



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PREPARAÇÃO ESPORTIVA DE JOVENS ATLETAS NOS ESPORTES COLETIVOS

STRATEGIC PLANNING IN SPORTIVE PREPARATION OF YOUTH ATHLETES IN TEAM SPORTS

*Leandro Melo Beneli e **Marlus Alexandre Sousa

RESUMO

O presente artigo possui como objetivo discutir e aproximar os pressupostos teóricos do planejamento estratégico com a preparação esportiva de jovens atletas nos esportes coletivos. Utilizamos a pesquisa bibliográfica em livros e artigos, em busca de trabalhos científicos de autores clássicos sobre o planejamento estratégico, incluídos na área da administração geral e utilizados para a condução de grandes empresas, além da temática relativa à preparação esportiva de jovens atletas. O planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de elaboração da estratégia e busca definir os objetivos organizacionais, considerando a relação entre a organização e o meio interno e externo. A utilização dos pressupostos teóricos do planejamento estratégico pode auxiliar na organização e no direcionamento da carga de treinamento, evitar equívocos e casualidades que possam interferir de maneira não satisfatória no desempenho das equipes e na formação individual dos atletas.

Palavras-chave: Preparação Esportiva; Planejamento Estratégico; Esportes Coletivos.

ABSTRACT

The present article aims to discuss and approximate the theoretical assumptions of strategic planning with the athletic preparation of young athletes in the team sports. We used the bibliographical research in books and articles, searching for scientific papers of classic authors on strategic planning, included in the general administration area and used for the conduction of large companies, in addition to the theme related to the sports preparation of young athletes. Strategic planning is a continuous and systematic strategy development process, and it seeks to define organizational objectives, considering the relationship between the organization and the internal and external environment. The use of the theoretical assumptions of strategic planning can help in organizing and directing the training load, avoiding misunderstandings and coincidences that may interfere in an unsatisfactory way in team performance and individual training of athletes.

Keywords: Sports Preparation; Strategic Planning; Team Sports.

Recebido em: 28/02/2017
Aprovado em: 03/04/2017

*Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP
Email: leandro.beneli@gmail.com

**Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP
Email: marlusbh@yahoo.com.br



INTRODUÇÃO

A preparação esportiva de longo prazo é caracterizada pela divisão de períodos entre a iniciação esportiva e o alto rendimento. Autores das Ciências do Esporte estabeleceram objetivos específicos durante essas etapas (WEINECK, 1999; BOMPA, 2002; ZAKHAROV, GOMES, 2003; GOMES, 2009), e destacaram a importância da condução desse processo de maneira coerente, respeitando as características e exigências primordiais dos participantes (CAFRUNI, 2002; BOMPA, 2012).

Ao refletirmos sobre o processo de treinamento de jovens, podemos pensar em inúmeras variáveis que influenciam o desempenho, Bompa (2002) e Forteza (2006) destacam a qualidade e quantidade de carga realizada durante o período de treinamento como aspecto relevante para esse sistema. Weineck (1999) e Gomes (2009) alertam para o olhar mais amplo do treinador, pois a capacidade esportiva exprime um determinado grau de desempenho motor e seu condicionamento complexo depende de um grande número de fatores específicos, sendo a carga de treinamento uma dessas especificidades.

Da etapa inicial até o alto nível, existe a necessidade de aumento gradual da carga, limitada pela capacidade fisiológica e psicológica destes jovens atletas em formação. Assim, o incremento da carga nas suas diferentes vertentes necessita de orientação adequada durante o processo de preparação esportiva, a fim de direcionar as alterações orgânicas permitindo que o atleta suporte essa dinâmica crescente (GOMES, 2009). Forteza e Ramirez (2007), a partir de um olhar sistêmico para o treinamento esportivo, apontam que existe ainda uma limitação nesta área de concentração evidenciada na busca por estabelecer uma proporção entre a dinâmica das cargas ao longo do processo de treinamento e os resultados esportivos.

