



**Instituto
Olímpico
Brasileiro**

**Curso Avançado de
Gestão Esportiva**



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE TIRO COM ARCO

Sumário

1. Análise do Cenário	4
2. A Estratégia	7
2.1. Missão	7
2.2. Visão	7
2.3. Valores.....	7
2.4. Análise SWOT.....	8
2.5. Mapa Estratégico	9
3. A Estratégia com o Desdobramento	11
3.1. Indicadores e Metas	11
3.2. Projetos	14
3.2.1. Ficha técnica dos projetos	14
3.2.2. Quadro de Investimento Total	18
3.2.3. Particularidade da modalidade	19
3.2.4. Quadro de Investimento dos Recursos da Lei Agnelo & Piva	20
3.3. Diretrizes Estratégicas	21
3.3.1. Atletas de Elite	21
3.3.2. Atletas em Desenvolvimento	22
3.3.3. Disseminação e Massificação.....	23
3.3.4. Estrutura	24
3.3.5. Gestão.....	25
3.3.6. Pessoas	26
3.3.7. Captação de Recursos.....	27
4. A Estratégia em Ação – Modelo de Negócios.....	28
4.1. Projeto 1 – Geração de Receita – TIRO COM ARCO EMPRESARIAL	28
5. A Estratégia em Ação – Projetos.....	30

5.1. Projeto 4: Projeto de Esporte – DESAFIO INTERNACIONAL DE TIRO COM ARCO 30

1. Análise do Cenário

Características da Modalidade

Três pilares são fundamentais para um atleta de tiro com arco: respiração, concentração e postura. A inter-relação entre o tiro com o arco e o aprendizado escolar, assim como o trabalho e a saúde, é muito forte.

1) Respiração: a prática do tiro com arco necessita de uma respiração controlada e feita, preferencialmente, pela musculatura abdominal. Uma respiração correta pode ajudar no tratamento de doenças respiratórias, como asma.

2) Concentração: para fazer o maior número de pontos e vencer o “mata-mata”, o arqueiro deve se concentrar muito para não deixar que fatores externos interfiram no seu tiro (outros atletas, barulho etc.). Fazendo uma analogia, a concentração ajuda o estudante a se concentrar naquilo que está fazendo/aprendendo na escola e nos seus estudos em casa. Também ajuda o trabalhador, por exemplo, a se concentrar em suas atividades evitando acidentes, diminuindo o número de retrabalho etc. Essa premissa é, assim, igualmente verdadeira para os praticantes do tiro com arco.

3) Postura: sem uma postura adequada o arqueiro terá muita dificuldade para atingir resultados positivos. Quanto melhor a postura melhor o resultado. De acordo com pesquisas aceitas mundialmente, uma postura adequada traz uma produtividade de 65 a 75%, enquanto que com uma postura inadequada a produtividade cai para 50%. Além disso, a postura adequada evita doenças da osteomusculares (ossos, articulações e musculatura), cansaço, desconcentração, cefaleias (dores de cabeça) etc. dificultando o aprendizado.

Contexto Cultural

O tiro com arco está inserido na cultura brasileira através dos povos indígenas. Um dos objetivos principais da confederação é se aproximar desse conceito, motivo pelo qual tem-se trabalhado para que um arqueiro indígena, além de compor a seleção brasileira, tenha condições de participar dos Jogos Olímpicos em 2020 e/ou 2024, conforme a evolução e a adaptação para a prática olímpica.

Competições

Em termos competitivos, a CBTarco realiza 4 (quatro) Campeonatos Brasileiros Outdoor nas categorias adulto, base (cadete e juvenil), máster e paraolímpico. Cada competição tem um custo médio de R\$ 200.000,00, com participação média de 160 atletas por evento. Para a sua consecução, é necessário, no mínimo, um espaço equivalente a um campo de futebol, uma vez que a distância-base é de 70 metros.

Além disso, a CBTarco promove, em parceria com as federações, o Campeonato Brasileiro Indoor, nas mesmas categorias do outdoor. O formato difere do Outdoor pois são realizadas diversas etapas, em cada estado e ao mesmo tempo. A pontuação é homologada pela performance global de todos os inscritos. Os custos para a confederação se restringem aos valores de premiação.

Soma-se a isto o Campeonato Brasileiro Escolar, igualmente realizado pelas Federações, com atletas recrutados em escolas. O custo para a confederação também se restringe aos valores de premiação.

Desenvolvimento do Esporte

Para o desenvolvimento da modalidade, a CBTarco possui o Projeto de Técnicos Regionais, que envolve a formação de treinadores em todos os estados, em parceria com as federações. O Comitê de Técnicos é o setor responsável por esse projeto, organizando e realizando cursos e seminários para as federações. A contrapartida da CBTarco está na remuneração dos formadores, na compra de passagem aérea para deslocamento até o local designado pela federação e distribuição de material. No pacote de materiais, são distribuímos “Arcos Escola”, totalmente adaptados para iniciantes.

Na parte de arbitragem, há o “Projeto de Formação de Árbitros”, que igualmente envolve as federações estaduais, que indicam e organizam os processos de formação de árbitros Estaduais, Nacionais, Panamericanos e Internacionais.

Informações Adicionais

- 1) Recomenda-se que a iniciação à modalidade deva ocorrer a partir dos 8 anos de idade;
- 2) Há equipamentos específicos para competição e treinamento em todas as Federações Estaduais (19 ao todo). Consequentemente, com o mesmo número de instalações para aprendizado;



- 3) O tiro com arco tem um sistema de disputa individual, chamado de mata-mata, que traz muita emoção, especialmente nas disputas de medalhas.
- 4) Muita emoção também presente nos critérios de desempate, uma vez que vence quem acerta a flecha mais próxima do centro do alvo. A diferença chega a questão de milímetros. Esta flecha de desempate é conhecida como “tiro de morte”.

