

**INSTITUTO OLÍMPICO BRASILEIRO
CURSO AVANÇADO DE GESTÃO ESPORTIVA**

**JANINE FERNANDES MOREIRA CARDOSO
THIAGO VINICIUS SILVA CAMPACCI
Orientadora: MARTA DALBEM**

**PROJETO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESCALADA ESPORTIVA –
ABEE**

**RIO DE JANEIRO
2020**

JANINE FERNANDES MOREIRA CARDOSO

THIAGO VINICIUS SILVA CAMPACCI

Orientadora: MARTA DALBEM

**PROJETO DE DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO NA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESCALADA ESPORTIVA –
ABEE**

Projeto de TCC apresentado ao Instituto Olímpico Brasileiro para desenvolvimento do planejamento estratégico do ciclo 2020-2024 da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE.

Dedicamos este trabalho a todos os profissionais envolvidos com a escalada esportiva no Brasil e esperamos que este planejamento sirva de inspiração e motivação para futuras gerações que visam desenvolver e praticar o esporte com excelência. Agradecemos a todos os profissionais do IOB que nos ampararam e nos instruíram para uma melhoria de nossa organização esportiva.

Resumo

A escalada esportiva de competição viveu um momento único em sua história mundial, quando em 2018 o Comitê Olímpico Internacional – COI anunciou o esporte como modalidade pela primeira vez nas olímpiadas de Tóquio 2020, evento postergado para 2021 devido à pandemia do Covid-19. A Associação Brasileira de Escalada Esportiva - ABEE, fundada em 2014, começou a receber verba da Lei Agnelo Piva – LAP repassada pelo Comitê Olímpico do Brasil – COB em 2018. Com o recebimento dessa nova fonte de receita, a situação da escalada esportiva mudou completamente no país e um planejamento estratégico se fez de extrema importância para o crescimento da modalidade. Em 2019, a ABEE começou um desenvolvimento estratégico mais maduro, formulando definições básicas como visão, missão, valores e propósito da entidade, até o desenvolvimento de um mapa estratégico baseado em objetivos principais da entidade para o novo ciclo olímpico 2020-2024. Com isso, a ABEE traçou um plano com principais objetivos estratégicos que são: melhorar a estrutura técnica no Brasil, melhoria da gestão, aumento da visibilidade, aumento e desenvolvimento técnico de atletas e melhora dos resultados internacionais. Contudo, conseguimos observar que a escalada esportiva nacional está aquém de resultados internacionais de destaque, reforçando a necessidade de continuar com ainda mais foco o trabalho de fomento das bases e a capacitação de profissionais voltados ao desenvolvimento da escalada esportiva de competição nos próximos anos.

Palavras chave: Escalada Esportiva; Planejamento Estratégico; Gestão Esportiva.



Abstract

Competitive sport climbing experienced a unique moment in its world history, when in 2018 the International Olympic Committee – COI announced it as a modality, for the first time, at the Tokyo 2020 Olympics, an event postponed to 2021 due to the Covid-19 pandemic. The Brazilian Sport Climbing Association - ABEE, founded in 2014, started to receive funds from the Agnelo Piva Law – LAP, passed on by the Brazilian Olympic Committee - COB in 2018. With this new source of revenue, the situation in sport climbing has completely changed in the country and strategic planning has become extremely important for the growth of sport climbing in Brazil. In 2019, ABEE began a more mature strategic development, formulating basic definitions such as the entity's vision, mission, values and purpose; until the development of a strategic map based on the entity's main objectives for the new 2020-2024 Olympic cycle. With that, ABEE drew up a plan with the main strategic objectives that are: improving a technical structure in Brazil, improving management, higher visibility, increasing and developing technical athletes and improving international results. However, we were able to observe that the national sport climbing is still far from outstanding international results, reinforcing the need to continue with the work of fostering the basis and training professionals focused on the development of competitive sport climbing in the forthcoming years.

Keywords: Sport Climbing; Strategic Planning; Sports Management.



Sumário

Capítulo 1 <i>Planejamento Estratégico: conceituação e os benefícios práticos</i>	1
Capítulo 2 Análise do cenário da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE ...	4
i. Resultados internacionais relevantes de 2009 a 2019	11
ii. Atletas indicados para campeonato Pan-Americano adulto de escalada esportiva 2020 – Los Angeles, USA	12
Capítulo 3 Medindo o Grau de Maturidade do Planejamento Estratégico da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE	13
i. Informações básicas sobre o processo de mensuração	13
ii. Relatório final com resultados do questionário de maturidade da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE quanto ao seu Planejamento Estratégico (Figura 1)	14
iii. Relato sobre acompanhamento do processo de medição da maturidade do planejamento estratégico da ABEE	16
Capítulo 4 Projeto Prático Para o Desenvolvimento e Implantação do <i>Planejamento Estratégico</i> da ABEE	18
Conclusão	35
Referências Bibliográficas	36



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

As fortes pressões competitivas neste início de milênio vêm obrigando as organizações a serem mais cautelosas e adaptativas às variáveis condições do ambiente em que estão inseridas, para assim manter sua sustentabilidade (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003). O planejamento estratégico pode ter como seu objetivo principal proporcionar pilares necessários que permitam as organizações caminharem e sobreviverem a essas condições ambientais mutáveis e adversas dentro do contexto de seus negócios (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003). Nas organizações esportivas, o grande aumento e diversificação das práticas esportivas no mundo têm crescido e inevitavelmente as organizações esportivas tradicionais estão lutando e buscando, cada dia mais, atrair e manter seus *stakeholders* engajados e fiéis ao esporte (CAMY & ROBINSON, 2007, p. 62). Para as organizações esportivas conseguirem alcançar esses objetivos, foi necessária uma implementação atual de gestão estratégica no decorrer dos anos, mudando o conceito antigo empresarial dos anos 60 (CAMY & ROBINSON, 2007, p. 62).

Com o crescimento da valorização do planejamento estratégico a partir da década de 1960, o volume de trabalhos e pesquisa na área cresceram muito, e junto os diversos campos e perspectivas também, sendo quase impossível apresentar um único conceito universalmente aceito de estratégia (ANDRADE, 2016, p. 3). Andrade (2016, p. 3-4) faz uma breve citação de algumas definições de estratégia:

Chandler define estratégia como a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa, assim como a adoção dos cursos de ação e da alocação dos recursos necessários para levar a cabo estas metas. Para Ansoff, a palavra estratégia significa regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, ou seja, quando somente algumas das alternativas possíveis são conhecidas. Para Steiner, estratégia refere-se às ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos. Segundo Andrews, estratégia é o padrão dos objetivos, propósitos ou metas e as políticas e planos essenciais para conseguir as ditas metas, estabelecidas de tal maneira que definam em que tipo de negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa é ou quer ser. Na concepção de Mintzberg, há pelo menos cinco formas distintas para definir estratégia: (1) plano, (2) pauta de ação, (3) padrão, (4) posição e (5) perspectiva.



Consequentemente, Andrade (2016, p. 19) define o planejamento estratégico da seguinte forma: “planejamento estratégico, o qual pode ser conceituado como sendo uma metodologia gerencial que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado, cuja operacionalização pode ocorrer de acordo com o que se apresenta a seguir.”

Em uma etapa inicial do processo de planejamento estratégico, as primeiras ações a serem tomadas estão ligadas em iniciar o desenvolvimento da estratégia, tendo a consciência que toda a gestão da estratégia se trata de um processo de ciclo fechado, onde cada parte do sistema influencia todas as demais (KAPLAN & NORTON, 2008, p. 35). Por sequência, iremos falar um pouco mais do processo de construção do planejamento estratégico e as etapas a serem seguidas.

Em uma consulta bibliográfica, pode-se ver que algumas referências ressaltam que o início do plano estratégico se dá com um bom esclarecimento da missão, visão e valores da sua entidade (KAPLAN & NORTON, 2008, p. 35; ANDRADE, 2016, p. 19). KAPLAN & NORTON (2008, p. 37) escrevem que “antes de formular a estratégia, os gestores devem chegar a um acordo sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará suas ações (valores) e sobre suas aspirações quanto aos resultados futuros (visão).” Porém em uma outra referência específica de gestão de organizações olímpicas, é orientado começar o plano estratégico com um diagnóstico da organização levantando os principais *stakeholders* e seguidamente chegar a uma análise interna e externa através da ferramenta conhecida como SWOT, discutida no próximo parágrafo (CAMY & ROBINSON, 2007, p. 70-76). A forma que uma organização vai seguir para o desenvolvimento do planejamento estratégico pode ter mais de um caminho, no entanto, vemos que é indispensável a identificação de sua Missão, Visão, Valores e uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças como primeiros passos.