Direcionando nossos olhares para as etapas iniciais da preparação esportiva, mais especificamente a etapa de especialização esportiva, destacamos a importância do aspecto relacionado ao planejamento do treinamento, ou seja, a organização relativa à distribuição temporal e a interconexão da carga, a fim de

promover adaptações positivas que conduzam para os resultados esportivos, mas que respeitem as limitações dos praticantes nas suas diferentes manifestações (MATVEEV, 1991; WEINECK, 1999; BOMPA, 2002, GOMES, 2009), e essa macroestrutura deve conduzir as escolhas para as etapas menores dentro do planejamento estabelecido para o período (FORTEZA, 2006).

Considera-se ainda que os esportes coletivos são compostas por diferentes atletas, limitando o planejamento e organização da carga, na medida em que esses atletas possuem potenciais de treinamento distintos, a partir das suas características individuais e das diversas variáveis que influenciam esse processo. Além disso, os esportes coletivos possuem influência de diferentes componentes, como o técnico e o tático, o que dificulta o controle individual da carga externa, possibilitando treinarem abaixo ou acima da intensidade planejada para os atletas (MILANEZ et al., 2011).

As Ciências do Esporte têm buscado uma aproximação gradual entre os problemas metodológicos do treinamento, com os conhecimentos testados cientificamente, em especial no esporte de alto rendimento (OLIVEIRA, 2007), visando aumentar a eficácia dos meios e métodos na solução dos complexos problemas do sistema de preparação do esportista. Não obstante, apesar dos avanços da Pedagogia do Esporte, esse aspecto ainda é insuficiente no esporte de jovens atletas, por diversas vezes devido a menor estrutura existente e a pouca valorização da formação de atletas.

Nesse sentido, acreditamos em um olhar mais amplo para a preparação esportiva nas etapas iniciais, a partir de uma visão sistêmica, evitando elaborações pontuais, sem relação com a macroestrutura, possibilitando minimizar equívocos ao longo do processo de treinamento, caracterizado pela auto-organização e dependência entre etapas que se sucedem de maneira estruturada (TSCHIENE, 1988; BORIN; GOMES; LEITE, 2007). Propomos a aproximação com outra área do conhecimento científico, qual seja a administração geral, com enfoque no planejamento estratégico, como alternativa para utilização dos seus pressupostos teóricos na preparação esportiva de jovens atletas, semelhante à utilização nas empresas. A



convergência de áreas aparentemente distantes pode auxiliar na condução científica e nas reflexões de processos que possuem características semelhantes.

O planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de elaboração da estratégia da empresa, a partir da definição dos objetivos organizacionais, considerando a relação entre a organização e o meio interno e externo (MAXIMIANO, 2011). Deve ser elaborado de maneira adequada, de tal forma que possa ser utilizadas as condições favoráveis, com aplicação dos meios disponíveis, com vista à consecução dos objetivos traçados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2007). Hamel e Prahalad (1995) destacam que a estratégia é um conjunto integrado de compromissos e ações para explorar as competências essenciais em uma busca de vantagens competitivas.

O planejamento quando utilizado de forma eficiente torna-se um instrumento fundamental de intervenção na realidade e desenvolvimento das organizações (LACOMBE, 2009). O planejamento pode ser considerado como uma metodologia administrativa que possibilita o direcionamento pretendido pela empresa, em busca de aumentar o grau de interação com o ambiente, na qual se encontram os fatores não controláveis pela organização (OLIVEIRA, 2009).

O presente artigo possui como objetivo discutir e aproximar os pressupostos teóricos do planejamento estratégico com a preparação esportiva de jovens atletas nos esportes coletivos.

MÉTODOS

Para desenvolvimento deste estudo utilizamos a pesquisa bibliográfica em livros e artigos, em busca de trabalhos científicos de autores clássicos sobre o planejamento estratégico, incluídos na área da administração geral e utilizados para a condução de grandes empresas, além da temática relativa à preparação esportiva de jovens atletas. Esses referenciais teóricos de ambas as áreas de concentração puderam sustentar teoricamente a discussão em busca de atingir os objetivos propostos. Observamos a ausência de estudos com propósito

de discutir ou aproximar a preparação esportiva com os pressupostos teóricos do planejamento estratégico, o que reforça a originalidade do presente estudo, e proporciona reflexões teóricas em busca de avançar o conhecimento e permitir novos olhares sobre essa temática.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DEFINIÇÕES E POSSIBILIDADES

