

**COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL  
INSTITUTO OLÍMPICO BRASILEIRO  
CURSO AVANÇADO DE GESTÃO ESPORTIVA**

**PROJETO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Ana Luísa dos Reis de Almeida e Carlos Guilherme Salles Giffoni

Rio de Janeiro

2020

Ana Luísa dos Reis de Almeida

Carlos Guilherme Salles Giffoni

**PROJETO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO NA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Instituto Olímpico Brasileiro como parte dos requisitos necessários para a conclusão do Curso Avançado de Gestão Esportiva – CAGE, sob a orientação de Flávia de Paula Silva.

Rio de Janeiro

2020



**Instituto  
Olímpico  
Brasileiro**

**Curso Avançado de  
Gestão Esportiva**



## **Dedicatória**

Primeiramente gostaríamos de mencionar todos os professores do Curso que contribuíram com o desenvolvimento deste trabalho, principalmente à orientadora Flávia de Paula Silva.

Também, dedicamos o conteúdo à Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, pela oportunidade de participar do curso representando a Entidade e planejando sua estratégia para os próximos Ciclos.

## Resumo

Este é um projeto de desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno - CBPM.

Como muitas Organizações Esportivas Olímpicas, a CBPM depende exclusivamente dos recursos financeiros da Lei Agnelo Piva. Porém, a possibilidade de diminuição destes recursos é uma ameaça constante.

No desenvolvimento da Planejamento Estratégico para os próximos ciclos, soluções criativas precisam ser preparadas, como o desenvolvimento de um Kit Laser Nacional, composto por pistola emissora de laser e alvo. Com este kit o Pentatlo brasileiro estará em condições mais favoráveis para formar as futuras gerações de pentatletas e desenvolver as modalidades afins, tanto em ambiente *indoor* quanto *outdoor*, devido à redução de custo, já que até o momento só temos o material importado e de alto custo. E com a existência deste material, outras ações poderão ser organizadas, como eventos de Laser-Run (corrida combinada com tiro), possibilitando geração de recursos financeiros para a Entidade.

Assim, na busca por desenvolver o Pentatlo Moderno e depender menos dos recursos das loterias, foi desenvolvido o Planejamento para os Ciclos 2021-2024 e 2025-2028.

Palavras-chave: Desenvolvimento, Organização Esportiva e Planejamento Estratégico

### ***Abstract***

This is a project about the development and implantation of the Strategic Planning of the Brazilian Federation of Modern Pentathlon – CBPM.

Like many Olympic Sportive Organizations, the CBPM depends, exclusively, on the financial resources of the Lei Agnelo Piva. However, the possibility of having its resources diminished, is a potential threat.

While developing the Strategic Planning for the next cycles, creative solutions need to be prepared, like the development of the National Laser Kit, composed by a laser pistol and a target. In possession of this new material, the CBPM will have feasible conditions to prepare the next generation of pentathletes and develop its subsports, both indoors and outdoors, due to the reduction of equipment cost, as until now it is only available one is to be imported and presents final high cost. Considering the existence of this new equipment, other actions may be organized, such as Laser- Run events( run combined with shooting), make it possible for the Brazilian Federation of Modern Pentathlon to have new income sources.

The way, while searching fo the Modern Pentathlon in Brazil and to depend less on the lottery resources, this Planning was prepared for the Cycles of 2021-2024 and 2025-2028.

Key-words: Development, Sportive Organization and Strategic Planning.

## **Sumário**

Dedicatória.....	<b>3</b>
Resumo .....	<b>4</b>
Abstract .....	<b>5</b>
Introdução.....	<b>7</b>
Capítulo 1   Planejamento Estratégico: conceituação e os benefícios práticos .....	<b>8</b>
Capítulo 2 / Análise de Cenário da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno .....	<b>13</b>
Capítulo 3 / Medindo o Grau de Maturidade do Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.....	<b>22</b>
Capítulo 4   Projeto Prático para o desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.....	<b>28</b>
Conclusão .....	<b>38</b>
Referências Bibliográficas .....	<b>39</b>

## Introdução

Ao longo do tempo o esporte brasileiro vem passando por diversas e profundas transformações, que fez com que pudesse alcançar grandes resultados, nas mais variadas modalidades esportivas. As Organizações Esportivas Olímpicas Nacionais aprimoraram seus métodos de trabalho nos mais diversos setores, desde o treinamento esportivo à gestão. Passou-se do amadorismo para o profissionalismo. Perceber que uma Entidade Esportiva é uma empresa com suas particularidades e se adaptar a elas.

É na Gestão, mais precisamente na parte financeira, que se encontra o “Calcanhar de Aquiles” da maioria das OEO’s Nacionais de pequeno porte, por depender financeiramente da verba oriunda da Lei Agnelo Piva (loterias) para desenvolverem a maior parte ou a totalidade de seus projetos.

A Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno não é diferente da maioria e encontra-se na situação supracitada. Vem, com este trabalho, apresentar um planejamento estratégico capaz de mantê-la em atividade com os recursos da LAP, avançar no desenvolvimento de novos pentatletas, melhorar seus resultados esportivos e de gestão e ainda possibilitar a busca por novas fontes de recursos. Na busca por novas soluções, é necessário ter criatividade e um novo olhar para os possíveis cenários.

Para tal, com ajuda do Comitê Olímpico do Brasil, foi desenvolvido este trabalho que contém o Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno para os próximos Ciclos Olímpicos. Para que fosse desenvolvido, utilizou-se a ferramenta GET – Gestão, Ética e Transparência, também desenvolvida pelo COB, criada para medir o nível de maturidade das Confederações Nacionais e do próprio COB. Assim, após realizar a medição, foi possível identificar a situação atual da CBPM e para onde deverá seguir.

Foi necessário um real *brainstorm* para que ideias jamais pensadas pudessem ocorrer e assim, serem incluídas neste planejamento. Espera-se assim, contribuir fortemente com o desenvolvimento do Pentatlo Moderno no Brasil e fazer com que mais brasileiros conheçam e se apaixonem pelo esporte especialmente criado pelo Barão Pierre de Coubertin.

## Capítulo 1 | Planejamento Estratégico: conceituação e os benefícios práticos

O cenário esportivo mudou demasiadamente nos últimos anos. No ano de 2017, primeiro ano após a realização dos Jogos Olímpicos do Rio, tiveram início os maiores escândalos e dificuldades governamentais. A partir deste ponto, seja por desconfiança ou esvaziamento dos cofres públicos, já não há recursos suficientes para desenvolver o esporte de maneira apropriada, nem no alto rendimento e nem na base.