2. A Estratégia

2.1. Missão

Liderar o desenvolvimento do tiro com arco no Brasil, visando o alcance de resultados esportivos de expressão internacional. Apoiar iniciativas de fomento à prática esportiva que visam a formação de atletas de alto rendimento.

2.2. Visão

Ampliar as oportunidades de prática do tiro com arco no Brasil, com aumento da base de praticantes e a geração de resultados internacionais sustentáveis.

2.3. Valores

Foco: nos objetivos desenhados em prol do desenvolvimento da modalidade.

Determinação: na excelência das atividades e implementação dos projetos para o atingimento dos resultados projetados.

Qualidade: na prestação de serviços para todos os interessados.

Paixão: no compromisso com a construção integrada do esporte.

Olimpismo: divulgar e manter o espírito olímpico, de acordo com as premissas da Carta Olímpica, enfatizando a busca do “jogo limpo”.

2.4. Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Ambiente Interno	<p>Força</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Centro de Treinamento (Maricá) 2 – Resultados esportivos relevantes em âmbito internacional 3 – Representatividade nacional (19 Federações Estaduais) 4 – Saneamento financeiro 5 – Política de implantação na melhora da estrutura administrativa da entidade 	<p>Fraqueza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Tecnologia (Hardware e Software), tanto na área técnica como na administrativa 2 – Divulgação e comunicação do esporte e das entidades 3 – Unificação do esporte 4 – Poucos locais de excelência para a prática do esporte 5 – Número de atletas federados 6 – Inexistência de procedimento internos de gestão 7 – Inexistência de plano de cargos e salários 8 – Falta de equipe técnica multidisciplinar no Centro de Treinamento 9 – Dependência de uma única fonte de receita
Ambiente Externo	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Prática da modalidade como promotor de saúde e entretenimento, além de permitir correlação com o desenvolvimento de competências profissionais 2 – Leis de Incentivo estaduais e municipais (avanço em vários projetos) 3 – Novas exigências para aplicação de recursos públicos e privados (governança) 4 – Novas mídias e plataformas digitais 5 – Crescimento e desenvolvimento de modalidades alternativas ao tiro com arco olímpico 6 – Tiro com arco nos Jogos Escolares da Juventude 	<p>Ameaças</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – Redução dos incentivos públicos pós Rio 2016 2 – Número ainda pequeno de atletas na prática do esporte 3 – Visão do esporte com baixa atratividade financeira 4 – Federações com gestão deficitária – poucos recursos e pouca possibilidade de captação de recursos 5 – Ausência de ídolos 6 – Prática de difícil acesso, exigindo infraestrutura 7 – Dificuldade de aquisição de equipamentos especializados 8 – Pouco interesse das grandes mídias 9 – Perda de isenção fiscal na importação de equipamentos

2.5. Mapa Estratégico

OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

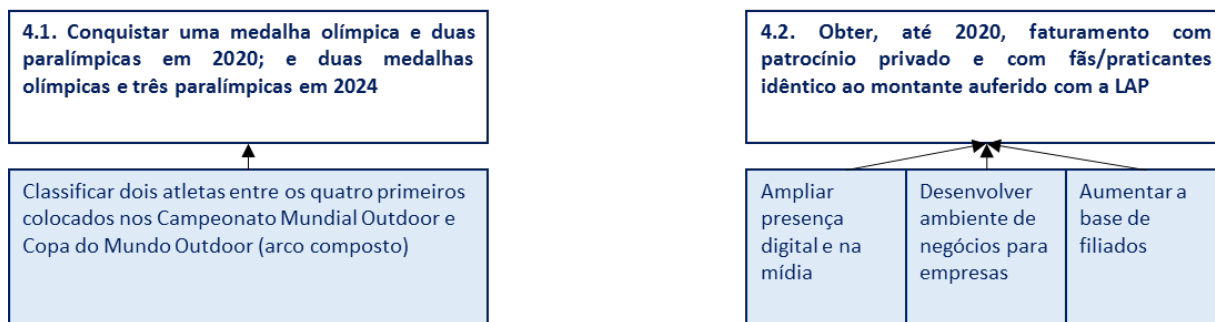
- 1) Garantir sustentabilidade econômica e financeira da entidade no curto-médio prazo;
- 2) Aprimorar o relacionamento com diferentes *stakeholders*;
- 3) Capacitar funcionários e demais membros da entidade para garantir melhor entrega de serviços;
- 4) Aprimorar comunicação interna;
- 5) Melhorar comunicação externa por meio do aperfeiçoamento das plataformas digitais;
- 6) Ampliar ações de fomento junto a federações, clubes e prefeituras, visando aumentar o número de praticantes;
- 7) Introduzir o tiro com arco nos Jogos Escolares;
- 8) Introduzir o tiro com arco como disciplina em faculdades de educação física;
- 9) Conquistar resultados esportivos internacionais de modo sustentável e perene.