O conceito e a utilização do planejamento estratégico solidificaram-se na década de 70 (CAVALCANTI, 2001), e com a evolução da ciência, principalmente, com advento da globalização e o aumento da competitividade através da gestão do conhecimento e de inovações, evidenciou a necessidade de utilização de métodos de planejamento que buscassem identificar atributos e recursos que envolvesse seus processos e competências existentes e de maneira integrada com intuito de atender ao complexo ambiente de atuação (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Orlickas (2010, p.37) reforça que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”. Em relação à elaboração dos planos estratégicos destacam três níveis: o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional (CERTO; PETER, 1993; CHIAVENATTO; SAPIRO, 2009).

O nível do planejamento estratégico está focado na concepção global, organizado a partir de uma totalidade, direcionado para o longo prazo e voltado para as atividades finais da organização. Por isso é elaborado pela direção da empresa, contando com a colaboração da alta gerência (CHIAVENATTO; SAPIRO, 2009). Além disso, preconiza a busca por informações sobre oportunidades empresariais e em condições de utilizá-las adequadamente e, portanto, caracteriza-se como um instrumento de aprendizado capaz de auxiliar os gestores na tomada de decisões, baseadas em condições ambientais turbulentas e incertas (KAPLAN; BEINHOCKER, 2003).



O planejamento tático possui objetivos direcionados para médio prazo, e que atua com decomposições nos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico, a partir de seus desdobramentos. É desenvolvido pela média gerencia ou pelo nível intermediário da organização e possui como finalidade o uso eficiente dos recursos disponíveis para consecução dos objetivos previamente estabelecidos para a unidade em questão (CHIAVENATTO; SAPIRO, 2009).

De acordo com Kurcgant, Ciampone e Melleiro (2006) faz parte dos planos táticos a elaboração de políticas que funcionam como guias gerais de ação, pois orientam as tomadas de decisão servindo para direcionar escolhas semelhantes ao se defrontarem com situações similares. Caracterizam-se por apresentar afirmações genéricas levando em consideração os objetivos organizacionais estabelecidas no plano estratégico.

Por fim, o planejamento operacional está voltado para execução de uma operação ou atividade específica da organização, ou seja, ao cotidiano da empresa, geralmente de curto prazo, detalhadas através do planejamento tático, desenvolvido pelos baixos níveis de gerência (KURCGANT; CIAMPONE; MELLEIRO, 2006; CHIAVENATTO; SAPIRO, 2009).

Os rumos do planejamento operacional são determinados pelas políticas organizacionais da empresa e estabelecem “o que fazer” e o “como fazer”. Está relacionado às tarefas e operações direcionadas para a otimização e maximização de resultados, considerando os diferentes graus de detalhamento das atividades desenvolvidas na organização. Por conseguinte buscam assegurar a execução padronizada destas tarefas e operações planejadas em consonância com os procedimentos estabelecidos, sendo assim enfatizam a determinação dos meios e recursos empregados, a identificação de possibilidades de ação e a quantificação do plano (KURCGANT; CIAMPONE; MELLEIRO, 2006).

Portanto, o planejamento estratégico deve ser direcionado para os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, e quando aplicado de maneira isolada através de ações imediatas e com foco apenas operacionais torna-se insuficiente, e deve ser desenvolvido de maneira integrada e

articulada com todos os planos táticos e operacionais da empresa (CHIAVENATTO; SAPIRO, 2009).

Importante destacar que o planejamento estratégico foi desenvolvido para empresas de grande porte, e, portanto é utilizado em menor escala por empresas de pequeno porte, pois sua aplicação não deve ser feita apenas de forma simplificada, desconsiderando suas particularidades e complexidade (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Em relação às particularidades destacamos a informalidade das relações na empresa de pequeno porte, à falta de recursos e pessoas qualificadas, à estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e consequentemente de planejamento, à utilização de improvisação em relação à ação planejada, entre outras (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA; ESCRIVÃO FILHO, 1998).

Considerando essas particularidades o gestor necessita atuar em diferentes níveis, sem desconsiderar as premissas e objetivos estratégicos estabelecidos, pois do contrário, passa a resolver problemas operacionais de curto prazo, utilizando-se de improvisos, reduzindo suas possibilidades, desviando seus esforços para rotas casuais, aumentando assim a possibilidade de equívocos durante a trajetória.