Para poder seguir em frente, as Organizações Esportivas Olímpicas precisam estar preparadas e devem se planejar. É neste momento que a atualização de seus Planejamentos Estratégicos entra em campo. Assim, o Planejamento Estratégico apresenta uma característica além: a de sobrevivência das Organizações Esportivas Olímpicas - OEOs. Porém, vale lembrar que este Planejamento precisa ser maleável, considerando imprevistos internos e externos. Como exemplo disto, temos a atual Pandemia da Covid-19, que parou o Planeta. A necessidade de adaptação passou a ser uma das maiores virtudes de pessoas e empresas.

Assim, um Planejamento Estratégico bem elaborado, feito com a contribuição dos principais *stakeholders* da organização, poderá contribuir de maneira eficaz na luta pela sobrevivência, adaptação e na busca pelos escassos recursos financeiros disponíveis destinados ao Esporte Nacional.

Segundo Ries e Trout (1989), a estratégia é decorrente da tática. Acreditam também que “deveria ser desenvolvida de baixo para cima e não de cima para baixo”. Ou seja, os níveis organizacionais que lidam diretamente com as dificuldades do dia-a-dia, devem participar ativamente da construção da tática e, conseqüentemente, da estratégia da Organização.

Neste cenário, porém, surge uma dificuldade, “como os reis, os executores dificilmente conseguem uma opinião honesta de seus ministros, há um excesso de intrigas ocorrendo na corte” (RIES; TROUT, 1989, p.26). Assim,



esta participação precisa ser cautelosamente organizada, afim de obter as melhores informações possíveis para a construção da tática.

Conforme escrito no livro Marketing de Guerra 2,

Ninguém nunca diz tática e estratégia. É sempre o oposto. Além do que, o inverso é tão lógico. Primeiro você decide o que quer fazer (a estratégia) e depois decide como fazê-lo (a tática) (RIES; TROUT, 1989, p.2).

Ao considerar que a estratégia só pode ser determinada após correta análise do cenário e definição da tática a ser usada, a estratégia finalmente poderá ser planejada e definida.

A Estratégia deve ser traduzida em objetivos e em indicadores e metas, segundo Kaplan e Norton (2008), que representam “o quê” a organização deseja concretizar. Ao mesmo tempo, as “iniciativas estratégicas” representam como fazê-lo.

A primeira Lei de Newton - a Lei da Inércia, aplicada às organizações afirma que as organizações em repouso continuarão em repouso. A Segunda Lei de Newton afirma que é preciso uma força externa para movimentar corpos em repouso. As iniciativas estratégicas representam a força que deflagra o movimento da massa organizacional, superando a inércia e a resistência à mudança. Iniciativas estratégicas são o conjunto de projetos e programas de duração finita, fora das atividades operacionais rotineiras da organização, destinados a ajudar a entidade a alcançar o desempenho almejado (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 104).

Idalberto Chiavenato (2000), no livro *Introdução À Teoria Geral da Administração*, apresenta sua definição de Planejamento Estratégico: “refere-se a maneira pela qual a empresa pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento Global e a longo prazo”. Ele considera também que um Planejamento Estratégico possui quatro etapas, são elas: “formulação dos objetivos organizacionais, análise interna da empresa, análise externa do ambiente e formulação das alternativas estratégicas”.

Assim, para cada uma dessas Etapas, Chiavenato (2000), explicou como deve ser elaborada. A primeira etapa, a formulação dos objetivos organizacionais, compreende a escolha dos objetivos globais que pretende lograr a longo prazo e os coloca “em uma hierarquia de objetivos”. Já sobre a análise interna da empresa, inclui a análise das forças e fraquezas da Organização, ou seja, já sugere neste momento, a realização dos lançamentos dos itens levantados na matriz SWOT. A terceira etapa é apenas a continuação da construção da matriz da etapa anterior: ameaças e oportunidades. Já o quarto e último item, é a formulação de alternativas estratégicas para conseguir alcançar os objetivos desejados e já mapeados previamente, considerando a matriz SWOT.

Já na obra *Administração nos Novos Tempos*, Chiavenato (1999) apresenta cinco características do planejamento estratégico: “está diretamente relacionado com a adaptação da empresa a um ambiente mutável, é orientado para o futuro, é compreensivo, é um processo de construção de consenso e é uma forma de aprendizagem organizacional.

O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: é a visão que descreve o mundo em um estado

ideal. A partir daí, examinam-se as condições externas do ambiente e as condições internas da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 227).

Porém, ao contrário do que Ries e Trout (1989) apresentaram em seu livro, Chiavenato (2000), afirma que “a partir do Planejamento Estratégico, a organização desenvolve o conjunto de planejamentos táticos”. Diz que o “planejamento estratégico passa a ser desdobrado em vários planos táticos que precisam ser integrados e coordenados no planejamento estratégico. Os planos táticos referem-se às principais áreas de atuação departamental”. Parece assim, que a diferença sobre o conceito de estratégia está na interpretação de como deve ser criada e não seja apenas uma versão mais “moderna” de um tema de tanta relevância.

No livro A Arte da Guerra, Tzu e Pin (2009), em um trecho, ainda na introdução, diz: “Wu foi forçado a considerar o emprego do terreno restrito para a sua vantagem tática, a dispersar o inimigo, escolher cuidadosamente seus objetivos, concentrar subitamente suas forças onde não se esperava”. Este fragmento retrata bem a necessidade de se planejar estrategicamente para que pudesse sair com vitória daquela situação de guerra.

Apesar de as OEOs não estarem enfrentando de fato uma guerra, há combates a serem vencidos e é preciso estar, assim como guerreiros e atletas, com a parte técnica e tática preparadas. Assim, a estratégia terá mais chances de se concretizar e contribuir com o desenvolvimento do Esporte em sua Organização.

Considerando todo o exposto acima, percebe-se que, não importando se a organização acredita que a tática ou a estratégia deva ser elaborada primeiro, é necessário que as OEOs se organizem e façam o levantamento necessário de todas as suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, para que possam ter como começar a se planejar. Como todas as informações na

mão, com os resultados já alcançados e os próximos desejados, unidos à Missão, Visão e Valores, fica mais claro saber “o quê” e “como” deve ser feito.

Seguramente a existência de um planejamento estratégico bem elaborado trará benefícios duradouros à Organização, como senso de direção, credibilidade interna e externa e aumento da eficiência dos processos. O senso de direção norteará a CBPM na execução de suas atividades para que não seja dispendida energia em movimentos fora dos objetivos traçados, evitando desperdícios de tempo, recursos humanos e financeiros. Servirá como bússola, peça fundamental para não se perder e mesmo que seja necessário se adaptar, saberemos o destino final. Consequentemente, haverá credibilidade interna e externa, pois, uma proposta bem orientada reduz custos desnecessários, valorizam o tempo e as funções dos colaboradores fazendo-os sentir verdadeiramente importantes para o processo, o que vem a acarretar maior eficiência. Toda essa interdependência precisa funcionar como um relógio suíço, elevando a confiabilidade aos olhos de possíveis financiadores/patrocinadores.