Nesta perspectiva, o mapa estratégico proposto e desenhado para a CBTarco é o que se apresenta a seguir:

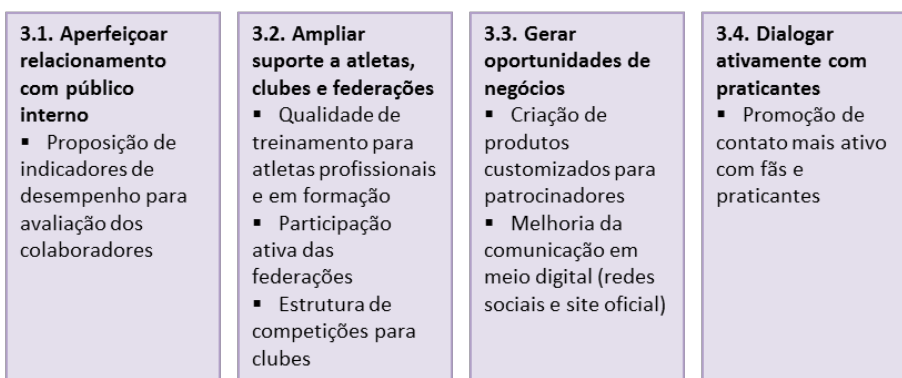


4. RESULTADO

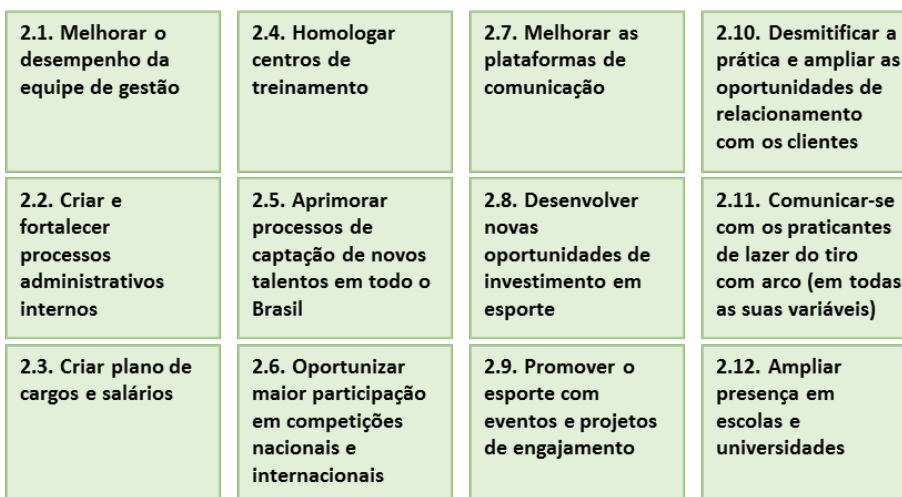
Ser uma Confederação economicamente sustentável, com aumento da base de praticantes e alcance de resultados esportivos internacionais consistentes



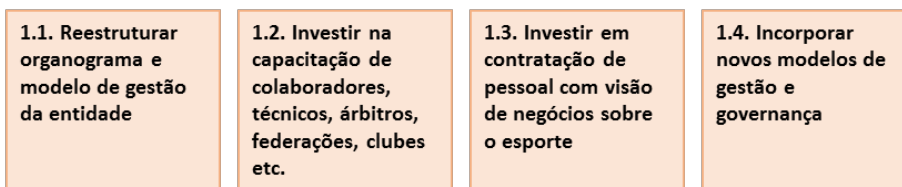
3. CLIENTES



2. PROCESSOS INTERNOS



1. PESSOAS/APRENDIZADOS



3. A Estratégia com o Desdobramento

3.1. Indicadores e Metas

NOME	DESCRIÇÃO	MEMÓRIA DE CÁLCULO	UNIDADE	ORIGEM	OBJETIVO	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO	SITUAÇÃO ATUAL	META
Capacitação de árbitros	Mede o número de novos árbitros capacitados na modalidade	[Soma da quantidade de árbitros capacitados]	Número Total	Relatório	Capacitar 150 novos árbitros por ano	Anual	Comitê de Árbitros	Anual	100	150
Capacitação de treinadores	Mede o número de novos treinadores capacitados na modalidade	[Soma da quantidade de treinadores capacitados]	Número Total	Relatório	Capacitar 300 novos treinadores por ano	Anual	Comitê de Técnicos	Anual	200	300
Capacitação de gestores	Mede o número de gestores capacitados	[Soma da quantidade de gestores capacitados]	Número Total	Relatório	Capacitar 20 gestores de federações e 30 gestores de clubes por ano	Anual	Comitê Científico	Anual	-	50
Indicadores de governança	Mede a pontuação dos índices de governança da entidade avaliados pelo COB / Instituto Ethos	Pontuação de 0 a 10	Índice Técnico	Relatório do COB / Instituto Ethos	Atingir nível máximo de governança dentro dos indicadores pré-estabelecidos	Anual	Presidência	Anual	-	Entre as 10 melhores entidades avaliadas
Satisfação dos colaboradores	Mede o índice de satisfação dos colaboradores com a estrutura de trabalho oferecida pela entidade	[Média da Avaliação dos Colaboradores] / [Pontuação Máxima dos indicadores]	%	Relatório	Atingir índice acima de 95% de satisfação dos colaboradores	Trimestral	Escritório de Projetos	Trimestral	-	< 95%