O planejamento estratégico configura-se como um instrumento que deve proporcionar segurança na tomada de decisão, aumentar a competitividade e permitir a ampliação da visão do gestor diante da complexidade do direcionamento para os objetivos da empresa e nesse sentido deve ser aplicado de maneira eficiente (MAXIMIANO, 2011).

O TREINADOR ESPORTIVO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO

A preparação esportiva de jovens deve ser desenvolvida como longo processo, constituído por etapas que direcionem o desenvolvimento do trabalho (GOMES, 2009). Desta forma, é importante programar com tempo suficiente, de



maneira progressiva e coerente, evitando transposições temporais no desenvolvimento das capacidades e habilidades dos atletas, que prejudiquem e interfira no processo de formação do atleta (LEITE, 2008).

Bompa (2002) destaca que o planejamento do treinamento esportivo através da aplicação da carga nesta faixa etária requer cuidados especiais, pois a sua manutenção por um longo período levará a um ganho mínimo de desempenho, concomitantemente, o aumento exagerado trará benefícios em curto prazo, aumentando a possibilidade de lesões e do esgotamento precoce de capacidades funcionais. Não obstante o autor reforça que o treinamento de jovens atletas não deve ser visto como algo prejudicial, e sim como uma prática organizada, sistematizada e planejada, que certamente trará inúmeros benefícios ao seu desenvolvimento integral.

Aproximando do objeto do nosso estudo, e estabelecendo uma aproximação com os pressupostos apresentados, o treinador necessita planejar a preparação esportiva e a organização da carga de treinamento, considerando essa visão integrada, ampliando as possibilidades individuais e coletivas, e estabelecendo relações com outras variáveis que influenciam esse processo, como as competições, os adversários, os objetivos da etapa em que a equipe encontra-se, entre outros (TSCHIENE, 1988; BORIN; GOMES; LEITE, 2007; GOMES, 2009).

Acreditamos que o treinador deve atuar como um gestor, que realiza seu planejamento, considerando o contexto (ambiente interno e externo), observando seus pontos fortes e suas fraquezas, para que sejam estabelecidos os objetivos estratégicos e possibilite o aumento do desempenho da equipe durante a temporada. Estabelecendo uma analogia entre o planejamento estratégico e a preparação esportiva, o macrociclo da periodização esportiva elaborado pelo treinador possui características semelhantes ao plano estratégico utilizados nas empresas, que deve ser conduzido pelos princípios básicos do treinamento esportivo, através da organização da carga considerando períodos de longo prazo no esporte de jovens, e deve estabelecer uma concepção global do processo. Esse planejamento estratégico deve

direcionar o caminho em momentos de incertezas e subsidiar a formulação dos mesociclos, analogamente ao planejamento tático de empresas que são direcionados para o médio prazo, com a decomposição dos objetivos ao longo do ciclo da preparação esportiva ou ainda das etapas de formação esportiva.

Por fim, o desenvolvimento das estruturas operacionais caracterizadas na preparação esportiva pelos microciclos e sessões diárias de treinamento, que possuem objetivos de curto prazo, mas que respeita os níveis anteriores do planejamento geral ou da macroestrutura. Os exercícios assemelham-se as tarefas e operações que buscam a otimização e maximização de resultados, a partir das diferentes necessidades dos jovens, sendo detalhadas nas atividades desenvolvidas durante as sessões do treino, e estabelecendo alguns componentes que são aplicáveis ao desenvolvimento dos exercícios a serem realizados (AMERICAN COLLEGE OF SPORTS MEDICINE, 1996).

A ausência da implementação do planejamento do treinamento esportivo a longo prazo ou a não elaboração da macroestrutura para a preparação esportiva de jovens que respeite os objetivos e direcionamentos nas diferentes etapas deste processo, certamente trará prejuízos na preparação esportiva e ao desenvolvimento saudável dos atletas (MOUNTJOY et al., 2011), pois a condução do treinamento neste caso possuirá uma visão reducionista e não uma forma ampla que englobe suas relações complexas, e que permita tomadas de decisões mais assertivas e seguras por parte do treinador (BORIN; GOMES; LEITE, 2007). Observam-se no esporte de jovens, planejamentos desprovidos de inter-relações nas mais variadas áreas do conhecimento. Essa descontextualização gera fragilidades na elaboração dos objetivos e metas do treinamento (OLIVEIRA, 2007).