Um dos desafios do planejamento estratégico e de extrema importância é a condução das análises internas e externas de sua organização, onde se consegue gerar uma rica avaliação das capacidades e do desempenho em comparação a outras entidades e consequentemente saber seu posicionamento dentro do mercado (KAPLAN & NORTON, 2008, p. 48). Talvez uma das ferramentas mais antigas e



usadas para analisar o ambiente interno e externo seja a SWOT, onde são identificados os atuais pontos fortes e fracos da empresa, além das oportunidades emergentes e das ameaças que cercam a organização, conseguindo-se uma lista sucinta que ajuda na compreensão das questões-chave a serem abordadas durante o desenvolvimento da estratégia.

Após uma definição da Missão, Visão e Valores e uma análise do ambiente interno e externo da organização, avança-se para o próximo passo iniciando a formulação dos objetivos estratégicos. Os objetivos estratégicos são a principal ferramenta de uma organização para tratar dos importantes índices, a competitividade, os temas sociais e as oportunidades comerciais, trazendo um foco tanto interno como externo e vinculando-se diretamente aos seus *stakeholders*, ao mercado, aos serviços, às oportunidades e aos desafios tecnológicos (CAMY & ROBINSON, 2007, p. 81). Os objetivos estratégicos ajudam a organização a seguir melhor suas metas e missão e mostrar para sua comunidade os valores seguidos. Muitas vezes são traçados diversos objetivos, alguns visando um período mais longo, outros com períodos mais curtos, e é de extrema importância que esses objetivos sejam reavaliados no decorrer do tempo, podendo sofrer alterações a readequações por efeitos do ambiente interno e/ou externo (KAPLAN & NORTON, 2008, p. 42).

Após a definição dos objetivos estratégicos, chega-se no momento de desenhar um plano de ação que busque garantir o alcance da missão, visão e valores de sua organização. O plano de ação pode ser resumido como objetivos tangíveis de curto e médio prazo, que lidam com questões práticas e operacionais, concretizando as estratégias de sua organização (ANDRADE, 2016, p. 100). A organização, nesse momento, começa a colocar em prática suas tomadas de decisão sobre os principais elementos que orientarão os seus planos, e uma ótima forma para exercer as ações é utilizando uma ferramenta chamada 5W2H: O que (*What*) deve ser feito? - Por que (*Why*) deve ser implementado? - Quem (*Who*) é o responsável pela ação? - Onde (*Where*) deve ser executado? - Quando (*When*) deve ser implementado? - Como (*How*) deve ser conduzido? - Quanto (*How much*) vai custar a implementação? (CAMY & ROBINSON, 2007, p. 85). Por fim, após ao plano de ação segue-se um processo de gestão da estratégia, onde o setor executivo vai efetuar o controle e avaliação de



todo processo do planejamento estratégico, visando comparar os resultados reais com os objetivos inicialmente traçados (CAMY & ROBINSON, 2007, p. 90).

Capítulo 2 | Análise do cenário da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE

A escalada esportiva de competição vive desde 2018 um momento único, não só no Brasil, como no mundo todo, após a virada olímpica da modalidade, incluída pela primeira vez nas Olimpíadas para estreiar em Tóquio, no ano de 2020, evento postergado para 2021 devido à pandemia do Covid-19. Boa parte das potências de escalada esportiva do mundo, como Áustria, Eslovênia, França, Rússia, Suíça, Japão, entre outros onde a escalada é culturalmente mais disseminada do que no Brasil, antes mesmo do reconhecimento olímpico já contavam com algum suporte de seus comitês olímpicos e/ou governos, ou mesmo de empresas para mínima profissionalização da escalada esportiva de competição e suporte a seus atletas de ponta.

A ABEE foi fundada em 23 de março de 2014 e, desde o início, trabalhou com foco e de forma sustentável objetivando a retomada, realização e desenvolvimento técnico do cenário de competições nacionais de escalada esportiva, com a organização de um calendário anual do campeonato brasileiro mais constante e com formato mais próximo tecnicamente ao modelo da Federação Internacional de Escalada Esportiva - *International Federation of Sport Climbing – IFSC*.

A escalada esportiva brasileira, através do reconhecimento da Associação Brasileira de Escalada Esportiva– ABEE - como membro do COB (Comitê Olímpico do Brasil), passou a receber recursos oriundos das loterias federais (através da lei Agnelo Piva - LAP), efetivamente com repasse de recursos, em março de 2018, quando foi realmente possível o início da profissionalização e melhor planejamento do esporte, concedendo apoio mais efetivo a atletas para preparação técnica com visão a médio e longo prazo.

Consolidada como entidade esportiva máxima na administração da escalada esportiva de competição no Brasil, a ABEE seguiu os últimos anos focada no objetivo



de manter um calendário nacional constante e cada vez mais estruturado tecnicamente, com as principais provas oficiais de escalada esportiva. Eventos esportivos bem organizados incentivaram o aumento de número de praticantes ativos no Brasil em competições nas provas de *Boulder* e *Dificuldade*, tanto amadores como juvenis e, de forma menos expressiva, da categoria principal. No primeiro ano de fundação da ABEE, graças à parceria com os principais ginásios de escalada brasileiros e à grande participação de atletas nos eventos para categoria principal e amador, a participação de atletas de competição, principalmente na modalidade *Boulder*, foi considerada bastante expressiva.

Atletas da categoria principal e sub-19 seguem anualmente vinculados, e até 2018, a anuidade destes atletas era a forma de viabilizar a anuidade da ABEE como membro continental da IFSC. Até hoje, a entidade mantém diferentes taxas de anuidade para suas categorias de associados (total de 176 filiados em 2019 entre atletas amadores, sub-19 e profissionais) que, para participar de eventos nacionais homologados, devem ser vinculados, com opção de vinculação via ginásios parceiros e membros que atuem no desenvolvimento da escalada nas bases ABEE.

No ano de fundação da ABEE, a IFSC e o PAC (Conselho Pan-Americano de Escalada) reconheceram-na imediatamente como entidade administrativa nacional de escalada esportiva de competição como única e soberana no Brasil, considerando que a entidade brasileira era composta por atletas brasileiros de nível internacional com histórico de 20 anos atuando em competições de escalada esportiva.

Por 4 anos (2014 a 2017), a ABEE manteve rankings nacionais constantes, com gestão voluntária de dirigentes e colaboradores visando manter um caixa saudável para custeio da anuidade internacional e o comprometimento com a IFSC em desenvolver o esporte no Brasil. Até 2018, todos os atletas ativos no cenário internacional custeavam suas despesas de ida aos mundiais com recursos próprios, sendo que a IFSC, desde sua fundação em 2006, buscava viabilizar aos países em desenvolvimento um auxílio para despesas de viagem a cada mundial concedido, graças ao fundo de solidariedade direcionado para os 2 melhores atletas ranqueados ou indicados pela entidade administrativa. Tal suporte garantiu a representatividade de países nos campeonatos mundiais, critério fundamental para que o COI – Comitê



Olímpico Internacional - reconhecesse a escalada como esporte olímpico. Enquanto isso, com muita comunicação e interesses semelhantes, as parcerias da ABEE com ginásios de escalada pelo Brasil foram consolidando-se e o circuito de campeonatos brasileiros foi sendo aprimorado e profissionalizado, principalmente a partir de 2018 com recursos oriundos das loterias federais.

Com a profissionalização da escalada esportiva no Brasil a partir de 2018, e graças ao grande suporte técnico e financeiro do COB para aprimoramento da gestão, a ABEE chega ao ano de 2020 com a missão, visão e valores mais amadurecidos, assim como com o envolvimento mais organizado dos seus principais *stakeholders*: atletas de competição (um total de 176 filiados em 2019), ginásios de escalada membros e parceiros (23 ginásios de escalada). 4 entidades associativas, empresas de escalada e organização de eventos esportivos parcerias, patrocinadores começando a investir na modalidade, vínculo sólido com IFSC, PAC e COB e mídia cada vez mais interessada no Brasil. Desde 2018 a ABEE renova sua certificação junto ao Ministério dos Esportes - a partir de 2020, Ministério da Cidadania e respectiva Secretaria de Esportes.

Hoje a missão da ABEE é: Representar, desenvolver e promover a escalada esportiva de competição brasileira com excelência. A visão da ABEE, até o ano de 2019 era: alcançar o pódio nos Jogos Pan-Americanos de 2020 e alcançar pelo menos uma vaga nos Jogos Olímpicos de Tóquio, originalmente previsto para 2020, porém postergado para 2021 devido à pandemia Covid-19. A partir do ano de 2019 e 2020, a ABEE amadureceu sua gestão aprimorando a missão, visão e valores e incluindo nosso propósito, apresentado com maiores detalhes no capítulo 4 desse trabalho.