Gestão dos recursos da LAP	Mede o índice de utilização e aplicação dos recursos da Lei Agnelo-Piva	[Montante gasto com as rubricas dos projetos] / [Total de recursos]	%	Planilha Financeira	Melhorar a eficiência de gastos em prol do desenvolvimento da entidade	Mensal	Gerência Administrativa-Financeira	Mensal	-	< 99%
Certificação de Centros de Treinamento	Mede a quantidade de Centros de Treinamento certificados pela entidade	[Centros de Treinamento Certificados] / [Total de Centros de Treinamento Mapeados no Brasil]	%	Relatório	Incentivar a certificação de locais de treinamento para a prática do tiro com arco, com pelo menos 2 CTs certificados por Federação até 2020	Anual	Comitê Técnico	Anual	-	80%
Talentos mapeados	Mede a quantidade de atletas em formação monitorados pelo Comitê Técnico	[Quantidade de atletas mapeados por ano]	Número de atletas	Relatório	Identificar 2 talentos por Federação por ano	Anual	Comitê Técnico	Anual	-	38
Desenvolvimento de talentos	Mede a quantidade de atletas que participam do programa de aperfeiçoamento de talentos	[Quantidade de atletas participantes do programa de aperfeiçoamento técnico]	Número de atletas	Relatório	Desenvolver trabalho estruturado para 40 atletas em formação por ano	Anual	Comitê Técnico	Anual	-	40
Treinamentos com atletas em formação	Mede a quantidade de treinamentos estruturado visando a formação de novos atletas	[Quantidade de treinamentos realizados por ano]	Número de treinos	Relatório	Realizar 4 treinamentos com os atletas em formação por ano	Anual	Comitê Técnico	Anual	-	4
Participação em competições internacionais	Mede a quantidade de competições internacionais que os atletas da Seleção Brasileira participaram ao longo do ano	[Quantidade de competições internacionais com atletas brasileiros]	Número de competições internacionais	Relatório	Participar de 6 eventos internacionais por ano	Anual	Comitê Técnico	Anual	2	6
Participação em competições nacionais	Mede a quantidade de competições nacionais promovidas pela CBTarco	[Quantidade de competições nacionais promovidas por ano]	Número de competições nacionais	Relatório	Realizar 6 eventos nacionais por ano	Anual	Gerência de Eventos	Anual	4	6



Seguidores e fãs nas redes sociais	Mede a quantidade de seguidores/fãs no Facebook, Twitter, Instagram e YouTube	[Quantidade de seguidores/fãs nas redes sociais]	Número total de pessoas que seguem as redes sociais oficiais da CBTarco	Relatórios das Redes Sociais	Aumentar em 30% ao ano o número de pessoas que se relacionam com a entidade pelas redes sociais	Bimestral	Marketing	Bimestral	4.255	5.531
Relacionamento com empresas	Mede a quantidade de empresas com a qual a entidade se relaciona	[Quantidade de empresas parceiras da CBTarco]	Número total de empresas parceiras	Relatório de Marketing	Relacionar-se com 20 empresas privadas por ano	Anual	Marketing	Anual	4	20
Número de filiados	Mede o número de atletas filiados à entidade	[Quantidade de novos atletas filiados] / [Quantidade de atletas filiados no ano anterior]	%	Relatório	Aumentar em 20% ao ano o quadro de atletas filiados	Anual	Marketing	Anual	-	20%

3.2. Projetos

3.2.1. Ficha técnica dos projetos

Nome do Programa	Nome do Projeto	Objetivos do projeto	Justificativa do projeto	Benefício que o projeto irá trazer para a OE	Pessoas envolvidas no projeto	Valor/Custo do projeto	Fonte de recurso (LAP / patrocínio, Convênio ME, outros)	Tipo do projeto*	Data de início e do término do projeto
Elite Olímpica e Paralímpica	Centro de Treinamento	Manter estrutura de treinamento para atletas da Seleção Brasileira	Definição de local de referência para o treinamento e preparação de atletas é fundamental para o contínuo desenvolvimento das habilidades técnicas de atletas previamente selecionados	Concentração de know-how sobre a modalidade	- 4 Treinadores - 1 Preparador Físico	500.000	LAP	Preparação Técnica/CT	01/2017 a 12/2020
	Equipes Permanentes	Desenvolver ambiente de treinamento e preparação de atletas selecionados	Importância de estabelecer equipe especializada para o treinamento e o aperfeiçoamento da Seleção Brasileira em todas as suas etapas de preparação visando os resultados em Jogos Olímpicos	Concentração de know-how sobre a modalidade	- 4 Treinadores - 1 Preparador Físico	660.000	LAP	Preparação Técnica/CT	01/2017 a 12/2020
	Estágio e Treinamentos no Brasil	Implementar atividades de treinamento intensivo com a Seleção Brasileira	A reserva de um período específico para treinamento de atletas de diversas regiões do país é fundamental para melhorar o intercâmbio técnico visando desenvolvimento amplo da modalidade no país	Desenvolvimento de um maior número de atletas, dentro de um mesmo nível técnico	- 2 Treinadores	30.000	LAP	Fomento da Modalidade	03/2017 a 03/2017 04/2018 a 04/2018 03/2019 a 03/2019 02/2020 a 02/2020