Semelhante às particularidades observadas nas pequenas empresas, nas categorias iniciais, invariavelmente as equipes não possuem uma estrutura de recursos humanos (comissão técnica) que contemplem todas as demandas do esporte atual, mas apesar desta configuração, o treinador não deve sustentar sua atuação a partir do nível operacional, ou seja, limitando-se a um



olhar pontual e fragmentado do processo, pensando apenas em solucionar problemas emergenciais. O treinador quando elabora e conduz o planejamento da preparação esportiva, necessita compreender de forma ampla esse processo de treinamento, evitando observações isoladas sem desconsiderar os diversos fatores envolvidos que influenciam a busca pela formação esportiva em longo prazo. Nesta situação, certamente teremos a “desorganização do treinamento, gasto de tempo e energia e finalmente um trabalho pouco eficiente” (VERKHOSHANSKY, 2001, p. 23).

O planejamento estratégico é uma consolidação de ideias que direcionarão os rumos da empresa, mas sem implementação adequada não produz resultados. Além disso, há a necessidade de constantes reavaliações e reformulações, pois o processo envolve mecanismos altamente complexos e que necessitam de integração, considerando as diversas variáveis que influenciam as organizações empresariais (ambiente interno e externo). Além disso, torna-se importante uma integração entre os gestores da empresa, e a função da gestão pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, avaliações e ajustes necessários, com foco para o direcionamento estratégico estabelecido (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

Zakharov e Gomes (2003) e Platonov (2004) apontam para necessidade da fundamentação da preparação esportiva das equipes nos componentes físicos, técnicos, táticos, psicológicos e intelectual, e destacam a importância da integração do treinamento com os jogos (sistema de competição), permitindo uma reciprocidade neste processo. Nota-se nos esportes coletivos que o controle dos componentes físicos possui mais eficiência e clareza quando comparados aos componentes técnico-táticos (De ROSE JUNIOR et al., 2005), e normalmente são direcionados por treinadores distintos dentro da comissão técnica (MOREIRA, 2002). Nesse sentido, o treinamento nos esportes coletivos apresenta uma fragmentação destes componentes que ainda pode ser prejudicado pela falta de controle na distribuição da carga relativa a esses componentes no esporte de jovens, e os efeitos

ocasionados por esses estímulos invariavelmente determinam a eficácia da preparação esportiva (BORIN; GOMES; LEITE, 2007).

O treinador quando opta por determinado conteúdo técnico-tático para aplicar no treino, normalmente não considera o componente físico, e ainda realiza essa escolha sem referenciais científicos que possam fundamentar essa decisão. A atuação dos treinadores baseada na intuição pessoal desconsidera às diferentes respostas que os atletas fornecem ao treinamento e somente a experiência do treinador não é suficiente para que se resolva com eficácia os complexos problemas do treinamento (VERKHOSHANSKI, 1999).

Ademais, torna-se fundamental para organizarmos o treinamento esportivo, a compreensão dos fatores que influenciam este processo: biológicos, psicológicos, pedagógicos e outros relacionados ao desempenho do indivíduo. Weineck (1999) aponta que o domínio do conhecimento destes fatores por parte do treinador pode determinar a eficácia do treino e possibilitar condições mais adequadas para a formação de atletas.

Os princípios do treinamento representam a base da organização do treinamento, sustentados pelo processo de adaptação biológica e auxiliam os treinadores na escolha e execução de determinados métodos. Tais princípios consideram uma quantidade significativa de variáveis que interferem na preparação (WEINECK, 1999), algo que podemos comparar na esfera funcional com as políticas organizacionais que sustentam o planejamento tático das empresas. Os diversos princípios são classificados e explicados por Weineck (1999) em quatro grupos principais: Princípio da Sobrecarga; Princípio da Ciclização; Princípio da Especificidade; Princípio da Proporcionalização.