Em 2018 e 2019, a ABEE, através de sua diretoria estatutária, diretoria de planejamento, comissão técnica e envolvimento dos *stakeholders*, aprimorou seus objetivos estratégicos para 2020, aprovados em assembleia geral como base de ação para o ciclo de 2021 a 2024, baseados nos 5 pilares: desenvolvimento de atletas de base, capacitação de profissionais técnicos, alto rendimento, aumento da visibilidade do esporte no Brasil (fomento) e melhor gestão esportiva.

Para otimizar o desenvolvimento de atletas, capacitação de profissionais, melhorar o nível de atletas para alto rendimento a médio e longo prazos, evoluir a



gestão das entidades locais que administram competições de escalada nos estados e, conseqüentemente, ter mais impacto do esporte na mídia com mais praticantes no país, hoje a ABEE conta com 8 polos organizados compostos por entidades vinculadas através de solicitações e reconhecimento mútuo, com 2 formatos de vínculo:

- 1) entidade membro – a qual, resumidamente, deve respeitar o estatuto da ABEE, ter um tempo mínimo de 2 anos de existência, ter um histórico positivo de pelo menos 2 anos de realização de rankings de escalada, com estrutura de escalada compatível para receber atletas de escalada para pelo menos 1 das modalidades, ter equipe técnica de escalada capacitada, realizar eventos de competição nacionais, regionais ou estaduais anualmente em parceria e com suporte da ABEE, e oferecer desconto nas suas respectivas taxas locais, para que a ABEE venha a suportar eventos e dar desconto na anuidade para os atletas indicados;
- 2) entidades parceiras: resumidamente, devem ter um tempo mínimo de 1 ano de existência direcionado para o fomento da escalada esportiva, com estrutura de escalada mínima para prática da escalada, deve respeitar o estatuto da ABEE, e oferecer desconto aos associados ABEE em seus espaços de escalada, para que os mesmos tenham desconto na filiação à ABEE.

Com o objetivo de seguir com o desenvolvimento da escalada esportiva de competição nos polos de escalada no Brasil, a ABEE segue com o aprimoramento de projetos de base através de suporte à realização de rankings estaduais e regionais para os 8 polos em desenvolvimento: Rio Grande do Sul, Santa Catarina Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro/Espírito Santo, Minas Gerais, Centro Oeste, Norte-Nordeste.

Além dos eventos estaduais, os campeonatos brasileiros seguem com maior investimento em transmissão e, principalmente, maior valorização de equipe *de route setters* - um dos profissionais técnicos mais importantes para melhora de performance específica e, conseqüentemente, melhora de colocações no ranking internacional de escalada.

Outro objetivo em 2018 e 2019, que claramente é um dos grandes objetivos para o novo ciclo olímpico, é a melhora de resultados internacionais: este é um tópico complexo a ser trabalhado, que depende do trabalho de base pelo fato do Brasil ainda



estar alguns anos atrás em preparação técnica e estrutura de treino específica. Sendo assim, a preparação técnica segue com uma equipe multidisciplinar em parte permanente - formada até 2020 por 2 analistas técnicos, analista de desempenho e coordenador de base, fisioterapeuta, médico, psicólogo esportivo e nutricionistas especialistas na modalidade sob demanda, além de eventos pontuais para capacitação de treinadores e juízes.

Para otimizar o trabalho de preparação técnica, foi criado desde 2018 o NATA ABEE– Núcleo de Apoio ao Treinador e ao Atleta, com a proposta dessa equipe multidisciplinar dar suporte aos atletas das seleções adulta e sub-19 e seus treinadores – melhores colocados no ranking de avaliação ABEE (ranking que considera, através de critérios profundamente estudados, resultados dos atletas no ranking nacional combinado e/ou em competições internacionais com a mesma equivalência de modalidades para pontuação, conforme número de etapas nacionais). Para o novo ciclo, a ABEE idealiza aumentar o suporte de treinamento e capacitação para técnicos das bases de escalada, visando um acompanhamento mais refinado dos atletas em formação.

Nos primeiros 2 anos como conveniada e membro do COB, a ABEE investiu em um circuito de etapas da copa do mundo, com participação de atletas da seleção principal – projeto unido à participação da equipe no campeonato mundial visando parâmetros mais elevados para análise de performance. Em 2020, o número de etapas da copa do mundo não contou com tantas participações internacionais custeadas pela Lei Agnelo Piva - LAP, considerando o orçamento base da escalada para o ano - R\$ 882.352,92, os objetivos estratégicos traçados pela ABEE e, ainda, a entrada da pandemia em 2020, paralisando grande parte do circuito internacional.

Os eventos internacionais do plano 2020 originalmente eram: campeonato Pan-Americano (em Los Angeles – EUA, de 24 de fevereiro a 1 de março de 2020), última seletiva para Tóquio de 2020, com vaga para o campeão do formato combinado (1 feminino e 1 masculino), com objetivo de ranqueamento dos atletas no principal evento oficial das américas e campeonato mundial juvenil e júnior 2020 (em agosto, na Rússia). O campeonato Pan-Americano ocorreu normalmente, com a participação de uma seleção completa da categoria principal. As Olimpíadas foram postergadas



para 2021- sem participação de nenhum brasileiro classificado e o mundial juvenil – que seria executado com recursos extraordinários via LAP com indicação de atletas brasileiros foi postergado para agosto de 2021 pela IFSC.

Além de tais eventos, os atletas indicados para o Pan com recursos da LAP e do atual patrocinador da ABEE – empresa Prudential do Brasil desde julho de 2019 -, tiveram suporte para um período de treinamento pré Pan, com acompanhamento do analista de desempenho da ABEE – Arthur Gáspari.

Os atletas de seleção brasileira no primeiro semestre de 2020 indicados para o Pan, residentes na Europa, treinaram com suporte da patrocinadora da seleção e também com custeio mensal de manutenção de atletas, em um dos principais CT's internacionais de escalada, localizado em Innsbruck, Áustria.

Após o cenário pandêmico mais controlado no Brasil, o calendário brasileiro foi remanejado para ocorrer entre outubro e dezembro de 2020, com 1 etapa da prova *Boulder* para categoria principal, 1 evento nacional da prova de *Velocidade* para a categoria absoluta (principal e sub-19), 1 etapa da prova de *Dificuldade* – categoria absoluta (categoria principal e sub-19), 1 etapa da prova de *Boulder* para categoria sub-19, 1 evento de capacitação de técnicos de base e 1 curso de juizes.

Em 2020, o aporte de patrocínio à entidade também prevê contratualmente premiação em dinheiro para os 3 melhores atletas de todos os eventos brasileiros de competição de 2020, suporte para itens como melhora de troféus, medalhas e aporte para transmissão e fotografia para garantir a visibilidade dos eventos.

O suporte aos atletas da seleção convocados semestralmente através de critérios pré-estabelecidos viabiliza a manutenção de atletas para que os 3 atletas convocados para o Time A (masculino e feminino) tenham melhores condições de elevar a performance, conforme análise pessoal das necessidades individuais de cada um. Esta análise é individual e realizada pelo analista de desempenho e diretoria técnica da ABEE, com consultoria de equipe multidisciplinar como médico e fisioterapeuta para: indicação de acompanhamento psicológico, custeio de técnicos capacitados mais presentes durante o treinamento do atleta, despesas gerais de fisioterapia, custeio de plano de saúde, mensalidades de ginásios e viagens internacionais estratégicas. Além do suporte específico para atletas da seleção, um



dos grandes projetos apresentados pela diretoria técnica da ABEE e aprovado pelo COB para o plano de ação 2019 e 2020 visa desenvolver o esporte nacional de base a médio e longo prazos. Isso se dará através de suporte crescente aos Polos de escalada vinculados, com custeio de *routesseters* especializados e gestores técnicos de campeonatos estaduais e regionais.

Considerando a demanda iminente de consolidação das bases de escalada em todo Brasil e necessidade de otimizar o fomento da escalada para aumentar o número de atletas de competição cada vez mais cedo, conclui-se que o Brasil precisa focar em eventos nacionais de qualidade, nas 3 modalidades olímpicas – *Boulder*, *Dificuldade* e *Velocidade*, trabalhar na capacitação de profissionais nas bases com maior incentivo para fortalecimentos de eventos estaduais, além de melhorar sua estrutura de treinamento especialmente na prova de *Velocidade*, recentemente desenvolvida no país.

Para a Olimpíada de Tóquio, são apenas 20 vagas para a escalada combinada (20 homens e 20 mulheres), classificados através do campeonato mundial 2019 (7 vagas), campeonato internacional seletivo específico em novembro de 2019 (6 vagas), campeonatos continentais (5 vagas), vaga do país sede (Japão) e vaga de indicação do conselho tripartite – que visa garantir a representatividade universal (no caso de não haver país candidato, a vaga vai para o próximo atleta do ranking mundial 2019). O Brasil em todas as oportunidades não conseguiu classificar nenhum atleta para as olimpíadas de Tóquio, ficando afastado da classificação, necessitando um maior investimento nas bases para uma futura classificação olímpica.