	Estágio e Treinamentos no Exterior	Implementar atividades de treinamento e intercâmbio da Seleção Brasileira com países-referência na modalidade	O intercâmbio internacional é fundamental para se aproximar das grandes potências do esporte visando aprendizado e transferência de conhecimento, buscando inovações no contexto da prática da modalidade no país	Aperfeiçoamento técnico dos principais atletas do país	- 2 Treinadores	45.000	LAP	Fomento da Modalidade	07/2017 a 07/2017 07/2018 a 07/2018 07/2019 a 07/2019 01/2020 a 01/2020
	Manutenção de Atletas	Remunerar atletas com ajuda de custo para a manutenção em treinamento	A remuneração é fundamental para a dedicação exclusiva do atleta à sua preparação e treinamento em prol do esporte	Dedicação exclusiva ao esporte de um maior número de atletas de alto rendimento		180.000	LAP	Manutenção de Atletas	01/2017 a 12/2020
	Participação em Competições	Investir na participação em competições internacionais visando o aperfeiçoamento técnico	A participação em competições serve para analisar o nível de desenvolvimento técnico dos atletas em comparação direta com principais oponentes, além de proporcionar vivência e experiência em situações de pressão psicológica, na busca de resultados esportivos	Desenvolvimento de atletas em situações competitivas		705.000	LAP	Manutenção de Atletas	01/2017 a 12/2020
Competições Oficiais	Organização de Competições Internacionais	Organizar competições de âmbito internacional em território nacional	Ao trazer competições internacionais, melhoram as relações com outros países e com as entidades internacionais, permitindo transferência de know-how e gerando repercussão positiva para a Confederação	Conhecimento na realização de competições		640.000	Patrocínio	Manutenção de Atletas	03/2017 a 12/2018
	Organização de Competições Nacionais	Organizar competições de âmbito nacional, para atletas ranqueados e federados	O desenvolvimento esportivo ocorre a partir das oportunidades que as entidades oferecem para os atletas realizarem com maior	Integração e desenvolvimento técnico entre atletas brasileiros		126.000	LAP	Organização e Participação em Eventos Esportivos	01/2017 a 12/2020



			frequência a disputa competitiva da modalidade						
	Eventos Especiais	Criar eventos festivos, em cenários icônicos, para a promoção da modalidade	Para ter reconhecimento, o esporte precisa criar estratégias para a sua promoção. O melhor caminho, desenhado por muitas modalidades historicamente, tem sido a combinação de cenário com geração de conteúdo positivo com foco nos benefícios do esporte	Promoção do esporte, com possível atração de novos fãs e praticantes		1.500.000	Patrocínio / ME / Prefeituras	Organização e Participação em Eventos Esportivos	03/2018 a 12/2019
Praticantes	Cadastro de Arqueirias	Criar ambiente virtual para o cadastro e registro de atletas e locais para a prática do esporte como lazer	A ampliação do diálogo com o universo de praticantes é fundamental para que a entidade seja reconhecida pelo público em geral e, assim, possa atrair mais investimentos de patrocinadores e fornecedores de equipamentos para a modalidade	Possibilidade de ampliação das receitas		100.000	Patrocínio		01/2017 a 12/2020
	Fomento da Prática	Propor iniciativas de popularização do esporte e desmitificação de seus conceitos	A oportunidade de novos ambientes para a prática do esporte estimula a sua popularização. Por isso é fundamental a preparação e adequação de espaços para que novos praticantes possam experimentar a modalidade	Possibilidade de ampliação das receitas		50.000	Patrocínio		01/2017 a 12/2020
	Manual de Escola de Tiro com Arco	Desenhar um manual prático para a implantação de escolas de tiro com arco em ambientes de prática esportiva educacional	A promoção do esporte entre crianças e adolescentes é premissa básica para que a modalidade tenha crescimento contínuo, melhorando o seu ambiente de negócios e desenvolvendo novos atletas	Possibilidade de fomento do número de praticantes		50.000	Patrocínio		01/2017 a 12/2020



Marketing e Comunicação	Plataforma de Comunicação Digital	Aperfeiçoar a interface de comunicação web da entidade	O site oficial na internet tem se mostrado como uma das ferramentas mais elementares para a comunicação com o público, tanto em aspectos técnicos como em questões de negócios. Nesse sentido, é fundamental a atualização do portal e a criação de uma plataforma 360º de comunicação digital integrada	Melhoria da comunicação interna e externa Geração de receitas		300.000	Patrocínio		01/2017 a 12/2020
	Plataforma de Comunicação em Redes Sociais	Implementar estratégia de comunicação em redes sociais, de acordo com o perfil de público que se deseja atingir	A comunicação em redes sociais é capaz de gerar tanto engajamento quanto receitas diretas e indiretas. A formatação de uma estratégia coerente para cada tipo de plataforma serve para permitir o diálogo com diferentes públicos, em diferentes linguagens	Melhoria da comunicação externa Geração de receitas		150.000	Patrocínio		01/2017 a 12/2020
	Tiro com Arco Empresarial	Propor produto de desenvolvimento de recursos humanos a partir dos conceitos delineados na prática do tiro com arco, que tenham reflexo sobre o dia a dia corporativo	As empresas investem fortemente no treinamento de seus colaboradores. O tiro com arco, por sua vez, é capaz de ensinar lições valiosíssimas para o contexto do mundo corporativo, tais como foco, postura, concentração, controle emocional etc.	Geração de novas receitas e aproximação junto a empresas		50.000	Patrocínio		01/2017 a 12/2020