## Capítulo 2 / Análise de Cenário da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

O Pentatlo Moderno é um esporte exclusivamente competitivo criado pelo Barão de Coubertin, com base no pentatlo da Grécia antiga. Representa o percurso de um mensageiro que enfrenta desafios para cumprir sua missão. Desde os Jogos de Estocolmo em 1912, se faz presente no Programa Olímpico. Seu formato de disputa vem se modernizando com o tempo para se adequar às exigências da transmissão esportiva moderna.

— É composto das seguintes disciplinas: Esgrima, Natação, Hipismo e Tiro Laser combinado com Corrida (Laser-Run).

Importante ressaltarmos a participação das mulheres, ocorrida apenas em Sidney 2000, o que impulsionou bastante a modalidade mundo a fora.

No Brasil existem hoje em dia cerca de 110 pentatletas. Alguns deles alcançaram performances significativas representando o Brasil em Singapura, sede dos primeiros Jogos Olímpicos da Juventude em 2010, onde o Brasil esteve representado por dois atletas, um no masculino e uma no feminino. Nos JO da Juventude em Buenos Aires 2018 estivemos representados por uma atleta no feminino, mantendo nossa participação. Nosso grande destaque foram os JO de Londres 2012, quando a pentatleta Yane Marques conquistou um inédito e histórico bronze.

Nos próximos Jogos de Tóquio 2020, com previsão de serem realizados em 2021, o Pentatlo Moderno Brasileiro estará novamente representado por Maria Ieda Guimarães, que carimbou seu passaporte no Pan-americano de Lima 2019, além da conquista inédita de uma medalha de bronze no revezamento feminino com Priscila Oliveira e Isabela Abreu, neste mesmo evento. Neste momento, a atleta Marcela Mello é a grande promessa para as próximas grandes competições. Assim, para 2024 e 2028, contamos, no momento, com o talento de Maria Ieda Guimarães e da jovem Marcela.

Fundada em 2001, a Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno (CBPM), com sede na cidade do Rio de Janeiro, filiada ao Comitê Olímpico do Brasil (COB) e a União Internacional de Pentatlo Moderno (UIPM), vem fomentando o esporte no país. Organiza competições regionais, nacionais e internacionais, como etapas de Copa do Mundo e Campeonatos Continentais, além de dinamizar e tornar mais independente a gestão do “Esporte do Barão”, antes parte da Confederação de Desportos Terrestre.

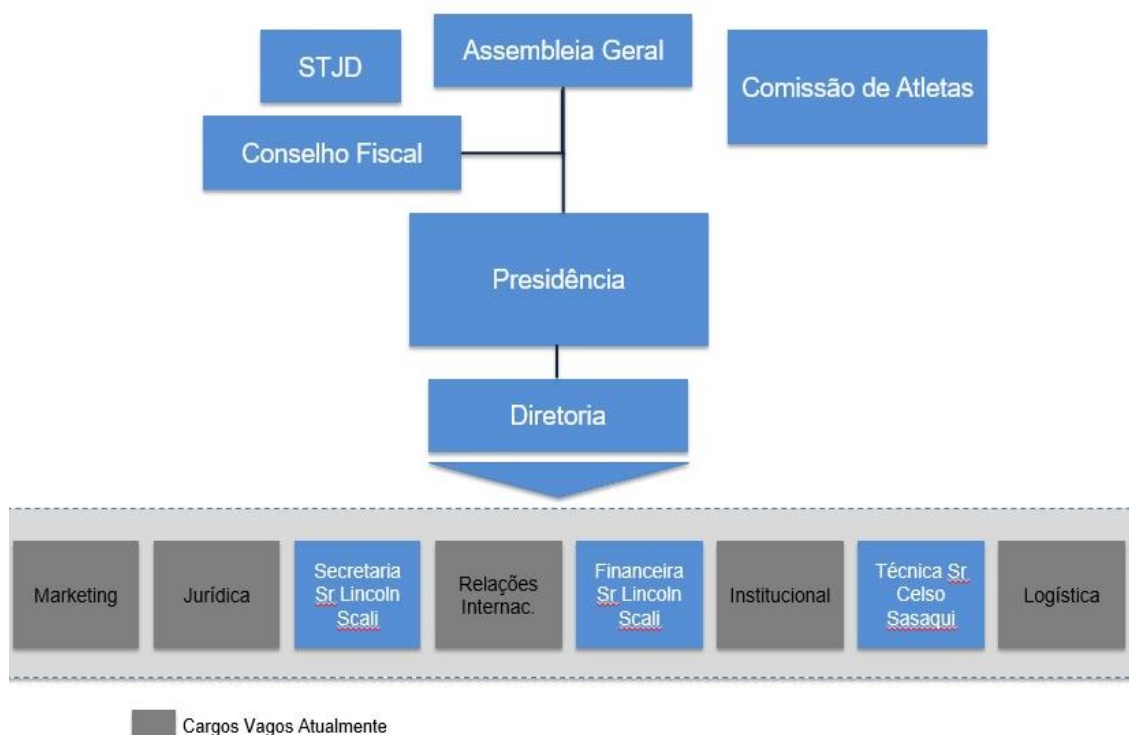
Assim, vem cumprindo sua missão de dirigir, apoiar e difundir a prática do Pentatlo Moderno e suas modalidades derivadas oficiais no Brasil de maneira continuada e técnica. Segue também a visão de formar pentatletas com nível de rendimento competitivo para conquista de medalhas em competições internacionais. Confirmando e evoluindo suas condições para que a paixão pelo esporte, a promoção do crescimento coordenado, a disciplina e a persistência, ética e transparência e esporte limpo, valores desta entidade, possam contribuir na formação do caráter e da personalidade do atleta. Alguns de seus objetivos estratégicos são: aumentar a participação em Jogos Pan-americanos, Olímpicos e Olímpicos da Juventude, aumentar o número de atletas classificados em finais de competições internacionais, renovação da base visando Paris 2024, Dacar 2026 e Los Angeles 2028 e melhorar a eficiência dos processos administrativos e dar continuidade à implantação das boas práticas de governança. Todos esses objetivos refletem diretamente a Missão, Visão e Valores da CBPM e estão claramente interligados.

A verba oriunda da Lei Agnelo Piva, lei de número 10264, de 16 de julho de 2001, é a única fonte de recursos da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno para o desenvolvimento de suas atividades em todo o território nacional, transformando vidas através do esporte. Esta Confederação procura seguir sempre as normas, a legislação vigente e as regras de sua Federação Internacional e do Comitê Olímpico do Brasil. Seu perfil se aproxima do de muitas outras Confederações Nacionais de pequeno porte.

A dependência exclusiva dos recursos da Lei Agnelo Piva é uma limitação financeira que aflige a maior parte das Confederações de pequeno porte. Nestas, seus colaboradores são obrigados a acumular diversas funções para suprir a crescente demanda de trabalho com orçamento reduzido. A CBPM nunca teve patrocínio, e no cenário nacional atual, parece que continuará da mesma forma.