Felizmente, em caso de manutenção da escalada nas Olimpíadas de 2024, a expectativa e proposta da IFSC é que as modalidades *Boulder* e *Dificuldade* componham o novo formato combinado – com medalhas e, quiçá, mais vagas, assim como a modalidade *Velocidade* seguirá como modalidade individual separada, também com medalha. Tal formato deve ser aprovado efetivamente em 2021, em caso de confirmação da escalada nas Olimpíadas de Paris em 2024.

i. Resultados internacionais relevantes de 2009 a 2019



Nos últimos 10 anos, a escalada nacional teve seu melhor resultado internacional no formato olímpico atual com a classificação do atleta da seleção brasileira Cesar Grosso (apelido: Cesinha/ natural de São Paulo – SP, residente em Arco, Itália) para as finais do campeonato Pan-Americano de escalada esportiva no ano de 2018, conquistando o 5º lugar no formato olímpico (combinado). Cesar Grosso tem ainda o melhor resultado internacional em copas do mundo de escalada, com a 15ª colocação no ano de 2009 na modalidade *Dificuldade*. Além disso, Cesar Grosso já havia atingido a fase semifinal em 2007 ao lado dos atletas André Berezoski Neto (atual analista técnico da ABEE) e Felipe Camargo. Outro resultado relevante de Cesar Grosso, desta vez na modalidade *Velocidade*, foi a quebra de recorde brasileiro na parede oficial na etapa de Villars, Suíça– com o tempo de 7,14 s. Mesmo com pouco tempo de prática do atleta na modalidade, graças a treinamentos frequentes do atleta em estrutura oficial em CT na Áustria, o atleta em pouco tempo conseguiu otimizar significativamente a performance na prova *Velocidade* – para a qual começou a treinar somente no ano de 2018.

Outros 2 atletas brasileiros com performance a se destacar em modalidade específica do formato combinado são os atletas Pedro Nicoloso (RS) e Jean Ouriques (MG), os quais em 2018 chegaram à 59ª colocação entre 150 atletas na prova de *Boulder* do campeonato mundial de escalada. Considerando o altíssimo nível de atletas da prova, o resultado é relevante principalmente como parâmetro nacional para evolução dos atletas de base.

No campeonato mundial de escalada esportiva de 2019, o Brasil contou com um time de 2 atletas no masculino e 2 no feminino, sem relevante performance, devido à altíssima competitividade e erros de refinamento de movimentação específica dos brasileiros nas 3 provas. A melhor performance foi do atleta Felipe Ho Foganholo (SP) no combinado, com a 64ª colocação entre 83 atletas. O resultado do atleta de 21 anos, ainda não tão experiente como os demais atletas acima citados, foi impulsionado graças à sua performance na prova específica de *Velocidade* – onde obteve a 32ª colocação entre os 83 atletas que competiram nas 3 provas.

No feminino, a atleta Thais Makino (SP) é a líder do ranking de avaliação e combinado nacional em 2019, sendo que em 2018 foi campeã brasileira nas 3 provas



do formato olímpico. A atleta esteve no campeonato mundial no feminino competindo no formato combinado ao lado da atleta carioca Bianca Castro (residente em Arco, Itália), especialista na modalidade *Dificuldade* – campeã brasileira de *Dificuldade* em 2017; afastada em 2018 devido a lesões de cotovelo e punho, teve retomada positiva no ranking 2019, de volta à seleção nacional.

ii. Atletas indicados para campeonato Pan-Americano adulto de escalada esportiva 2020 – Los Angeles, USA

Considerando 4 vagas para cada país (por categoria) no campeonato Pan-Americano de 2020, a seleção nacional de elite para representar o país neste último evento seletivo para as Olimpíadas de Tóquio 2021 foi convocada pelos seguintes critérios, vigentes nas circulares técnicas da ABEE:

Equipe masculina: indicação baseada no item 1.1, que determina que $\frac{2}{3}$ dos atletas serão indicados por critérios matemáticos, conforme ranking de avaliação, e $\frac{1}{3}$ dos atletas serão indicados por decisão técnica decorrente da avaliação estratégica da equipe técnica da ABEE.

Equipe feminina: indicação baseada no item 1.2, que determina que $\frac{1}{2}$ dos atletas serão indicados por critérios matemáticos, conforme ranking de avaliação, e $\frac{1}{2}$ dos atletas serão indicados por decisão técnica decorrente da avaliação estratégica da equipe técnica da ABEE.

Com base nos critérios acima, os atletas indicados pela ABEE para participação no campeonato Pan-Americano adulto de escalada esportiva 2020 (Los Angeles, USA – 24 de fevereiro a 01 de março de 2020), na modalidade combinada (*Boulder*, *Velocidade* e *Dificuldade*), com custeio pela ABEE de passagens aéreas, auxílio de despesas de viagem (para acomodação e alimentação), licenças internacionais e inscrições foram:

Masculino - 4 Atletas da Categoria: Felipe Ho Foganholo (SP), Cesar Augusto Grosso (SP - residente da Itália), Jean Ouriques (MG) e Pedro Nicoloso (RS).

Feminino - 2 Atletas da Categoria: Thais Makino Shiraiwa (SP) e Bianca Castro (RJ - residente na Itália).



Para as outras 2 vagas da categoria feminino, foi aberto um chamado para todas as atletas brasileiras ranqueadas interessadas em participação no evento seletivo com recursos próprios. A ABEE recebeu a inscrição de 4 atletas interessadas, sendo que as escolhidas pela comissão técnica para preencher as 2 vagas restantes foram as atletas Luana Riscado Pinto (RJ) e Hellen Christina da Silva (PR), com base nos critérios técnicos para vagas remanescentes, que avalia:

- A) Resultados da atleta no Ranking de Avaliação atualizado e projeção do ranking até a data do evento;
- B) Avaliação pelos membros do NATA do desempenho esportivo nos eventos de avaliação e campeonatos;
- C) Informações referentes ao processo de treinamento e/ou lesões quando houver;
- D) Alinhamento das expectativas de desempenho do atleta, segundo avaliação e discussão da comissão técnica, com os objetivos da ABEE e investimento no desenvolvimento do atleta e/ou das bases e/ou da modalidade.

Capítulo 3 | Medindo o Grau de Maturidade do Planejamento Estratégico da Associação Brasileira de Escalada Esportiva - ABEE

i. Informações básicas sobre o processo de mensuração

Até o final do ano de 2019, a Associação Brasileira de Escalada Esportiva não possuía um planejamento estratégico maduro. Tal trabalho foi melhor desenvolvido pela diretoria da ABEE com direcionamentos da equipe do GET (Gestão, Ética e Transparência) do COB e segue em processo de aprimoramento.

Desde o início do processo de profissionalização e recebimento de recursos públicos até o momento, a ABEE mantém uma estrutura extremamente enxuta no âmbito administrativo, cumprindo todas os requisitos em lei para ser reconhecida pelo Ministério da Cidadania/Secretaria Especial dos Esportes.

Como base de análise da maturidade da entidade, utilizou-se o último relatório do GET, baseado em questionário preenchido pela diretoria da ABEE, somado a análises de pontos em que a entidade evoluiu, relatados através de entrevistas com membros da diretoria da entidade.



ii. **Relatório final com resultados do questionário de maturidade da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE quanto ao seu Planejamento Estratégico (Figura 1)**

Referente ao *Planejamento Estratégico* da ABEE, a entidade conta com missão, visão e valores definidos, ainda em processo de formalização de documento. Para tanto, o assunto foi discutido entre diretoria e equipe técnica, com plano de 2020 traçado baseado no próximo ciclo.

A ABEE conta com objetivos estratégicos bem definidos, já utilizados no SIGEF – Sistema de Gestão Financeira pela diretora de planejamento da entidade e toda diretoria estatutária, interligados aos 5 pilares.

O processo de planejamento estratégico da entidade já foi apresentado em assembleia em 2019, junto ao plano de ação anual, e segue em processo de refinamento dentro da organização.

Os principais executivos da ABEE – presidente, vice-presidente, diretor secretário e diretora técnica executiva responsável pelo planejamento esportivo - participam da elaboração do plano estratégico através de reuniões, com ideal de um plano estratégico prevendo um horizonte de 8 anos (2 ciclos).

Considerando que a entidade está em seu primeiro ciclo (entre 2018 a 2020, sendo o primeiro ciclo como modalidade olímpica), a ABEE encontra-se em processo de capacitação de seus gestores para formalização do planejamento estratégico com foco em resultados para 2024.