3.2.2. Quadro de Investimento Total

TIPO DE PROJETO	DESCRIÇÃO DE VALOR	2017	2018	2019	2020	TOTAL
FOMENTO	TOTAL	R\$ 368.550,00	R\$ 386.977,50	R\$ 406.326,38	R\$ 426.642,69	R\$ 1.588.496,57
MANUTENÇÃO DA ENTIDADE	TOTAL	R\$ 129.481,18	R\$ 135.955,24	R\$ 142.753,01	R\$ 149.890,66	R\$ 558.080,09
FORMACAO DE RECURSOS HUMANOS	TOTAL	R\$ 24.200,00	R\$ 25.410,00	R\$ 26.680,50	R\$ 28.014,53	R\$ 104.305,03
CENTRO DE TREINAMENTO	SUB-TOTAL	R\$ 546.316,35	R\$ 573.632,17	R\$ 602.313,78	R\$ 632.429,47	R\$ 2.354.691,77
EQUIPES PERMANENTES	SUB-TOTAL	R\$ 659.736,43	R\$ 692.723,25	R\$ 727.359,41	R\$ 763.727,38	R\$ 2.843.546,48
ESTÁGIO E TREINAMENTOS NO BRASIL	SUB-TOTAL	R\$ 30.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.075,00	R\$ 34.728,75	R\$ 129.303,75
ESTÁGIO E TREINAMENTOS NO EXTERIOR	SUB-TOTAL	R\$ 45.000,00	R\$ 47.250,00	R\$ 49.612,50	R\$ 52.093,13	R\$ 193.955,63
PREPARACAO TÉCNICA	TOTAL	R\$ 1.281.052,78	R\$ 1.345.105,42	R\$ 1.412.360,69	R\$ 1.482.978,73	R\$ 5.521.497,62
MANUTENÇÃO DE ATLETAS	TOTAL	R\$ 176.000,00	R\$ 193.600,00	R\$ 212.960,00	R\$ 234.256,00	R\$ 816.816,00
ORG DE COMPETIÇÕES INTERNACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 640.000,00	R\$ 672.000,00	R\$ 705.600,00	R\$ 740.880,00	R\$ 2.758.480,00
ORG DE COMPETIÇÕES NACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 125.789,40	R\$ 132.078,87	R\$ 138.682,81	R\$ 145.616,95	R\$ 542.168,04
PART EM COMPETIÇÕES INTERNACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 649.832,69	R\$ 682.324,32	R\$ 716.440,54	R\$ 752.262,57	R\$ 2.800.860,12
PART EM COMPETIÇÕES NACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 55.220,00	R\$ 57.981,00	R\$ 60.880,05	R\$ 63.924,05	R\$ 238.005,10
ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS ESPORTIVOS	TOTAL	R\$ 1.470.842,09	R\$ 1.544.384,19	R\$ 1.621.603,40	R\$ 1.702.683,57	R\$ 6.339.513,26
EVENTOS ESPECIAIS	TOTAL	R\$ -	R\$ 1.500.000,00	R\$ 1.650.000,00	R\$ -	R\$ 3.150.000,00
CADASTRO DE ARCHERIAS	SUB-TOTAL	R\$ 100.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 110.250,00	R\$ 115.762,50	R\$ 431.012,50
FOMENTO DA PRÁTICA	SUB-TOTAL	R\$ 50.000,00	R\$ 52.500,00	R\$ 55.125,00	R\$ 57.881,25	R\$ 215.506,25
MANUAL DE ESCOLA DE TIRO COM ARCO	SUB-TOTAL	R\$ 50.000,00	R\$ 52.500,00	R\$ 55.125,00	R\$ 57.881,25	R\$ 215.506,25
PRATICANTES	TOTAL	R\$ 200.000,00	R\$ 210.000,00	R\$ 220.500,00	R\$ 231.525,00	R\$ 862.025,00
PLATAFORMA DE COMUNICAÇÃO DIGITAL	SUB-TOTAL	R\$ 300.000,00	R\$ 315.000,00	R\$ 330.750,00	R\$ 347.287,50	R\$ 1.293.037,50
PLATAFORMA DE COMUNICAÇÃO EM REDES SOCIAIS	SUB-TOTAL	R\$ 150.000,00	R\$ 157.500,00	R\$ 165.375,00	R\$ 173.643,75	R\$ 646.518,75
TIRO COM ARCO EMPRESARIAL	SUB-TOTAL	R\$ 50.000,00	R\$ 52.500,00	R\$ 55.125,00	R\$ 57.881,25	R\$ 215.506,25
MARKETING E COMUNICAÇÃO	TOTAL	R\$ 500.000,00	R\$ 525.000,00	R\$ 551.250,00	R\$ 578.812,50	R\$ 2.155.062,50
	TOTAL GERAL	R\$ 3.950.126,06	R\$ 5.656.432,36	R\$ 6.023.933,98	R\$ 4.603.278,67	R\$ 20.233.771,06

3.2.3. Particularidade da modalidade

Caso a sua modalidade tenha alguma particularidade que impacte sobremaneira em custo, por favor, relate esse item abaixo.

Destaque para os equipamentos, que são importados e tem custo bastante elevado. Além disso, a perda de isenção na importação de equipamentos deverá impactar sobremaneira seus custos.