O foco do uso dos recursos da CBPM está na manutenção dos Centros e Núcleos de Treinamento. Os principais estão em Deodoro, no Rio de Janeiro e em Recife, Pernambuco. O projeto Penta Jovem também é desenvolvido em Santos, em São Paulo, em Resende, Rio de Janeiro e em Curitiba, no Paraná.

Assim, a estrutura desta organização é bem enxuta, contando apenas com 30 colaboradores, nas áreas administrativa e técnica, coordenados pela Presidência e Diretorias. Atualmente o Vice-Presidente acumula o cargo de Diretor Técnico e o Diretor Financeiro a função de Diretor Secretário, totalizando apenas três membros na Diretoria.



## Figura 1: Organograma CBPM 2020

Hoje em dia exige-se cada vez mais das Organizações Esportivas Olímpicas uma gestão eficiente, participativa, plural e democrática. Para isso contamos com a Comissão de Atletas em nossa administração, contribuindo para a melhoria do nível dos nossos atletas em concordância com os modernos conceitos de administração vigentes.

Em paralelo, o Comitê Olímpico do Brasil lançou o GET, um programa de gestão, ética e transparência para auxiliar e dar credibilidade a todo trabalho de gestão desenvolvido dentro das Organizações Esportivas Olímpicas. Trata-se de uma plataforma que contém um questionário com perguntas específicas de cada área de conhecimento, auxiliando as Confederações na análise e evolução do nível de maturidade em gestão.

Um dos temas do Programa GET é o Planejamento Estratégico. Composto por 16 (dezesesseis) itens, dos quais a CBPM obteve Nível 2, por ter atendido a todas as questões dos níveis 1 e 2. Uma vitória considerando o tamanho de nossa organização. Vale ressaltar que o Planejamento Estratégico da CBPM para os próximos ciclos (2021 – 2024 e 2025-2028) será apoiado por este trabalho.

É demonstrado assim, uma evolução importante e gratificante, em 2018 alcançamos o oitavo lugar no ranking geral do GET, materializando a evolução do nosso trabalho. Prova disso foi repetirmos a oitava colocação no ranking de 2019, confirmando nossas expectativas. Já em 2020, foi alcançada a 1ª colocação, com nota 10,00.

Em relação a nossos *stakeholders*, podemos citar: atletas, federações estaduais e colaboradores como primários. Em contato direto com nossas atividades são os protagonistas dos nossos eventos, separados nada



acontece, as pessoas que estão envolvidas sabem que fazem parte de uma corrente e buscam excelência em seus afazeres mesmo sufocados pela falta de recursos, pois estão imbuídos da vontade de lutar pelos benefícios que o esporte pode trazer para a sociedade na formação do campeão e do cidadão.

Além destes, e numa perspectiva secundária, destacam-se em funções extremamente importantes:

- A Secretaria Especial do Esporte do Ministério da Cidadania, que muito ajudou financiando os projetos da CBPM na época do até então Ministério do Esporte, e que futuramente poderá seguir nos apoiando dependendo dos acontecimentos políticos vindouros.

- O COB, apoiador histórico de todos os esportes a ele vinculados, sempre esteve ao lado da CBPM investindo na nossa participação em competições importantes ao redor do mundo, na preparação de atletas e técnicos, fora as competições alvo do Comitê.

- As Forças Armadas, intimamente ligadas ao Pentatlo Moderno desde sua concepção nos quatro cantos do planeta, nos forneceu atletas de destaque tanto num passado distante quanto próximo. Através do projeto Forças no Esporte segue contribuindo de modo relevante na manutenção dos atletas destaque na rotina de treinos, servindo como porta entrada da modalidade na Marinha e na Aeronáutica, pois antes só o Exército acolhia o Pentatlo Moderno. Isso foi capaz de aumentar os ramos de atuação dentro deste importante setor.

- A UIPM, responsável pela organização da nossa modalidade a nível mundial, organiza estas competições e procura fomentar o desenvolvimento do Pentatlo Moderno e locais que ainda precisam se desenvolver nos mais variados níveis.

- A mídia, a de grande alcance de massa é pouco interessada em esportes olímpicos expondo o Pentatlo Moderno em ocasião de Jogos, mas contamos com um novo modelo de divulgação, moderno e capaz de alcançar um público relevante que são as mídias sociais em seus diversos formatos existentes na atualidade e que irão no futuro suplantar a mídia tradicional. Nesse sentido poderemos alavancar nossas potencialidades.

- Os fornecedores, sempre atentos às nossas necessidades contribuem para o bom andamento de toda estrutura, seja na organização de um evento, na manutenção dos CT's e da Sede. Procuramos ter o melhor relacionamento possível para termos melhores condições de pagamento, pronto atendimento e até mesmo um possível patrocínio ou parceria.

- Os familiares dos atletas, estão em todas as competições aplaudindo seus parentes e filhos, ajudam fora do CT no desenvolvimento do atleta cuidando de sua alimentação, do descanso e dos estudos. Parceiros coligados naturalmente, merecem todo cuidado pois antes de serem os olhos do treinador fora do CT são o esteio do caráter e da personalidade do atleta, peças fundamentais no comprometimento e na aplicação junto aos propósitos que o envolvem.

- Os técnicos, cuidam da formação técnica do atleta nas distintas disciplinas que envolvem a modalidade procuram estar em sintonia uns com os outros evitando possíveis ruídos de comunicação que possam vir a atrapalhar o treinamento. Ajudam as famílias na formação do caráter e da personalidade do indivíduo a fim de obter o maior comprometimento e aplicação possível do atleta tanto nos treinos como nas competições em função de um propósito.

- Os árbitros, peça fundamental para a execução das provas. Devem estar constantemente recebendo cursos de atualização dentro de suas federações para que possam executar suas funções com o máximo de eficiência e confiança, transmitindo segurança e fidedignidade aos atletas, garantindo bom andamento das competições, que são longas, com respeito as regras e conseqüentemente conferindo elevado nível de confiabilidade de nosso principal produto, as competições.

- Os fãs, não podemos afirmar que os temos em abundância, longe disso, um objetivo é que através deste planejamento estratégico, venham a ser capitalizados gradualmente com diversas ações de divulgação em mídias alternativas, promoções de vivências em escolas próximas aos CT's, produção de eventos em locais públicos etc. Esta categoria de *stakeholder* até o

momento tem sido um excelente desafio para a Confederação, pois o Pentatlo Moderno é um esporte exclusivamente de competição e nas outras modalidades existe a opção recreativa, que falta para que o não atleta também possa praticar e sentir um pouco da emoção que envolve o Esporte. Como opção, analisaremos as possibilidades de desenvolvimento do Laser Run indoor e de um *game* para que o Pentatlo Moderno possa ter uma versão recreativa.