Para isso, a entidade já trabalha, com atuação da diretora executiva e analista técnico assistente, com uma planilha de indicadores e metas, apresentada ao COB – através da área de gestão esportiva da escalada esportiva. Com isso, a entidade encontra-se na concretização do nível 1 de maturidade. Conforme o último relatório do programa GET, constamos que ainda não atendemos alguns itens, porém na próxima atualização do programa já teremos os itens atendidos, fechando o nível 1. A ABEE encaminha-se para atender o nível 2 de maturidade do planejamento estratégico em 2021, conforme **Figura 1**.



Planejamento Estratégico

Nível: 1

1.1 - A entidade possui missão, visão e valores definidos?

Resposta: Sim

Nome: 8923-8217-8217-8178-6901-ATA_Estatuto_2017_AE_4.pdf **Situação:** Não atende **Justificativa:** Para melhor evidenciar este item, pedimos que anexe um documento que apresente a missão da organização (propósito da organização existir, sua razão de ser e papel na sociedade), sua visão (aonde ela pretende chegar em determinado período de tempo) e valores (princípios que norteiam as ações e decisões da organização).

Nome: 8924-8218-8218-8179-6902-ATA_Estatuto_2017_AE_5.pdf **Situação:** Não atende **Justificativa:** Para melhor evidenciar este item, pedimos que anexe um documento que apresente a missão da organização (propósito da organização existir, sua razão de ser e papel na sociedade), sua visão (aonde ela pretende chegar em determinado período de tempo) e valores (princípios que norteiam as ações e decisões da organização).

1.2 - A estratégia da entidade está formalizada em um documento, sendo possível identificar aonde a organização deseja chegar e qual o caminho irá prosseguir? (2019)

Resposta: Não

1.3 - Foram definidos objetivos distintos para alcançar a estratégia traçada? (2019)

Resposta: Não

Nível: 2

2.1 - O processo de planejamento estratégico da entidade é estruturado, formalizado e conhecido na organização? (2019)

Resposta: Não

2.2 - Os principais executivos participam da elaboração/atualização do plano estratégico da entidade? (2019)

Resposta: Não

2.3 - A entidade possui um plano estratégico prevendo um horizonte de no mínimo 4 anos, sendo atualizado anualmente? (2019)

Resposta: Não

2.4 - Todos os objetivos estratégicos da entidade possuem ao menos um indicador e uma meta estabelecidos formalmente? (2019)

Resposta: Não

Figura 1. Questionário de Planejamento Estratégico sobre maturidade da ABEE em 2020.

Por estar neste processo inicial, não atende à grande maioria dos itens do nível 3 a 5, apesar do planejamento estratégico já ter sido introduzido na assembleia geral, para justificar o plano de ação anual de 2020, com foco no trabalho de desenvolvimento de base.

Ainda assim, já existe um local de armazenamento de indicadores em planilha no google drive para acompanhamento de diretoria e comissão técnica, com profissionais designados para cada objetivo e cumprimento de meta. Até o momento, essa planilha de indicadores é compartilhada com a área de gestão esportiva do COB, com acompanhamento compartilhado entre membros técnicos e diretoria para atualização de dados por período.

Os objetivos estratégicos apresentados em planilha de indicadores e metas, definidos pela organização, possuem projetos específicos relacionados, e ações de mensuração de resultados através de indicadores, metas, resultados anteriores e



resultados esperados. Os principais elementos do plano estratégico são divulgados de maneira interna entre diretoria e comissão técnica, assim como expostos aos associados através de informes técnicos e de comunicação. Contudo, os resultados parciais dos indicadores estratégicos não são monitorados pela alta administração com constância, devido à estrutura administrativa da entidade ainda ser enxuta.

Desta forma, a ABEE não possui ainda um sistema de armazenamento e leitura das informações do plano estratégico, não havendo relatórios periódicos baseados nesses indicadores do plano estratégico. Ainda assim, a análise interna desta planilha já tem influenciado as decisões dos executivos.

Os objetivos estratégicos de 2020 da ABEE já estão desdobrados em táticos e operacionais, com atuação também da comissão técnica permanente da ABEE, contudo, o processo funciona ainda de forma tímida, não estruturada e sem formalização completa de todas as ações.

iii. Relato sobre acompanhamento do processo de medição da maturidade do planejamento estratégico da ABEE

Após analisar os resultados de questionários do GET e entrevistar outros membros da diretoria da entidade, concluímos que a ABEE está em processo de desenvolvimento e aprendizagem para elaboração refinada do planejamento estratégico, com foco em 2024.

A entidade em 2020 possui ainda uma estrutura extremamente enxuta com 2 diretores atuando in loco – uma diretora técnico-executiva CLT e um diretor secretário estatutário, suportados pelo vice-presidente/diretor jurídico estatutário atuantes de forma integral na gestão da entidade, com atuação parcial do presidente. Com isso, a atualização de dados e documentos para análise do GET ainda sofre um *delay* por não ser priorizada. A partir de abril de 2020, a entidade incluiu uma assistente operacional para otimizar cadastros em sistemas e auxiliar a diretoria executiva em processos de gestão geral da entidade.

Ao analisar os dados de maturidade, conclui-se que a ABEE possuiu um efetivo relacionamento interpessoal com entidades esportivas membros e parceiras no desenvolvimento da escalada esportiva, e existe uma concordância sobre a grande



necessidade de um planejamento estratégico com foco em melhora de resultados Pan-Americanos em 2024, e melhora de colocações em eventos mundiais ano a ano.

Para isso, os projetos nacionais e de apoio a entidades vinculadas para desenvolvimento operacional e técnico no Brasil contemplam os objetivos estratégicos da entidade, voltados para desenvolvimento técnico e capacitação das bases. Fazem parte desses objetivos a maior qualidade na realização de eventos nacionais, estaduais e regionais. Da mesma forma, a entidade possui um canal de atendimento a dúvidas e esclarecimentos da sociedade e da mídia, com um analista técnico e de comunicação especializado e integral.

Com uma comissão técnica bem definida e contratada, a definição de critérios técnicos, regulamentação e análise de dados específicos do regulamento da Federação Internacional ocorre através de um processo interno, registrado através de informes oficiais aos associados, disponibilizados no site e enviados por correio eletrônico. Esta equipe técnica atende de forma personalizada atletas da seleção, e conta com profissionais para dar suporte técnico a eventos regionais e estaduais suportados pela ABEE, o que auxilia na maturidade técnica e administrativa também das entidades-membro nos principais polos de escalada – sendo essa uma das estratégias da entidade para que o desenvolvimento seja mais efetivo, acompanhando a realidade financeira e de gestão da entidade nacional – ABEE, e suas vinculadas.

A contratação de profissionais de equipe permanente e administrativa é feita de forma tímida e sustentável, pela diretoria executiva em conjunto com direção estatutária. Conta com um membro administrativo na elaboração de todos os contratos solicitados pela direção técnico executiva em conjunto com o diretor secretário e uma assistente operacional atuando de forma parcial.

A entidade possui claros seus objetivos, missões, visões, valores e propósito, e compartilha com seus parceiros, atletas e *stakeholders* em geral tais objetivos, e está em processo de otimizar a divulgação de ações através de parcerias com assessoria de imprensa de sua patrocinadora e empresas parceiras, assim como disponibilizando seu plano de ação no site da entidade.

Todas as ações da entidade são aprovadas pela diretoria estatutária e comissão técnica, sempre visando prezar pela integridade, ética, transparência, com análise



conjunta de riscos, seguindo estatuto, documentos técnicos e em total conformidade com a lei. Com isso, a maturidade do planejamento estratégico da Associação Brasileira de Escalada Esportiva, apresenta-se num processo de desenvolvimento, considerando seu primeiro ciclo como modalidade olímpica.

Capítulo 4 | Projeto Prático Para o Desenvolvimento e Implantação do Planejamento Estratégico da ABEE

1) Missão

Representar, desenvolver e promover a escalada esportiva de competição brasileira com excelência **(Figura 2)**.

2) Visão

Ser medalhista em eventos Pan-Americanos, ter atletas ranqueados entre os Top-40 em eventos de nível mundial e aumentar em 50% o número de escaladores de competição no Brasil **(Figura 2)**.

3) Valores

Ética, Respeito, União, Equidade, Excelência e Transparência **(Figura 2)**.

4) Moderna visão do propósito e sua comunicação

A frase aprovada pela diretoria da ABEE que resume o propósito da entidade e serve como slogan a partir de 2020 é: **Escalar para conectar vidas (Figura 2)**

Tal propósito possui embutido a essência da modalidade que é conexão social devido à sociabilidade inerente na prática, a conexão que o atleta deve ter com cada movimento e a responsabilidade com a vida, a própria e a do parceiro, o trabalho de concentração e foco inerente à prática. Tal propósito também busca levar jovens e adultos a acreditarem no processo de evolução pessoal e superação impulsionada pelo convívio social durante a prática. Desta forma, a escalada é um facilitador natural na conexão de vidas em prol de uma mesma

paixão, educando e transformando através do contato social e da prática esportiva, também com o estímulo do contato com a natureza



Figura 2. Infográfico da Associação Brasileira de Escalada Esportiva - ABEE contendo a Missão, Visão, Valores e Propósito.