Existem diversos modelos de treinamento, mas sugerimos o modelo de Matveev caracterizado como modelo tradicional que estabelece três fases, aquisição, manutenção e diminuição temporária da forma esportiva, quando utilizado para jovens e adolescentes demonstrou bastante eficácia devido a suas características (BENELI; RODRIGUES; MONTAGNER, 2006; DANTAS et al., 2011). Esse modelo apresenta considerações relevantes



para a organização da carga e planejamento do treinamento baseando-se na síndrome geral da adaptação, e tornou-se um modelo bastante utilizado por treinadores que possuem essa preocupação com a preparação esportiva. A proposta deste modelo caracteriza-se pela variação ondulante de cargas de treinamento dividida em três fases: período de preparação (desenvolvimento da forma esportiva), período de competição (aperfeiçoamento das possibilidades adquiridas e realizadas nas competições) e período de transição (recuperação ativa, com manutenção do estado de treinamento um determinado nível) (MATVEEV, 1991).

Apesar das diferenças acerca dos vários modelos de planejamento do treinamento esportivo e da organização de cargas proposto por diferentes autores (MATVEEV, 1991; VERKHOSHASKY, 2001; GOMES; 2009) o que defendemos em nosso estudo é a necessidade de compreensão ampla da preparação esportiva e das demandas longitudinais que direcionam esse processo. Para que isso ocorra, o treinador deve exercer a função de gestor e promover o treinamento orientado, planejado, sistematizado e avaliado, considerando os princípios do treinamento esportivo, as características dos atletas, as particularidades da modalidade esportiva e o calendário da competição (OLIVEIRA; SEQUEIROS; DANTAS, 2005). O conhecimento e os pressupostos teóricos do planejamento estratégico podem auxiliar na organização da preparação esportiva de jovens atletas dos esportes coletivos, uma vez que existe uma grande complexidade entre os diferentes fatores que influenciam esse processo, o que demanda uma grande capacidade dos treinadores de hierarquizar ou priorizar alguns elementos a

serem trabalhados nas diferentes etapas da preparação esportiva. Esse conhecimento aplicado ao trabalho do treinador pode gerar reflexões futuras e proporcionar discussões mais aprofundadas sobre essa temática tão relevante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a complexidade do conhecimento científico atualmente e as adversidades em relação à aproximação com a atuação prática dos treinadores, destaca-se a importância de integração de diferentes áreas do conhecimento como possibilidade de superação deste distanciamento, que podem auxiliar nas soluções metodológicas para problemas cotidianos do esporte, sobretudo, de jovens.

Nesse sentido, o estudo apresenta uma alternativa para preparação esportiva de jovens atletas dos esportes coletivos, através da aproximação com a teoria da administração geral, composta pelos conteúdos do planejamento estratégico direcionado para a condução de organizações empresariais. A utilização do planejamento estratégico pode facilitar a organização da preparação e o direcionamento da carga de treinamento, além de evitar equívocos e casualidades que possam interferir de maneira não satisfatória no desempenho das equipes e na formação individual dos atletas. Além disso, esse cuidado impede que o treinador foque seu olhar em aspectos pontuais, partindo para uma dimensão maior que proporcione condições de tomadas de decisão mais assertivas e que conduza para o objetivo principal determinado pelo planejamento estabelecido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

AMERICAN COLLEGE OF SPORTS MEDICINE. **Teste de esforço e prescrição de exercício**. Rio de Janeiro: Revinter, 1996.



BENELI, Leandro de Melo; RODRIGUES Eduardo Fantanto; MONTAGNER Paulo Cesar. Periodização do treinamento desportivo para atletas da categoria infantil masculino de basquetebol. **Revista treinamento desportivo**, v. 7, n. 1, p. 29-35, 2006.

BOMPA, Tudor. **Treinamento total para jovens campeões**. Barueri, SP: Manole, 2002.

BOMPA, Tudor. **Periodização: teoria e metodologia do treinamento**. 12. ed. São Paulo: Phorte, 2012.

BORIN, João Paulo; GOMES, Antonio Carlos; LEITE, Gerson dos Santos. Preparação desportiva: Aspectos do controle da carga de treinamento nos jogos coletivos. **Revista da educação física/UEM**. Maringá, v. 18, n. 1, p. 97-105, 2007.