Figura 02: Stakeholders da CBPM.



No *ranking* dos *stakeholders* primários, os primeiros colocados são os atletas, por serem a razão de existir de qualquer Organização Esportiva Olímpica. No entanto, todo corpo de colaboradores (funcionários e voluntários) que realizam os trabalhos burocráticos, técnicos e de organização das competições, é de fundamental importância para a sobrevivência da Confederação. As federações estaduais garantem o aspecto legal para a

existência oficial de uma confederação, seguindo as Leis do Brasil, figuram como *stakeholders* primários por fomentarem a modalidade regionalmente.

Esses três *stakeholders* primários serão o foco do nosso novo planejamento estratégico, por serem considerados pilares de sustentação da entidade.

Sabendo quem são os principais *stakeholders* da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, foram detalhados os secundários, que, apesar de não estarem na linha de frente, impulsionam nossas atividades no crescimento e desenvolvimento do esporte em questão.

Responsável por todo aporte financeiro que permite à CBPM continuar exercendo seu papel enquanto O.E.O., temos o Comitê Olímpico do Brasil que proporciona o repasse dos recursos da Lei Agnelo Piva. As famílias dos atletas, os fornecedores e parceiros, o Ministério da Cidadania, as Forças Armadas, os treinadores (que assumem múltiplos papéis na rotina diária com os atletas), os árbitros (que atuam para que as competições aconteçam dentro do padrão de ordem e regras exigidos pelo regulamento da modalidade) e outros muitos já citados na figura 02.

Aplicando o *Planejamento Estratégico* como premissa de boa gestão, estes *stakeholders* secundários são muito importantes quando se pretende buscar o crescimento, tanto administrativo quanto esportivo, pois sua interferência no processo de gestão responsável é enorme

Salvas as exceções, os atletas, colaboradores e federações estaduais, são agentes consultivos na maior parte do que tange as orientações técnicas e organizacionais da CBPM. Consideramos extremamente importante estarmos unidos a este grupo de *stakeholders* primários para estarmos mais próximos da certeza da melhor decisão em comum acordo para qualquer que seja o assunto em pauta, assim como dos secundários, pois eles ocupam posição de destaque nesta Organização Esportiva pequena e carente de parceiros para que tudo aconteça a contento. Acreditamos que para se ter uma gestão

eficiente devemos envolver todos os *stakeholders* nas decisões importantes da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno.

Pensando assim, no ano de 2016, foi organizado o primeiro Planejamento Estratégico desta Confederação durante uma Edição de CAGE. Desde então, a CBPM vem atualizando-o anualmente, e nos últimos dois anos, contou com a participação dos membros da Assembleia Geral para atualização do Mapa Estratégico da CBPM. Para o ano de 2020, ficou decidido manter a última atualização do Planejamento, realizada em 2019.

Em linhas gerais, a implantação do novo *Planejamento Estratégico* na CBPM fará com que todos conheçam os caminhos que devem seguir e o objetivo maior desta Confederação, apesar de quaisquer empecilhos que possam surgir.

### Capítulo 3 / Medindo o Grau de Maturidade do Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno

A plataforma GET, Gestão, Ética e Transparência foi lançada em 2017 pelo Comitê Olímpico do Brasil. Trata-se, hoje em dia, de uma ferramenta com objetivo de medir, principalmente, o nível de Governança e *Compliance* das Organizações Esportivas Olímpicas (O.E.O.). Esta plataforma nasce para orientar as Confederações Nacionais e o próprio COB, através da mensuração de suas ações ao longo de determinado intervalo de tempo.

Desta maneira, a plataforma vem para demonstrar, não só para própria organização a real situação de boas práticas de governança e *compliance*, como passar a ser um “atestado” de boa conduta.

O funcionamento do GET se dá através de um questionário separado por áreas. Hoje em dia o GET apresenta 5 áreas: Governança, *Compliance*, Processos de Suporte, Transparência e Estratégia. Cada área é dividida em temas. O tema abordado neste trabalho, Planejamento Estratégico, está contido em “Estratégia”.

A cada ano, atualizações são feitas e novidades do mundo corporativo são inseridas nos questionários, visando acompanhar a rápida mudança do mundo atual. Para tanto, explicaremos detalhadamente do que se trata o questionário de Planejamento Estratégico.

A área de Estratégia está dividida em Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos e Portfólio. A parte de Planejamento Estratégico apresentava, no momento da mensuração, 16 perguntas, que de acordo com a resposta, revelavam o nível em que a Entidade de encontrava naquele momento. Os níveis em todas as áreas, vão de 01 a 05, sendo cinco o nível

máximo possível a ser atingido. Para responder aos questionários, deve-se apenas responder sim ou não e em caso de resposta “sim”, anexar um documento que serve como evidência para aquela pergunta.

Cabe ressaltar que o COB classifica todas as Confederações Nacionais de acordo com seu porte. A partir desta classificação, são informados os níveis mínimos exigidos. A Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno, organização estudada neste trabalho, se enquadra no grupo de Confederações pequenas e por isto, tem como meta, alcançar o nível 2 de cada tema.

Desde 2018, a pontuação alcançada do GET compõe a lista de critérios do Comitê Olímpico do Brasil para distribuição dos recursos da Lei Agnelo Piva. Desta forma, é dada à Confederação a possibilidade de responder questões do nível acima imediato, no caso da CBPMM, perguntas do nível 3, e assim acontecendo, será beneficiada com pontuação bônus.

A CBPM alcançou em 2018 e em 2019, coincidentemente, a 8ª colocação do ranking geral do GET das Confederações. Em 2020, foi alcançada a 1ª posição no ranking.

Tomando como referência a sequência acima apresentada e as respostas dadas pela CBPM, segue o diagnóstico encontrado para o GET- *Planejamento Estratégico*:

Tabela 1: Resultados do GET- *Planejamento Estratégico* para a CBPM, 2019

<b>Tema</b>	<b>Nota (Nível)</b>
Planejamento Estratégico	2

Nível Geral de Maturidade de Planejamento Estratégico: 2

Para que as perguntas sobre Planejamento Estratégico fossem respondidas, foram consultados os diretores da Entidade e os arquivos disponíveis na Sede. Desta maneira, reunidos na Sede, foi possível analisar as perguntas e respondê-las. Não houve dificuldade para responder as perguntas.

O tema Planejamento Estratégico está conforme mencionado anteriormente, dividido em 5 níveis. As perguntas estão divididas por nível da seguinte maneira:

Nível 1: 3 perguntas

Nível 2: 4 perguntas

Nível 3: 4 perguntas

Nível 4: 2 perguntas

Nível 5: 3 perguntas

Total de perguntas: 16

A CBPM atingiu o nível 2 de Planejamento Estratégico ao responder sim e anexar as evidências para as seguintes perguntas:

Nível 1

- 1) A entidade possui missão, visão e valores definidos?
  