5) Mapeamento de stakeholders da ABEE

Os principais *Stakeholders* que atuam como partes interessadas em prol da boa governança e evolução do cenário da escalada esportiva no Brasil são **(Figura 3)**:

- Entidades de escalada esportiva: ginásios de escalada esportiva, entidades associativas membros/parceiros em 8 polos bem definidos: (RS, SC, PR, SP, RJ, MG, Centro-Oeste, Norte-Nordeste);
- Atletas amadores e profissionais que objetivem o desenvolvimento da escalada;

- Empresas patrocinadoras e patrocinador oficial Prudential do Brasil;
- Federação internacional, órgãos públicos, federações nacionais esportivas e COB;
- Empresas parceiras na organização de eventos esportivos;
- Mídia em geral;
- Profissionais técnicos que atuam junto à OE.



Figura 3. Mapa de *stakeholders* da Associação Brasileira de Escalada Esportiva - ABEE

6) Análise SWOT (Figura 4)

Em destaque separamos as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas de nossa organização esportiva (Figura 4).

Forças

- Grande potencial para aumentar o número de atletas em eventos nacionais;



- Aumento na procura por pais interessados em introduzir filhos em eventos de competição;
- Parcerias positivas com ginásios de escalada para indicação e formação de atletas de base;
- Alta interatividade e envolvimento de atletas jovens;
- Reconhecimento e suporte da federação internacional;
- Suporte do COB.

Fraquezas

- Escassez de pessoas com alto conhecimento técnico específico;
- Falta de profissionais capacitados nas bases;
- Falta de eventos de base e de capacitação;
- Nível de atletas aquém do nível internacional;
- Poucos atletas de competição;
- Estrutura administrativa ainda em desenvolvimento.

Oportunidades

- Esporte com bom apelo de mídia;
- Visibilidade do esporte em ascensão;
- Incentivo privado;
- Projetos sociais e de lazer;
- Execução de eventos corporativos para nova fonte de receita.

Ameaças

- Impossibilidade de investimento estrutural com verba LAP em ginásios privados, podendo gerar conflito de interesses entre os ginásios;
- Instabilidade como modalidade olímpica = incerteza financeira
- Poucas federações esportivas ativas e parceiras
- Acidentes em campeonatos podem afetar a imagem da OEO.



Figura 4. Análise SWOT da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE, mostrando os principais fatores internos e externos que afetam o desenvolvimento da organização esportiva.

7) Análise So What

Após análise das atuais Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças da ABEE, expostas no item 6 deste capítulo, a ABEE tem definido para o próximo ciclo priorizar os seguintes projetos, para atingir seus objetivos estratégicos no ciclo 2020-2024.

- **Manutenção da entidade:** viabilizar estrutura administrativa como meio para atingir seus fins, mantendo sua gestão de forma sustentável, com envolvimento de todos seus diretores, com distribuição de funções bem organizada para otimizar as ações de gestão financeira, prestação de contas e administração em geral.
- **Manutenção de atletas:** este projeto é muito importante no planejamento estratégico e é voltado para atletas de elite que atinjam pontuação máxima no



ranking de avaliação da ABEE nas 3 provas de escalada esportiva que compõem o formato Olímpico – *Boulder*, *Dificuldade* e *Velocidade*. Tais atletas devem ser exemplo de comprometimento com o esporte, exemplos de conduta e competição, seguir o espírito olímpico para fazer parte de uma seleção brasileira de escalada esportiva e inspirar jovens e futuros adeptos a seguir em busca de evolução esportiva, com incentivo e reconhecimento ao atingirem níveis de excelência nacional.

Desta forma, este projeto pode minimizar uma das fraquezas da Organização que é o baixo número de atletas e praticantes até então, devido ao esporte ser novo no país e, até 2018, não ter recebido incentivo financeiro. Este projeto também impacta positivamente no aumento da visibilidade da modalidade no Brasil (fomento/mídia).

- **Preparação técnica:** este projeto está ligado aos objetivos estratégicos que buscam melhora de resultados internacionais, através da atuação de técnicos que atendem e acompanham a seleção brasileira adulta e atletas sub-19, assim como os indica para eventos internacionais e analisa performance de atletas em desenvolvimento; também é importante para capacitação de técnicos e profissionais nas bases da ABEE, visando excelência de gestão técnica não só nos eventos nacionais como nos eventos estaduais e regionais.

Desta forma, no novo ciclo, com uma equipe permanente bem integrada e conectada à formação de bases, e aprimoramento técnico, aumenta-se significativamente a motivação para que novos atletas participem de eventos, com sentimento de confiança nos eventos de base, assim como estimula entidades vinculadas a se profissionalizarem ainda mais.

- **Organização de eventos esportivos nacionais:** a reestruturação e organização de eventos nacionais foi uma das razões de fundação da ABEE. Ao longo dos anos, a entidade aprimorou os eventos nacionais e aumentou o número de eventos do calendário. Para o próximo ciclo, a entidade objetiva manter os eventos – campeonatos brasileiros com pelo menos 2 etapas de



cada prova que compõem o formato olímpico. Para isso, faz parte desse projeto a aquisição de estruturas e material esportivo de padrão internacional e alto nível, visando alta performance e, ainda, a manutenção de parceria com ginásios de escalada vinculados como sede de eventos nacionais, assim como, a continuidade e renovação de parcerias com empresas de marketing e produção de eventos esportivos. Da mesma forma, os ginásios vinculados seguem como parceiros e como apoio para eventos de competição de escalada estadual e regionais – suporte este que deve aumentar a partir de 2021, conforme as entidades vinculadas à ABEE aumentem e também otimizem seus processos de gestão em prol da organização de eventos de competição de escalada esportiva.

- **Participação em eventos internacionais:** para o próximo ciclo, a ABEE irá priorizar eventos mundiais e Pan-Americanos das categorias principal e sub-19, visando alcançar melhora ano a ano em eventos internacionais e ter atletas brasileiros ranqueados. Além disso, alguns eventos do circuito da copa do mundo poderão ser inclusos como projetos de treinamento para atletas de desenvolvimento, que apresentem evolução anual através de melhora de colocações e cumprimento de metas mínimas de resultados em eventos internacionais e Pan-Americanos.
 - **Cursos para capacitação de profissionais:** A ABEE pretende manter cursos de formação de *route setters* (técnicos de montagem), com plano de carreira, assim como cursos para capacitação e reciclagem de juízes, fiscais de linha e seguradores. Além disso, faz parte do planejamento a continuidade de capacitação de gestores.
- 8) **Objetivos estratégicos baseados nos 5 pilares - (1) Gestão; (2) Educação e Cultura; (3) Desenvolvimento Esportivo; (4) Alta Performance Esportiva; (5) Imagem e Engajamento (Figura 5).**

A ABEE estipulou seus objetivos estratégicos baseados nos 5 pilares para 2020, conforme mostra a figura 5 abaixo, tendo como objetivos básicos a curto prazo (1 ano) a melhora de estrutura técnica, aumento de desenvolvimento técnico de atletas de Escalada através de melhor acompanhamento e capacitação de técnicos de escalada, melhora gradual de resultados internacionais mensurada ano a ano e fomento da modalidade através de aumento da visibilidade da modalidade no Brasil.



Figura 5. Principais pilares de forma resumida, ligados aos objetivos estratégicos gerais da ABEE.

As ações ligadas a tais objetivos estratégicos para o novo ciclo resumem-se em:

Gestão:

- Aumentar a frequência de reuniões mensais de diretoria e equipe técnica para melhoria da gestão da entidade;
- Melhorar os procedimentos de governança e *compliance*, com melhor nota no GET;

Educação e Cultura:

- Buscar parcerias para desenvolvimento de um CT de Escalada com condições nas 3 provas para eventos de nível técnico ainda mais elevado e de forma mais constante, incluindo mais eventos de treinamento conjunto;



- Aumentar o número de juízes capacitados em todas as bases através de cursos online, através de cursos de capacitação em cada evento nacional e em eventos regionais;
- Aumentar o número de cursos de técnicos de montagem (Route Setter) a nível nacional;
- Adquirir equipamento oficial da modalidade de speed, agarras específicas e homologadas pelo IFSC;

Desenvolvimento esportivo:

- Otimizar a divisão de cargos de coordenadores esportivos e técnicos nacionais com maior carga horária, buscando maior acompanhamento e melhor capacitação de técnicos e atletas de base, com consequente desenvolvimento técnico de atletas e melhora da estrutura técnica nacional;
- Melhorar o acompanhamento de atletas de base através de técnicos selecionados e bem assessorados por núcleo técnico nacional multidisciplinar, com consequente melhora na preparação técnica nacional;
- Aumentar o número de eventos nacionais nas 3 provas para melhor análise de atletas das categorias principal e de base;
- Aumentar o número de atletas de base para melhorar o cenário de desenvolvimento esportivo, através de eventos mais estruturados;

Alta Performance Esportiva:

- Aumentar em 50% o número de atletas de competição de alta performance até 2024 no país;
- Melhorar o suporte a atletas da Seleção para melhor preparação técnica e desenvolvimento esportivo

Imagem e Engajamento:



- Melhorar a qualidade de transmissão com resultados de eventos mais ágil e moderna para aumentar a visibilidade do esporte no Brasil e gerar mais engajamento;
- Melhorar a divulgação dos parceiros e patrocinadores, com novas ações digitais e mais parcerias, incluindo novos ginásios e entidades associativas;

9) Mapa estratégico da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE

A imagem abaixo (**Figura 6**), busca apresentar de forma visual quais os objetivos estratégicos da ABEE, e quais os pontos cruciais e relações críticas (ameaças e fraquezas) a superar, através de aproveitamento de suas forças, uniões, conexões, oportunidades que a levem neste direcionamento para atingir seus objetivos.