CAVALCANTI, Marly. (Org.). **Gestão estratégica: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DANTAS, Estélio Henrique Martins e colaboradores. Adequabilidade dos principais modelos de periodização do treinamento esportivo. **Revista brasileira de ciências do esporte**, Florianópolis, v. 33, n. 2, p. 483-494, abr./jun. 2011.

DE ROSE JUNIOR, Dante; TRICOLI, Valmor. **Basquetebol: uma visão integrada entre ciência e prática**. Barueri: Editora Manole, 2005.

FORTEZA, Armando. **Direções de treinamento: novas concepções metodológicas**. São Paulo: Phorte, 2006.

FORTEZA, Armando; RAMIREZ, Emerson. **Treinamento desportivo: do ortodoxo ao contemporâneo**. São Paulo: Phorte, 2007.

GOMES, Antonio Carlos. **Treinamento desportivo: estruturação e periodização**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael. A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2007.

KAPLAN, Sloan; BEINHOCKER, Eric. The real value of strategic planning. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 2, 2003.

KURCGANT Paulina; CIAMPONE, Maria Helena Trench; MELLEIRO Marta Maria. O planejamento nas organizações de saúde: análise da visão sistêmica. **Revista gaúcha de enfermagem**, v. 33, n. 3, p. 351-355, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.



LEITE, Nuno. **Treino desportivo em basquetebol**: caracterização do processo de preparação desportiva a longo prazo em Portugal. 2008. Tese (Doutorado em Ciências do Desporto). Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro, 2008.

MATVEEV, Lev Pavilovch. **Fundamentos do treino desportivo**. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte, 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILANEZ Vinicius Flávio e colaboradores. Correlates of session-rate of perceived exertion (RPE) in a karate training session. **Sciences sports**, v. 26, p. 38-43, 2011.

MOUNTJOY, Margo e colaboradores. International Olympic Committee consensus statement on the health and fitness of young people through physical activity and sport. **British journal of sports medicine**, v. 45, p. 839-848, 2011.

MORREIRA, Alexandre. **Basquetebol**: sistema de treinamento em bloco – organização e controle. 2002. Dissertação (Mestrado em Educação Física). Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2002.

NAKAMURA, Mauro Massahico; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: **Anais do XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Niterói, Rio de Janeiro, 1998.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Lima. **Qualidade**: o desafio da pequena e média empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

OLIVEIRA, Paulo Roberto. **Periodização contemporânea do treinamento desportivo**: modelo das cargas concentradas de força: sua aplicação nos jogos desportivos (basquetebol, futebol de campo, futsal, voleibol) e luta (judô). São Paulo: Phorte, 2007.

OLIVEIRA, Artur Luis Bessa; SEQUEIROS, João Luis Silva; DANTAS, Estélio Henrique Martins. Estudo comparativo entre o modelo de periodização clássica de Matveev e o modelo de periodização por blocos de Verkhoshanski. **Fitness & performance journal**, v. 4, n. 6, p. 358-362, 2005.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PLATONOV, Vladimir Nikolaevich. **Teoria geral do treinamento desportivo olímpico**. Porto Alegre, RS: Artmed. 2004.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes; Escrivão Filho, Edmundo. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: **Anais do II EGEPE**, Londrina/PR, Novembro/2001, p. 592-602.



THOMPSON Arthur; STRICKLAND, Alex Janes. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TSCHIENE, Peter. Nuovi orientamenti nella pianificazione dell'allenamento. **Atletica studi**, n. 6, p. 569-586, 1988.

VERKHOSHANSKI, Yuri. Vitali. Principles for a rational organization of the training process aimed at speed development. **Treinamento desportivo**, v. 4, n.1, p. 3-7, 1999.

VERKHOSHANSKI, Yuri. Vitali. **Treinamento desportivo:** teoria e metodologia. Porto Alegre, RS: Artmed, 2001.

WEINECK, Jurgen. **Treinamento ideal.** São Paulo: Manole, 1999.

ZAKHAROV, Andrei; GOMES, Antonio Carlos. **Ciência do treinamento desportivo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Grupo Palestra, 2003.