- 2) A estratégia da entidade está formalizada em um documento, sendo possível identificar aonde a organização deseja chegar e qual o caminho irá prosseguir?



- 3) Foram definidos objetivos distintos para alcançar a estratégia traçada?

## Nível 2

- 1) O processo de planejamento estratégico da entidade é estruturado, formalizado e conhecido na organização?
- 2) Os principais executivos participam da elaboração do plano estratégico da entidade?
- 3) A entidade possui um plano estratégico prevendo um horizonte de no mínimo 4 anos, sendo atualizado anualmente?
- 4) Todos os objetivos estratégicos da entidade possuem ao menos um indicador e uma meta estabelecidos formalmente?

Enquanto isso, as perguntas seguintes, pertencentes aos níveis 3 a 5 obtiveram as seguintes respostas:

## Nível 3

- 1) Os indicadores são armazenados em local único com processo formal de acompanhamento? Sim.
- 2) O resultado dos indicadores estratégicos é reportado para a alta administração da entidade e demais stakeholders de forma periódica e padronizada? Sim.
- 3) O plano estratégico da entidade, assim como seus resultados, é comunicado à Assembleia Geral? Sim.

- 4) Todos os objetivos estratégicos definidos pela organização possuem um projeto, uma ação ou um processo organizacional que garanta seu alcance? Sim.

#### Nível 4

- 1) Os principais elementos do plano estratégico são divulgados interna e externamente? Sim.
- 2) Os resultados parciais dos indicadores estratégicos são monitorados pela alta administração, periodicamente, sendo estabelecidas ações corretivas em caso de desvios? Não.

#### Nível 5

- 1) A entidade possui um sistema de armazenamento e leitura das informações do plano estratégico, onde é possível gerar relatórios com análises de cenários para tomada de decisão? Não.
- 2) Os resultados dos objetivos estratégicos influenciam na avaliação dos executivos? Não.
- 3) Os objetivos estratégicos da entidade estão desdobrados em objetivos táticos e operacionais, garantindo assim o envolvimento de todas as áreas e colaboradores no alcance da estratégia definida? Não.

Cabe lembrar que as perguntas dos níveis 4 e 5 não pontuam nos critérios de distribuição dos recursos da Lei Agnelo Piva no caso da CBPM. Entretanto, serve como norte para saber

para onde caminhar em busca de excelência. A CBPM já tem atendido em 2020 todas as perguntas referentes ao nível 3.

Ao analisar todas as perguntas e seus respectivos níveis, observou-se que a CBPM, apesar de pequena, apresenta um nível adequado de Planejamento Estratégico e está buscando, para o próximo Ciclo e com ajuda deste Curso, elaborar o próximo ainda melhor e como foco no mais importante para a Entidade: o atleta.

## **Capítulo 4 | Projeto Prático para o desenvolvimento e implantação do Planejamento Estratégico da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno**

O primeiro Planejamento Estratégico foi realizado durante o CAGE nos anos de 2015/2016. Desde então é sempre aprimorado e atualizado e conta com aprovação da Assembleia Geral. Assim, este Planejamento está sempre atualizado e condizente com o que se espera da modalidade tanto no Brasil, quanto no exterior.

### **1- A Estratégia**

#### **1.1- Missão**

Dirigir, apoiar e difundir a prática do Pentatlo Moderno e suas modalidades derivadas oficiais no Brasil de maneira continuada e técnica.

#### **1.2- Visão**

Estar presente em todas as finais de competições internacionais nos próximos dez anos, Copas do Mundo e Campeonatos Mundiais.

#### **1.3- Valores**

- Paixão pelo Esporte
- Promover o crescimento coordenado
- Disciplina e Persistência
- Ética e Transparência
- Esporte Limpo


#### **1.4- Moderna visão do propósito e sua comunicação**

Desenvolver nos jovens a capacidade de adaptação a diversos tipos de situação e pessoas.

### 1.5- Mapeamento dos stakeholders



## 1.6- Análise SWOT

 <b>CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO</b>	
ANÁLISE DE SWOT	
FORÇAS	
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Boa imagem pública</li> <li>* Apoio prioritário aos atletas</li> <li>* Experiência em organização de competições internacionais</li> <li>* Representação em órgãos da Federação Internacional</li> <li>* Bom relacionamento com os stakeholders</li> <li>* Comissão de Atletas participativa</li> <li>* Funcionários motivados</li> <li>* Fácil comunicação</li> <li>* Incentivo a base</li> <li>* Bons profissionais</li> </ul>
E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Parceria com as Forças Armadas</li> <li>* Esporte diferenciado por oferecer múltiplas disciplinas</li> <li>* Criação de novos Centros e Núcleos de Treinamento</li> <li>* Alta concentração de jovens junto aos CTs</li> <li>* Gosto popular pelas corridas</li> <li>* E-Sports</li> </ul>
FRAQUEZAS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reduzido número de atletas</li> <li>* Ausência de patrocínio</li> <li>* Baixa visibilidade devido às limitações financeiras</li> <li>* Instalações aquém do necessário</li> <li>* Custo elevado de treinamento (5 modalidades)</li> <li>* Poucas provas</li> <li>* Condições de trabalho não ideais</li> </ul>
AMEAÇAS	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incerteza recursos financeiros da LAP nos próximos anos</li> <li>* Crise Financeira no país, limitando recursos</li> <li>* Dificuldades de atuação das Federações Estaduais</li> <li>* Incerteza de continuar no programa olímpico após Paris 2024</li> <li>* Poucos atletas na base</li> </ul>
AMBIENTES	

### 1.7- Análise *So What* ?


Definimos nossos projetos em função da Análise SWOT, são eles:

- Estágios em Equitação
- Estágios em Corrida
- Kit Laser Nacional
- Penta Game

### 1.8- Pilares Estratégicos



## 1.9- Objetivos Estratégicos

 <b>CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO</b>	
<b>PILAR ESTRATÉGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>1. GESTÃO</b>	1.1 Melhorar a eficiência dos processos administrativos e dar continuidade à implantação das boas práticas de governança (GET)
<b>2. EDUCAÇÃO E CULTURA</b>	2.1 Desenvolver pessoas e competências estratégicas
<b>3. DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO</b>	3.1 Aprimorar e fomentar a detecção de talentos, inclusive em competições regionais
	3.2 Renovação da base visando, YOG 2026, Los Angeles 2028, YOG 2030 E JO 2032.
	3.3 Realizar competições nacionais para que os atletas de todas as categorias possam adquirir experiência de competição
<b>4. ALTA PERFORMANCE ESPORTIVA</b>	4.1 Aumentar a participação em Jogos Pan-americanos, Olímpicos e Olímpicos da Juventude
	4.2 Aumentar o número de atletas classificados em finais de competições internacionais
	4.3 Aprimorar o nível técnico dos atletas e da comissão técnica
<b>5. IMAGEM E ENGAJAMENTO</b>	5.1 Aumentar a visibilidade
	5.2 Tornar a modalidade recreativa
	5.3 Criar nova fonte de recursos