MAPA ESTRATÉGICO

2020-2024

PROPÓSITO

Escalar para conectar vidas



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PILARES

Melhorar os resultados internacionais de atletas brasileiros

Melhorar resultados em Mundiais | Entre os Top 40

Ser medalhista em campeonatos PanAmericanos até 2024

Alta Performance

Aumento e desenvolvimento técnico de atletas de escalada no Brasil

Manutenção de Atletas

Preparação técnica e planejamento

Aumentar em 50% o número de escaladores de base no Brasil

Desenvolvimento Esportivo

Aumentar a visibilidade da modalidade no Brasil

Organização de eventos nacionais esportivos com Livestream

Aumentar o número de entidades parceiras e ativas no desenvolvimento da escalada de competição

Apoio a eventos promocionais com parceria de mídia

Imagem e Engajamento

Melhorar a gestão da entidade

Processos de prestações de contas com eficácia

Maximização na captação de recursos e parcerias

Gestão

Melhorar a estrutura técnica da modalidade no Brasil

Capacitação de profissionais em eventos Nacionais, Regionais e Estaduais

Educação e Cultura

VALORES

Ética, Respeito, União, Equidade, Excelência, Transparência

RUMO AO TOPO

Figura 6. Mapa Estratégico da Associação Brasileira de Escalada Esportiva - ABEE

10) A estratégia com desdobramento:

A estratégia da entidade foi desdobrada baseada nos projetos priorizados no plano de ação da organização, visando atingir seus objetivos estratégicos e metas anualmente, conforme visão para o ciclo 2020-2024 (pesos de importância em Plano Anual 2020 abaixo), e otimização de visão para 2024.

Abaixo na **Figura 7**, estão os principais objetivos estratégicos que norteiam os projetos da entidade em 2020 visando resultados em 2024, e o respectivo peso/ montante (porcentagem) investido em 2020 em cada um deles através de projetos esportivos e administrativos.



Figura 7: Porcentagem de investimento previsto para 2020 através de projetos conforme objetivos estratégicos gerais da ABEE.

As ações da ABEE relacionadas a seus objetivos estratégicos traçados tiveram os seguintes desdobramentos, baseada em análises comparativas com situação anterior mensurada através de análise de planilha (**Tabela 1**) de indicadores e metas anexada e relatórios da equipe técnica:

PILAR ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DESCRIÇÃO	MEMÓRIA DE CÁLCULO	UNIDADE DE MEDIDA	PERIODICIDADE	RESPONSÁVEL	META
Gestão	Melhora de Gestão da Entidade	Melhor pontuação do programa GET	Melhorar os procedimentos de governança e compliance da ABEE	Somatória de pontos no GET no ano vigente mensurado	pontuação atingida	Trimestral	João Ricardo	Atingir nível 1 e 2 do GET
	Melhora de Gestão da Entidade	Maior quantidade de reuniões mensais	Aumentar a frequência de reuniões mensais de diretoria e equipe técnica para melhoria da gestão da entidade	Número de reuniões no mês, entre reuniões técnicas e de diretoria	Quantidade de reuniões	Mensalmente	Janine Cardoso (Equipe Técnica) - Raphael Nishimura (Diretoria)	4
Educação e Cultura	Melhorar a Estrutura Técnica da Modalidade no Brasil	Aumento no número de projetos para prefeituras e possíveis patrocinadores	Buscar parcerias para desenvolvimento de um CT de Escalada com condições nas 3 provas para eventos de nível técnico ainda mais elevado e de forma mais constante	Número de projetos enviados para prefeituras e possíveis patrocinadores de CT	Quantidade de projetos	Semestral	Janine Cardoso, Raphael Nishimura e Arthur Gáspari	4
	Melhorar a Estrutura Técnica da Modalidade no Brasil	Aumento no número de cursos de capacitação de juizes nos principais polos	Aumentar o número de juizes capacitados em todas as bases através de cursos online, através de cursos de capacitação em cada evento nacional e em eventos regionais	Número de cursos locais no Brasil que a ABEE pretende fazer no ano	Quantidade de Cursos	Anual	Raphael Nishimura e Neudson Aquino	3 cursos espalhados nos principais polos juntos a eventos nacionais e/ou estaduais
	Melhorar a Estrutura Técnica da Modalidade no Brasil	Aumento de cursos e certificações no Brasil para técnicos de montagem	Aumentar o número de cursos de técnicos de montagem (Route Setter) a nível nacional, formando mais profissionais qualificados para atuação.	Número de cursos	Quantidade de Cursos	Anual	Anderson Gouveia	2 cursos de formação e acompanhamento o de profissionais
	Melhorar a Estrutura Técnica da Modalidade no Brasil	Aquisição de agarras de speed oficiais	Adquirir equipamento oficial da modalidade de speed, agarras específicas e homologadas pelo IFSC	Número de jogos	Quantidade de agarras	Primeiro Trimestre 2020	Janine Cardoso	2 jogos oficiais importados
	Aumento e Desenvolvimento Técnico de Atletas de Escalada no Brasil	Efetivação de contratações CLT de cargos técnicos permanentes	Otimizar a divisão de cargos de coordenadores esportivos e técnicos nacionais com maior carga horária, buscando maior acompanhamento e melhor capacitação de técnicos e atletas de base, com consequente desenvolvimento técnico de atletas e melhora da estrutura técnica nacional	Número de cargos	Quantidade de técnicos CLT	Anual	Janine Cardoso	3
Desenvolvimento Esportivo	Aumento e Desenvolvimento Técnico de Atletas de Escalada no Brasil	Aumento no número de técnicos de base capacitados e alinhados à comissão técnica nacional	Melhorar o acompanhamento de atletas de base através de técnicos selecionados e bem assessorados por núcleo técnico nacional multidisciplinar, com consequente melhora na preparação técnica nacional	Número de técnicos de base	Quantidade de técnicos	Anual	Janine Cardoso	10

	Aumento e Desenvolvimento Técnico de Atletas de Escalada no Brasil	Aumento no número de eventos nacionais nas 3 provas	Esta ação objetiva melhor análise de atletas das categorias principal e de base através de mais eventos de nível nacional	Número de competições nacionais	Quantidade de eventos	Anual	Janine Cardoso	6
	Aumento e Desenvolvimento Técnico de Atletas de Escalada no Brasil	Aumento no número de atletas de base	Aumentar o número de atletas de base para melhorar o cenário de desenvolvimento esportivo, através de eventos mais estruturados	Quantidade de atletas aumentados comparados ao ano anterior	Quantidade de atletas	Anual	Neudson Aquino	40
Alta Performance Esportiva	Melhorar Resultados Internacionais de Atletas Brasileiros	Aumento no número de atletas filiados e ativos em competições nacionais	Aumentar em 50% o número de atletas de competição de alta performance até 2024 no país	Número de atletas filiados	Porcentagem	Anual	Neudson Aquino e Arthur Gáspari	50%
	Melhorar Resultados Internacionais de Atletas Brasileiros	Melhor valor de suporte de manutenção de atletas	Melhorar o suporte a atletas da Seleção para melhor preparação técnica e desenvolvimento esportivo	Valor aumentado em manutenção de atletas por mês comparado ao ano anterior	R\$	Anual	Janine Cardoso	950
Imagem e Engajamento	Aumentar a Visibilidade da Modalidade no Brasil	Aumento da visibilidade nas redes sociais e maior investimento na transmissão	Melhorar a qualidade de transmissão com resultados de eventos mais ágil e moderna para aumentar a visibilidade do esporte no Brasil e gerar mais engajamento	O número significa quantas pessoas visualizaram vídeos de transmissão de etapas nacionais ABEE de escalada – boulder + dificuldade	número de pessoas	Semestral	Janine Cardoso e Neudson Aquino	15.000,00
	Aumentar a Visibilidade da Modalidade no Brasil	Busca de novos parceiros	Melhorar a divulgação dos parceiros e patrocinadores, com novas ações digitais e mais parcerias, incluindo novos ginásios e entidades associativas	O número de parceiros patrocinadores por evento	Número de patrocinadores	Anual	Janine Cardoso, Raphael Nishimura e Thiago Campacci	2

Tabela 1. Indicadores e metas baseados nos principais pilares e objetivos estratégicos da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE.



