Rodrigo Ribeiro Brandão

CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS DE FUTEBOL: Um plano de negócios com proposta pedagógica

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG

2010

Rodrigo Ribeiro Brandão

CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS DE FUTEBOL: Um plano de negócios com proposta pedagógica

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Área de concentração: Gestão Esportiva

Orientador: Prof. Dr. Ana Cláudia Porfírio Couto

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG

2010

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional
Colegiado de Graduação em Educação Física

Monografia intitulada "*CENTRO DE FORMAÇÃO DE ATLETAS DE FUTEBOL: Um plano de negócios com proposta pedagógica*", de autoria do graduando Rodrigo Ribeiro Brandão, matricula 2005011694, aprovada pelos seguintes professores:

_____
Prof. Dr. Ana Cláudia Porfírio Couto – EEFFTO/UFMG – Orientador

_____
Prof. Dr. Ivana Montandon Soares Aleixo – Prof. da disciplina Seminário de TCC II

_____
Prof. Dr. Ana Cláudia Porfírio Couto - EEFFTO/UFMG - Coordenador do Colegiado de Graduação em Educação Física

Nota:_____

Conceito:_____

Belo Horizonte, 06 de dezembro de 2010

Av. Carlos Luz, 4667 – Belo Horizonte, MG – 31310-250 – Brasil – tel.(31)3499.2329

Dedicatória

Dedico esta vitória primeiramente a Deus, à minha família pelo apoio. Aos amigos pela compreensão e palavras certas nas horas de maior necessidade. A minha orientadora, Professora Ana Cláudia pela paciência comigo.

AGRADECIMENTOS

A todos os amigos que fiz na faculdade, tanto os que entraram comigo em 2005 quanto os que eu fui fazendo ao longo dessa conturbada passagem pela EEFFTO.

Agradeço também aos professores que agregaram muito a minha formação. Principalmente ao Mauro Heleno, Ana Cláudia, Paolucci, Pablo Juan Greco e Luciano Sales

Agradeço ao pessoal do Porão, melhor equipe de futsal da faculdade de todos os tempos. Rodrigo, Carioca, Diego, Araújo, Guilherme, Gustavo, Dudu, Lucas Oaks e Christian.

Agradeço ao No Dollars por ter me recebido tão bem. Apesar de não ser minha turma de origem, eu fico muito feliz em formar com vocês.

Agradeço em especial ao pessoal do Cruzeiro, por esse ano de oportunidades e ensinamentos que me foi apresentado, em especial ao Quintiliano Lemos, ao Eduardo Pimenta, Robson e ao Valdir Barbosa que me abriram a oportunidade do estágio. E um agradecimento especial ao José Mário Campeiz pela primeira oportunidade de entrar no Cruzeiro.

Muito Obrigado a todos!

RESUMO

A formação de atletas de futebol é um dos pontos mais importantes para a continuidade, e manutenção da qualidade dos atletas que praticam essa modalidade. Para tal, deveríamos rever a forma como estamos formando nossos futuros atletas sabendo que eles necessitam, não apenas de uma formação esportiva, mas também de uma formação sócio-cultural. Esse trabalho vem propor uma forma diferente da praticada no Brasil para gestão esportiva. Tentando mudar a gestão do imediato, para uma gestão planejada e planificada com dirigentes esportivos que possam compreender o que acontece com físico do atleta, e também que saibam administrar o clube sendo uma empresa. Também propomos um perfil pedagógico de ensino-aprendizagem-treinamento para que os atletas tenham um completo desenvolvimento motor e possam realizar suas tarefas no esporte com a maior possibilidade de ações motoras. Para finalizar propusemos um plano de negócios para atuação de um centro de formação de atletas de futebol nesses conceitos previamente defendidos.

Palavras chave: Gestão Esportiva. Formação de atletas. Ensino. Aprendizagem. Treinamento.

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** 8

1.1 Objetivos..... 10

1.2 Justificativa.....11

2 **REVISÃO DE LITERATURA**.....12

2.1 Gestão das Organizações..... 12

2.2 Visão estratégica..... 14

2.3 Teorias Organizacionais..... 16

2.4 Gestão Esportiva.....19

2.5 Iniciação Esportiva.....22

2.6 Ensino Aprendizagem Treinamento.....25

2.7 Iniciação Esportiva Universal (IEU).....26

3 **MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**.....28

3.1 Proposta pedagógica: ensino aprendizagem treinamento.....29

3.2 Plano de negócios..... 32

4 **CONCLUSÃO**.....42

5 **REFERÊNCIAS.**.....43

1 - INTRODUÇÃO

Este presente trabalho pretende formular uma proposta de centro de formação de atletas de futebol visando como público alvo as classes sociais de maior poder aquisitivo. Essa proposta se contrasta ao senso comum, onde se acredita que a maioria dos jogadores de futebol teve uma origem das classes sociais menos abastadas. Devido à falta de recursos, tornar-se jogador de futebol vem como esperança de uma ascensão social e melhora na qualidade de vida. Por isso esses jovens que conseguem ingressar nas categorias de base dos clubes, abandonam os estudos se for preciso, para poder seguir o sonho de se tornarem jogadores de futebol, diferentemente dos jovens de padrão social mais elevado.

Devido a essa parcela mais abastada da sociedade ter melhores oportunidades de estudo, os pais geralmente influenciam o filho a estudar ao invés de se dedicarem aos treinamentos. Sempre há pressão da família para que esses jovens não perseverem no futebol por ser uma loteria, portanto, muito difícil de tornarem-se atletas de elite. Geralmente os pais exigem resultados satisfatórios nos estudos, ficando inviável para o jovem se dedicar plenamente as duas tarefas, treinamentos e estudo.