## 1.10- Mapa estratégico



## 2 - A ESTRATÉGIA COM O DESDOBRAMENTO

### 2.1- Indicadores e metas

 <b>CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO</b>				
Pilar Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Descrição do Indicador Estratégico	Memória de Cálculo
1. GESTÃO	1.1 Melhorar a eficiência dos processos administrativos e dar continuidade à implantação das boas práticas de governança (GET)	Indicador de Gestão, Ética e Transparência	Mede a evolução da CBPM no Programa GET - Gestão, Ética e Transparência.	Nota do Programa GET em 2024
		Indicador de Prestação de Contas	Mede a evolução da CBPM no Processo de Prestação de Contas do COB.	Nota da Prestação de Contas em 2024
2. EDUCAÇÃO E CULTURA	2.1 Desenvolver pessoas e competências estratégicas	Indicador de Desenvolvimento Humano	Mede a evolução das ações de capacitação da CBPM.	Número de Profissionais Capacitados em 2024
3. DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO	3.1 Aprimorar e fomentar a detecção de talentos, inclusive em competições regionais	Indicador de Centro de Treinamento	Mede o número de atletas novos nos Centros de Treinamento.	Número de atletas novos nos Centros de Treinamentos em 2024 descobertos em provas de Biatlo Moderno, Laser Run, CT's e atletas egressos da natação
	3.2 Renovação da base visan, YOG 2026, Los Angeles 2028, YOG 2030 e JO 2032.	Indicador de Desenvolvimento Esportivo	Mede o número de atletas na categoria Jovem B com índice Jovem A.	Número de atletas na categoria Jovem B com índice Jovem A em 2024
	3.3 Realizar competições nacionais para que os atletas de todas as categorias possam adquirir experiência de competição	Indicador de Competições	Mede o número de competições organizadas no Brasil.	Número de competições organizadas no Brasil pela CBPM em 2024
4. ALTA PERFORMANCE ESPORTIVA	4.1 Aumentar a participação em Jogos Pan-americanos, Olímpicos e Olímpicos da Juventude	Indicador de Alta Performance Esportiva	Mede o resultado esportivo de Alta Performance da CBPM, através do número de atletas classificados para as principais competições internacionais.	Número de atletas classificados para os Jogos Olímpicos de 2024
	4.2 Aumentar o número de atletas classificados em finais de competições internacionais	Indicador de Resultado Esportivo	Mede o resultado esportivo de Alta Performance da CBPM, através do número de atletas classificados para as finais das principais competições internacionais.	Número de atletas com índice internacional em 2024 classificados para as finais das principais competições internacionais
	4.3 Aprimorar o nível técnico dos atletas e da comissão técnica	Indicador de Índice Internacional	Mede o resultado esportivo de Alta Performance da CBPM, através do número de atletas com índice internacional.	Número de atletas com índice internacional em 2024
5. IMAGEM E ENGAJAMENTO	5.1 Aumentar a visibilidade	Indicador de número de academias	Mede a difusão das modalidades indoor através do número de academias alcançadas	Número de academias alcançadas em 2024.
	5.2 Tornar a modalidade recreativa	Indicador de projeto	Mede o passo a passo do desenvolvimento de um game a partir do seu registro de patente, andamento de preprojeto e confecção.	Conclusão do Game em 2024.
	5.3 Criar nova fonte de recursos	Indicador de projeto	Mede o passo a passo do desenvolvimento de uma pistola e alvo a laser a partir do seu registro de patente, andamento do projeto e confecção.	Conclusão da pistola e do alvo em 2022.

**CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO**

Pilar Estratégico	Objetivo Estratégico	Unidade	Periodicidade	Responsável	Fonte da Informação	Meta 2024
1. GESTÃO	1.1 Melhorar a eficiência dos processos administrativos e dar continuidade à implantação das boas práticas de governança (GET)	Nota	Anual	Helio Meirelles Cardoso - Presidente		9,0
		Nota	Anual	Lincoln Scali Filho - Diretor Financeiro/Secretário		7,0
2. EDUCAÇÃO E CULTURA	2.1 Desenvolver pessoas e competências estratégicas	Número de Profissionais	Anual	Lincoln Scali Filho - Diretor Financeiro/Secretário		4
3. DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO	3.1 Aprimorar e fomentar a detecção de talentos, inclusive em competições regionais	Número de Atletas	Anual	Fabio Correa - Head Coach		5
	3.2 Renovação da base visan, YOG 2026, Los Angeles 2028, YOG 2030 e JO 2032.	Número de Atletas	Anual	Celso Sasaqui - Diretor Técnico		03 por gênero
	3.3 Realizar competições nacionais para que os atletas de todas as categorias possam adquirir experiência de competição	Número de Competições	Semestral	Celso Sasaqui - Diretor Técnico		01 por semestre
4. ALTA PERFORMANCE ESPORTIVA	4.1 Aumentar a participação em Jogos Pan-americanos, Olímpicos e Olímpicos da Juventude	Número de Atletas	Semestral	Celso Sasaqui - Diretor Técnico		01 por gênero
	4.2 Aumentar o número de atletas classificados em finais de competições internacionais	Número de Atletas	Trimestral	Celso Sasaqui - Diretor Técnico		01 por gênero
	4.3 Aprimorar o nível técnico dos atletas e da comissão técnica	Número de atletas	Trimestral	Celso Sasaqui - Diretor Técnico		02 Femininos e 04 Masculinos sênior
5. IMAGEM E ENGAJAMENTO	5.1 Aumentar a visibilidade	Número de academias	Semestral a partir de 2021	Guilherme Giffoni - mestre d'armas		2 academias
	5.2 Tornar a modalidade recreativa	Game pronto	Semestral	Guilherme Giffoni - mestre d'armas		Game pronto
	5.3 Criar nova fonte de recursos	Projeto pronto	Bimestral	Guilherme Giffoni - mestre d'armas		Comercialização do material consolidada.