- **Sobre aumento da visibilidade no Brasil:**

- Houve um aumento de cerca de 3 mil visualizações de eventos nacionais transmitidos até 2019, ainda sem mensuração de eventos de 2020 a serem iniciados em outubro de 2020;
- Houve um aumento de 33% de seguidores ativos em mídias sociais da ABEE;
- De 2018 para 2019 houve aumento de 60% de valor agregado em eventos nacionais, através de produtos cedidos para premiação de atletas;
- Em 2020, a entidade triplicou o valor de patrocínio para os eventos nacionais, considerando premiação para atletas, patrocínio para transmissão e banners, assim como investimento em fotografia dos eventos.

- **Sobre aumento e desenvolvimento técnico de atletas de escalada no Brasil:**

- Devido à pandemia mundial instaurada e o adiamento de eventos e filiações, não foi possível mensurar e afirmar com certeza se até o mês de setembro de 2020 houve aumento do número de praticantes da categoria principal ou de base comparado à 2019;
- Conforme número de inscritos em campeonato nacional de *Boulder* de 2020/ categoria principal, a ser realizado em outubro de 2020, foi possível mensurar um aumento de pelo menos 40% no número de atletas da categoria principal masculino, com maior renovação de atletas sub-19 na categoria principal. O número de atletas da categoria principal feminino em 2020 se comparado à 2019 manteve-se estável, com renovação de atletas sub-19 na categoria principal.
- Houve um aumento de 2018 para 2019 de 38 para 83 atletas nas categorias sub-19 em pelo menos 1 prova;
- De 2018 para 2019, o número de eventos e atletas de base cresceu de forma mais expressiva na região centro-oeste, no Paraná e São Paulo, com pelo menos 1 evento a mais estadual organizado e suportado pela ABEE tecnicamente em Minas Gerais, Paraná, Centro Oeste, São Paulo e Ceará. Não foi possível mensurar tal indicador em



2020 devido à pandemia e cancelamento de eventos estaduais e regionais pré-aprovados para região Centro Oeste, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais;

- Foi possível desenvolver de forma significativa projetos de base voltados para desenvolvimento esportivo a médio e longo prazo, através de avaliação de atletas de base e projeto de acompanhamento técnico para 2021;

- Com o cenário de pandemia, os cursos de capacitação de juízes e *route setters* não foram realizados até setembro de 2020, considerando a necessidade de prática e avaliação presencial. A entidade prevê um curso de juiz para profissionais indicados para outubro de 2020 e certificação em novo nível para *route setters* (técnicos de montagem) aspirantes nos 3 eventos nacionais;

- Ao mensurar o aumento de cursos de juízes entre 2018 e 2019, houve um aumento de 3 cursos em 2018 para 5 cursos em 2019 (realizados em Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro);

- Ao comparar eventos de avaliação de atletas de base, a entidade realizou um evento específico em 2020, em agosto (com adequados protocolos de saúde), com melhora significativa nos processos de coleta, registro e análises de dados de atletas através de equipe multidisciplinar, com resultados registrados e divulgado através de documento individual reportado a cada atleta e/ou responsável, para melhora do desenvolvimento esportivo;

- Houve um aumento de suporte financeiro à atletas de pelo menos 60% de 2019 para 2020, mensurados através de análise de planilha de execução financeira e portfólio de aplicação do SIGEF-COB.

- **Sobre melhora de estrutura técnica no Brasil:**

- A ABEE, ainda com cenário de pandemia, manteve o número de rankings estável em 2020, com todas as provas e categorias, com menos eventos – através de eventos absolutos;

- Em 2020, todos os eventos contam com equipe técnica de montagem 100% certificada pelos *head setters* ABEE (chefes nacionais de montagem);

- A ABEE adquiriu entre 2018 e 2020, além dos 4 jogos de agarras da prova de *Velocidade* de marca nacional até 2019 (emprestados para entidades vinculadas para



treinamento, alocados 2 em MG, 1 em São Paulo e 1 no Rio de Janeiro), mais 2 jogos de agarras de *Velocidade* oficiais (IFSC) importados no ano de 2020, disponibilizados para treinamento e evento nacional em ginásio membro em São Paulo.

- **Sobre melhora de resultados internacionais:**

- Não foi possível avaliar melhora de resultados internacionais a nível mundial de forma significativa em 2020, devido à restrição de atletas brasileiros participarem de eventos mundiais e do cancelamento de alguns eventos;
- Em nível Pan-Americano, a ABEE não atingiu o objetivo de classificar um atleta para as Olimpíadas através de 1º lugar no pan 2020, sem expressiva melhora de resultado na categoria principal masculino e feminino;
- Se compararmos o ano de 2018 a 2019, houve uma tímida melhora de resultados no masculino na prova de *Velocidade* no campeonato mundial.

- **Sobre processo de amadurecimento da gestão da ABEE:**

- Foi possível desenvolver e melhorar de forma significativa a gestão da entidade através de capacitação de técnicos nacionais que em 2020 realizaram 3 cursos de gestão esportiva, e participaram mais ativamente nos processos internos de gestão e acompanhamento de processos através de planilhas online
- Foi possível formalizar tais processos em reuniões de diretoria mensais, assim como em Assembleia em 2020, uma evolução se comparado à 2019;
- Houve processos mais frequentes (semanalmente) de reuniões técnicas em 2020, realizadas de forma online com decisões formalizadas através de circulares técnicas relacionadas aos temas abordados em reunião;
- A ABEE otimizou a sua área de comunicação interna e externa visando melhora de gestão e transparência.
- Em um comparativo de pontuação no GET, a entidade ainda não obteve pontuação formalizada em 2020.
- Em 2020, a ABEE formalizou parceria com uma plataforma focada em inovação esportiva – Arena Hub, que reúne startups e outras entidades esportivas para otimizar as oportunidades e conexões.



Conclusão

Após análise do cenário da escalada esportiva no Brasil, vemos que o planejamento estratégico da Associação Brasileira de Escalada Esportiva – ABEE é de alta relevância e importância para o desenvolvimento da entidade e do seu esporte como modalidade olímpica, tanto no Brasil como no continente americano.

Conclui-se que o caminho traçado necessita ainda mais foco no desenvolvimento esportivo das bases de escalada em todas as suas frentes. Para tanto deve abraçar desde fomento de jovens atletas de competição, capacitação e formação de técnicos e jovens escaladores de forma adequada e acompanhada nas bases nacionais, como seguir motivando jovens atletas e técnicos para maior participação em eventos estaduais e nacionais de alto nível técnico.

Paralelamente, tal crescimento está conectado e depende de parâmetros atuais - exemplos de atletas de destaque que chegaram no nosso auge e continuam na batalha mesmo diante das dificuldades encontradas até o momento na escalada brasileira. Portanto, atletas de hoje de destaque na seleção nacional de escalada esportiva são fundamentais na continuidade da construção de base por serem parâmetros valiosos da atualidade – tanto por performance alcançadas através de grande comprometimento com o esporte de suas vidas, como pelo trabalho que seguem realizando em busca de constante evolução.

Com a pandemia em 2020, o calendário de eventos e ações de participação de atletas de alta performance dedicados ao esporte no cenário internacional foi interrompida, mas os atletas seguiram mantendo treinos adaptados em casa, contudo, com baixa de competições internacionais.

Os eventos nacionais retornaram em outubro de 2020 seguindo o protocolo covid, o que foi muito positivo para retomada de motivação dos atletas, e foi possível pelo número ainda reduzido de atletas de competição de alto nível, aliado ao relacionamento com ginásios membros.

Desta forma, com a continuidade do trabalho de desenvolvimento de atletas e técnicos de base motivados e adequadamente orientados cada vez mais cedo, motivados por exemplos nacionais e internacionais, assim como guiados pela percepção de maior possibilidade de reconhecimento e condições para evoluir dentro da escalada como atletas e profissionais, a escalada esportiva nacional tende a melhorar de forma significativa suas chances de alcançar patamares mais altos no cenário continental e mundial da escalada esportiva em 2024.



Referências Bibliográficas

ANDRADE, Arnaldo R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2012.

CAMY, J, ROBINSON, L. **Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas**. Lausanne, Suíza. Human Kinectis, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premium: a obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 14. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.