3.2.4. Quadro de Investimento dos Recursos da Lei Agnelo & Piva

TIPO DE PROJETO	DESCRIÇÃO DE VALOR	2017	2018	2019	2020	TOTAL
FOMENTO	TOTAL	R\$ 368.550,00	R\$ 386.977,50	R\$ 406.326,38	R\$ 426.642,69	R\$ 1.588.496,57
MANUTENÇÃO DA ENTIDADE	TOTAL	R\$ 129.481,18	R\$ 135.955,24	R\$ 142.753,01	R\$ 149.890,66	R\$ 558.080,09
FORMACAO DE RECURSOS HUMANOS	TOTAL	R\$ 24.200,00	R\$ 25.410,00	R\$ 26.680,50	R\$ 28.014,53	R\$ 104.305,03
CENTRO DE TREINAMENTO	SUB-TOTAL	R\$ 546.316,35	R\$ 573.632,17	R\$ 602.313,78	R\$ 632.429,47	R\$ 2.354.691,77
EQUIPES PERMANENTES	SUB-TOTAL	R\$ 659.736,43	R\$ 692.723,25	R\$ 727.359,41	R\$ 763.727,38	R\$ 2.843.546,48
ESTÁGIO E TREINAMENTOS NO BRASIL	SUB-TOTAL	R\$ 30.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 33.075,00	R\$ 34.728,75	R\$ 129.303,75
ESTÁGIO E TREINAMENTOS NO EXTERIOR	SUB-TOTAL	R\$ 45.000,00	R\$ 47.250,00	R\$ 49.612,50	R\$ 52.093,13	R\$ 193.955,63
PREPARACAO TÉCNICA	TOTAL	R\$ 1.281.052,78	R\$ 1.345.105,42	R\$ 1.412.360,69	R\$ 1.482.978,73	R\$ 5.521.497,62
MANUTENÇÃO DE ATLETAS	TOTAL	R\$ 176.000,00	R\$ 193.600,00	R\$ 212.960,00	R\$ 234.256,00	R\$ 816.816,00
ORG DE COMPETIÇÕES INTERNACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 40.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 44.100,00	R\$ 46.305,00	R\$ 172.405,00
ORG DE COMPETIÇÕES NACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 125.789,40	R\$ 132.078,87	R\$ 138.682,81	R\$ 145.616,95	R\$ 542.168,04
PART EM COMPETIÇÕES INTERNACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 649.832,69	R\$ 682.324,32	R\$ 716.440,54	R\$ 752.262,57	R\$ 2.800.860,12
PART EM COMPETIÇÕES NACIONAIS	SUB-TOTAL	R\$ 55.220,00	R\$ 57.981,00	R\$ 60.880,05	R\$ 63.924,05	R\$ 238.005,10
ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS ESPORTIVOS	TOTAL	R\$ 870.842,09	R\$ 914.384,19	R\$ 960.103,40	R\$ 1.008.108,57	R\$ 3.753.438,26
	TOTAL GERAL	R\$ 2.850.126,06	R\$ 3.001.432,36	R\$ 3.161.183,98	R\$ 3.329.891,17	R\$12.342.633,56

3.3. Diretrizes Estratégicas

3.3.1. Atletas de Elite

Objetivos	Ações	Já existe algum projeto Planejado?
<p>Obter três vagas olímpicas em cada naipe e conquistar uma medalha paralímpica em 2020 e 2024</p>	<p>Investimento e contínua melhora das atividades de treinamento para os atletas selecionados para a Seleção Brasileira, com suporte amplo e equipe multidisciplinar de trabalho visando o aperfeiçoamento de atletas olímpicos e paraolímpicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento Seleção Olímpica - Fomento Seleção Paralímpica - Intercâmbio Internacional
<p>Classificar dois atletas entre os cinco primeiros colocados nos Campeonatos Mundial Outdoor e Copa do Mundo Outdoor ao longo de cada ciclo olímpico – 2017-2020 e 2021-2024</p>	<p>Investimento e contínua melhora das atividades de treinamento para os atletas selecionados para a Seleção Brasileira, com suporte amplo e equipe multidisciplinar de trabalho visando o aperfeiçoamento de atletas olímpicos e paraolímpicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento Seleção Olímpica - Fomento Seleção Paralímpica - Intercâmbio Internacional

3.3.2. Atletas em Desenvolvimento

Objetivos	Ações	Já existe algum projeto Planejado?
Aprimorar a captação de novos talentos	Programa de detecção de talentos ligado às Federações, com sistematização de metodologia e protocolos técnicos de avaliação.	- Detecção de Talentos - Treinamento Sistemático - Competições e Intercâmbio Internacional
Identificar talentos	Programa de detecção de talentos ligado às Federações, com sistematização de metodologia e protocolos técnicos de avaliação.	- Detecção de Talentos

3.3.3. Disseminação e Massificação

Objetivos	Ações	Já existe algum projeto Planejado?
Formar e aprimorar técnicos	Formatação de uma universidade do tiro com arco, que prevê a ampla capacitação de profissionais para atuação prática, seguindo metodologia própria e processos de formação específicos para a modalidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Curso Nacional de Instrutores I e II - Curso Nível I, II e III – FITA - Curso de Extensão Universitária (Curso Básico) - Congresso Nacional Técnico de Tiro com Arco
Formar e aprimorar árbitros	Formatação de uma universidade do tiro com arco, que prevê a ampla capacitação de profissionais para atuação prática, seguindo metodologia própria e processos de formação específicos para a modalidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Árbitros - Curso de Classificação de Árbitros Paralímpicos



**Instituto
Olímpico
Brasileiro**

**Curso Avançado de
Gestão Esportiva**



3.3.4. Estrutura

Objetivos	Ações	Já existe algum projeto Planejado?
Homologar Centros de Treinamento Estaduais	Avaliação sistemática da performance de cada CT e qualificação estrutural, material e técnica, conforme necessidades.	- Integração dos CTs - Desenvolvimento e Qualificação dos CTs

3.3.5. Gestão

Objetivos	Ações	Já existe algum projeto Planejado?
Ter sustentabilidade financeira	Busca de diversificação das receitas, de acordo com as oportunidades de negócios e a estruturação de projetos da área de marketing e negócios, como o Sócio Arqueiro, o CRM, o relacionamento com fornecedores, o Programa de Treinamento Empresarial etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Sócio Arqueiro - Patrocínio Estratégico - Plano de Comunicação Digital - Transmissões Streaming
Criar e fortalecer processos administrativos	Proposta de implantação sistemática de processos internos, incluindo Plano de Carreira e de Cargos e Salários e monitoramento por indicadores de projetos.	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento da Governança - Indicadores Individuais, Coletivos e Institucionais - Plano de Carreira

3.3.6. Pessoas

Objetivos	Ações	Já existe algum projeto Planejado?
Reestruturar a equipe administrativa	Reavaliação de competências para recolocação em cargos específicos ou contratação de pessoal.	- Plano de Cargos e Salários