## 2.2- Projetos

### 2.2.1 – Ficha técnica dos projetos

 FICHA TÉCNICA DOS PROJETOS							
Objetivo Estratégico	Nome do Projeto	Escopo do Projeto	Gerente do Projeto	Valor	Fonte de Recurso	Tipo do Projeto	Prazo
4,1/4,2/4,3	ESTÁGIOS EM EQUITAÇÃO	Imersão na modalidade no período mínimo de uma semana.	ERICK PEREIRA - TÉC. HIPISMO	3.000,00 p/ atleta.	LAP	Estágios e Treinamentos	Anual
4,1/4,2/4,3	ESTÁGIOS EM CORRIDA	Imersão na modalidade no período mínimo de uma semana.	EDILEUZA - TEC. DE CORRIDA	A estimar	LAP	Estágios e Treinamentos	Anual
5,1/5,3	KIT LASER NACIONAL	Desenvolver um alvo e uma pistola mais baratos	GUILHERME GIFFONI - MESTRE D'ARMAS	A estimar	LAP	Fomento	2021
5,2	PENTA GAME	Desenvolver um Game em parceria com uma Universidade.	GUILHERME GIFFONI - MESTRE D'ARMAS	A estimar	PARCERIAS	Fomento	2024

### 2.2.2- Quadro de investimento total

2018	R\$	Planejamento 2019	R\$
Equipe Permanente	760.725	Equipe Permanente	675.408
CT	719.559	CT	972.522
Manutenção da Entidade	494.244	Manutenção da Entidade	766.637
Competições e Treinamentos	425.015	Competições e Treinamentos	530.960
Fomento	363.100	Fomento	117.600
Outros	42.158	Outros	14.925
<b>Total</b>	<b>2.804.801</b>	<b>Total</b>	<b>3.078.052</b>

### 2.2.3- Particularidade da modalidade

Nossa modalidade é exclusivamente de competição e muito cara devido ao alto custo com a estrutura de equitação e de alguns materiais esportivos como a esgrima e o tiro. A pistola e o alvo são importados e de custo elevado, impactando diretamente na expansão da modalidade.

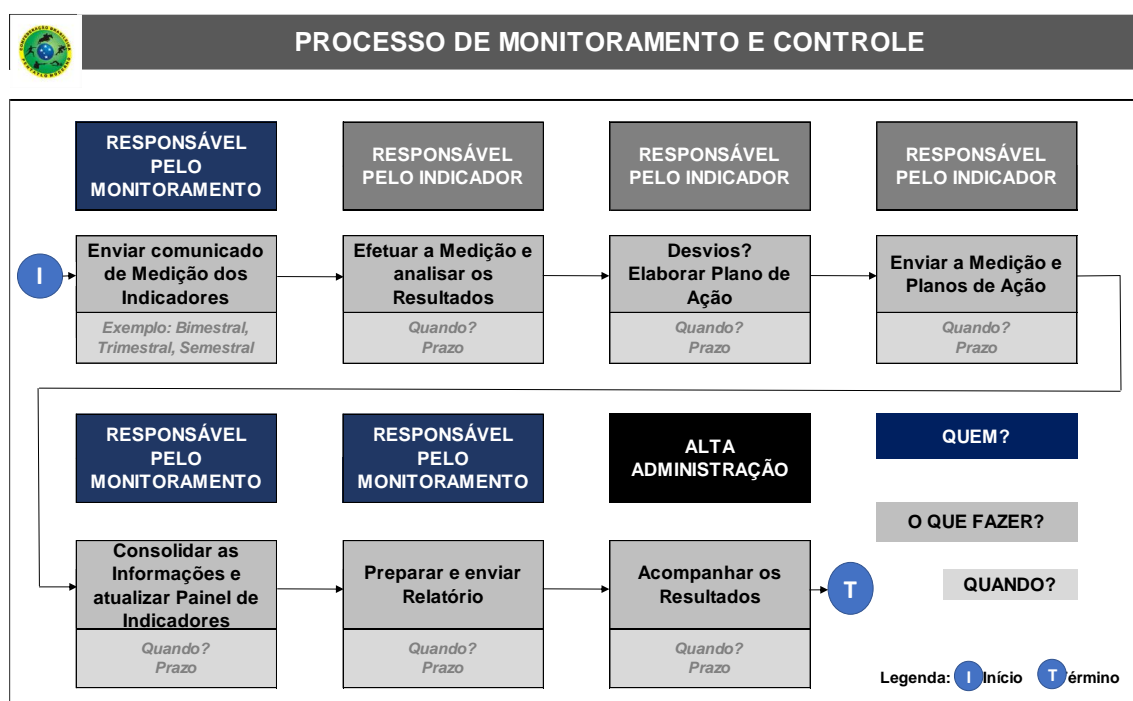
A ausência de um modelo recreativo é uma barreira para a conquista do fã e deverá ser ultrapassada com a implementação de alguns dos projetos descritos nesta obra.

Tem o prestígio de ter sido criada pelo idealizador dos Jogos Olímpicos da Era Moderna, o Barão Pierre de Coubertin.

### 2.2.4- Quadro de investimentos de recursos da lei Agnelo Piva

2018	R\$	Planejamento 2019	R\$
Equipe Permanente	760.725	Equipe Permanente	675.408
CT	719.559	CT	972.522
Manutenção da Entidade	494.244	Manutenção da Entidade	766.637
Competições e Treinamentos	425.015	Competições e Treinamentos	530.960
Fomento	363.100	Fomento	117.600
Outros	42.158	Outros	14.925
<b>Total</b>	<b>2.804.801</b>	<b>Total</b>	<b>3.078.052</b>

### 2.3- Processos de monitoramento e controle



## Conclusão

Estamos diante de um grande desafio: não depender exclusivamente da verba oriunda da Lei Agnelo Piva, considerando que somos uma Confederação Esportiva de pequeno porte, de um esporte exclusivo de competição, nada popular e sem visibilidade na mídia atual. E sem esquecer da manutenção da organização e seguir no desenvolvimento do esporte em todos os níveis.

Como toda caminhada começa e termina com um passo já demos o primeiro em aprimorar nossos recursos humanos com os cursos oferecidos pelo Comitê Olímpico do Brasil. De tal maneira que o Planejamento Estratégico para os dois próximos ciclos, que foi elaborado no CAGE 10/Curso de Capacitação em Planejamento Estratégico, nos enche de esperança de conseguirmos êxito em nossas intenções.

Trata-se de uma proposta realista e viável, dentro das nossas possibilidades financeiras atuais e capaz de melhorar nossos resultados, formar novas gerações, difundir o pentatlo através de nossas modalidades afins, possibilitar a criação de uma versão recreativa do pentatlo e desenvolver um produto, que nos servirá como arma para inovarmos em matéria de eventos e nos trazer outras fontes de recursos financeiros.

Assim, contribuímos para deixar o legado do criador dos Jogos Olímpicos da Era Moderna e do Pentatlo Moderno, o Barão Pierre de Coubertin, cada vez mais forte e reconhecido.

## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 6ª Edição, Rio de Janeiro, Campus, 2000

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração nos Novos Tempos**, 13ª Tiragem, Rio de Janeiro, Campus, 1999

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P., **A Execução Premium**, 14ª Tiragem, Rio de Janeiro, Elsevier, 2008

RIES, Al; TROUT, Jack, **Marketing de Guerra 2: a ação**, 9ª Edição, São Paulo, Madia e Associados, 1989.

TZU, Sun; PIN, Sun, **A Arte da Guerra**, 2ª Edição, São Paulo, WMF Martins Fontes, 2009