3.3.7. Captação de Recursos

Objetivos	Ações	Já existe algum projeto Planejado?
Criar novas formas de aporte de recursos financeiros	Análise de oportunidades de mercado para apresentação de alternativas de investimentos condizentes com as características da confederação e da modalidade.	- Programa de Treinamento Empresarial - Sócio Arqueiro - CRM
Fortalecer a marca do patrocinador através de uso de seus equipamentos	Análise de valoração das propriedades da confederação para melhor acomodação das contrapartidas de cada patrocinador, conforme seus investimentos.	- Patrocínio Estratégico - Desenvolvimento Comercial
Dar visibilidade para as prefeituras e clubes	Plano que enquadra prefeituras e clubes como patrocinadores (apoadores), o que permitirá a composição de valores investidos ante as possibilidades de contrapartidas em todas as ações de comunicação e marketing da confederação.	- Patrocínio Estratégico

4. A Estratégia em Ação – Modelo de Negócios

4.1. Projeto 1 – Geração de Receita – TIRO COM ARCO EMPRESARIAL

Parceiros-chave
- Fornecedores de equipamentos para o treinamento e a iniciação na modalidade; - Prefeituras para a cessão de espaços para a realização do treinamento.

Atividades-chave
- Treinamento empresarial pelo tiro com arco; - Relacionamento comercial com empresas para apresentação do projeto; - Organização do espaço para a entrega da capacitação.

Recursos-chave
- Recursos humanos para a capacitação; - Equipamentos para a prática do tiro com arco.

Proposta de Valor
Treinamento empresarial com foco no desenvolvimento de recursos humanos a partir dos conceitos e premissas do tiro com arco.

Relacionamento com clientes
- Apresentar o projeto e o programa do treinamento para as empresas (área de recursos humanos).

- Entregar valor para os clientes no processo de treinamento, mantendo contato para novas formações ou uso da modalidade para fins de marketing/patrocínio.

- Ampliar receitas pela oferta contínua de treinamento empresarial.

Canais

- Web, na oferta do produto no portal da entidade.
- Presencial, na abordagem comercial às empresas.

Segmento de Clientes

- Empresas privadas, de diferentes segmentos, que desejam capacitar e desenvolver o público interno.

Estrutura de custos

- Hora/Aula instrutor.
- Espaço para a aplicação do treinamento.
- Abordagem comercial às empresas.

Fontes de receita

- Valor fechado para aplicação do treinamento.

5. A Estratégia em Ação – Projetos

5.1. Projeto 4: Projeto de Esporte – DESAFIO INTERNACIONAL DE TIRO COM ARCO

JUSTIFICATIVA

O tiro com arco tem poucas oportunidades de visibilidade em meios de comunicação, especialmente a televisão. Isso ocorre porque o esporte possui um número reduzido de pessoas que de fato conhecem a modalidade à ponto de acompanharem pela mídia.

Por esse motivo, é necessário se pensar em projetos que visem o fortalecimento da imagem do tiro com arco, que permita também aferir bons resultados na captação de patrocínio.

OBJETIVOS

- Aumentar a presença do tiro com arco na mídia;
- Oferecer novas alternativas para investimentos de patrocinadores.

BENEFÍCIOS

- Divulgação do esporte para um número maior de pessoas;
- Fortalecimento da imagem do esporte e atração de novos investimentos.

PRODUTO

Desafio Internacional de Tiro com Arco, voltado para a apresentação da modalidade em local icônico, com a presença de atletas de representatividade global.

REQUISITOS

- 1) Sediado em local icônico, que permita a geração de imagens do esporte em harmonia com o cenário;
- 2) Documentos e licenças legais junto aos órgãos públicos;
- 3) Campo de competição com 100 metros de comprimento x 20 metros de largura;
- 4) Equipamentos de som e imagem para o público presente;
- 5) Equipamentos técnicos da modalidade: alvos, anteparos, cavaletes para anteparos;
- 6) Arbitragem de nível internacional;
- 7) Recursos para a premiação, de modo a atrair atletas bem ranqueados.

STAKEHOLDERS

<p>Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> Departamento de Eventos Departamento de Marketing Treinadores Seleção Brasileira 	<p>Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Patrocinadores Mídia COB/CPB
--	---

EQUIPE

Organização Estratégica	01
Organização Operacional	03
Montagem e Logística	10
Alimentação	20
Transporte (traslados)	05
Área Técnica	02
Comunicação e Marketing	03
Voluntários	50

PREMISSAS

- 1) Montagem do campo terminada 48 horas antes do evento. Contratação de empresa para fornecimento de alimentação durante o evento.
- 2) Contratação de empresa para montagem do campo de competição;
- 3) Presença do Brasil e mais 2 atletas de cada país (masculino e feminino), entre os 20 principais países do ranking mundial;
- 4) Competição com duração total de 3 dias.

GRUPOS DE ENTREGA	LINHA DO TEMPO – 2017				CUSTOS
	1º tri	2º tri	3º tri	4º tri	
Local de Competição					200.000
Elaboração de Plano Comercial					15.000
Convites					3.000
Comercialização de Patrocínio					2.000
Negociação com a Mídia					2.000
Realização do Evento					1.300.000
Relatório Final					1.000
TOTAL					1.323.000

RESTRIÇÕES

- 1) Não comprometer recursos regulares da CBTarco (evento deve considerar recursos específicos para a sua consecução);
- 2) Ajuste do evento com o calendário mundial da World Archery.

RISCOS

- 1) Mau tempo (chuva ou vento forte);
- 2) Custos inerentes à locação e ao transporte de equipamentos;
- 3) Custos da estrutura;
- 4) Desinteresse do público.