Para tal a proposta, o centro de formação é uma parceria clube-escola. Essa parceria seria interessante para uma flexibilização de datas e outras necessidades, mas sem perder o foco do estudo e a cobrança quanto ao rendimento escolar.

As atividades do centro de formação seriam baseadas na tese do ensino-aprendizagem-treinamento. Propõe-se que o processo de ensino-aprendizagem-

treinamento dos jogos esportivos coletivos oportunize a interação de dois momentos evolutivos:

· Da aprendizagem motora ao treinamento técnico;

· Desenvolvimento da capacidade de jogo ao treinamento tático, Greco (2005).

A administração desse centro deverá contar com uma gestão moderna e diferenciada. Em geral, a gestão esportiva presente hoje decorre de três equívocos básicos: *Sobrevalorização do conhecimento empírico.* Deixando mitos prevalecerem a procedimentos científicos; *Gestão do imediato*. Apenas acontecem intervenções pontuais dos problemas que vão surgindo. Não há um planejamento, uma visão estratégica organizacional ou de marketing. *Ilusão dos resultados em curto prazo.* A necessidade de resultados em curto prazo faz com que seja esquecido um planejamento em longo prazo. E ainda, quando os resultados em curto prazo aparecem, há uma acomodação dos gestores.

Portanto esse centro propõe uma gestão esportiva mais condizente com o que mundo dos negócios vem trabalhando hoje. As empresas que usam o esporte como fonte de renda tem tido um lucro muito expressivo, enquanto as organizações esportivas têm fechado por más administrações. Me paralelo a essa inovação gestora o centro propõe uma formação completa do atleta, não apenas a nível esportivo, mas também a nível pessoal, tratando a categoria de base como formação de pessoas, e não apenas de atletas. Será essencial também a visão de formação de atletas, e não apenas ganhar competições, sabendo que ganhar é importante, mas o trabalho de formação não pode ser pautado apenas em resultados de jogos.

1.1 - Objetivos

Elaborar um plano de negócios para a implantação de um centro de formação de atletas de futebol.

1.2 - Justificativa

Há também a necessidade de se integrar mais a área de administração e a área esportiva, para que se possa ter de fato uma área de administração esportiva sendo desenvolvida no âmbito da nossa faculdade, que sendo uma das principais do Brasil não pode ficar a margem de uma discussão tão importante nos dias de hoje.

Portanto, para profissionalizar o futebol cada vez mais, há uma necessidade de se mudar a mentalidade de sua administração. Ela tem que ser menos política, e mais esportiva. O interesse do esporte tem que vir em primeiro lugar. Mas não ocorre dessa forma na maioria dos grandes clubes brasileiros. Os famosos ‘cartolas’ ainda são as pessoas que coordenam a administração do clube, sempre administrando o imediato. Sempre com pensamento em curto prazo, e resolvendo problemas que surgem pela falta de planejamento e planificação das atividades.

O problema maior do futebol é gerar receitas, isso porque as receitas que o clube possui são administradas de forma errada, e há pouca criatividade para criar novas fontes. Novas mentalidades precisam exercer influência sobre esses gestores para que isso se modifique.

E é com esse pensamento que a proposta de uma categoria de base auto-sustentável vem contribuir para essa discussão.

2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 – Gestão das Organizações

Para começar a falar de gestão, temos que nos remeter a Sarmento (2004) onde ele define gestão como ‘um processo pelo qual assumimos a responsabilidade da planificação e regulação dos recursos no interior de uma organização – pessoas, recursos, eventos ou instalações – a fim de realizar objetivos’. È importante como ele destaca as palavras planificação e regulação. Portanto, para Sarmento (2004) regular é tão fundamental como planificar.

Ele coloca como a principal função da planificação das atividades, seria para se ter o norte dos objetivos. Esse caminho que se traça tem que ser previamente estudado a fim de tentar evitar os percalços que aparecerão, e se não for possível evitar, que se tracem estratégias para poder contornar o problema da melhor forma possível. Sempre é importante lembrar que uma planificação nunca deverá ser imutável. Não é possível prever todos os acontecimentos, não importa quanto ótima seja sua planificação. Imprevistos sempre acontecerão e é, portanto, nesse momento que se percebe a qualidade do gestor. A capacidade de mudar, alterar certas coisas para ainda assim chegar ao objetivo. Muitas vezes as decisões deveram ser tomadas com poucos dados e certezas, mas o feeling do gestor essa hora prevalece. Pensando nesse feeling, pode-se entender agora o porquê da maioria dos gestores serem pessoas já experientes. Esse feeling é altamente intrínseco a personalidade da pessoa, e só se desenvolve com o tempo e o experimento das situações. As

situações de problema já se tornam mais conhecidas, mesmo que não mensurada, essas passagens tornam o feeling cada vez mais confiável.

Pensando na regulação, é uma simples questão de controle. Não há possibilidade de se gerir uma organização sem os resultados, números e indicadores. Sarmento (2004) afirma que tudo que pode ser controlado, deve ser controlado, ou pelo menos tantos quantos possíveis. Mesmo que alguns indicadores pareçam inúteis, alguns dos percalços da planificação demandaram bases, e quanto mais se tiver em mãos, melhor guiada será a decisão.

Portanto, planificar e regular são preceitos bases de uma gestão. Partindo disso, se tem as funções demandadas. De acordo com Sarmento (2004), seriam elas liderança, concepção, coordenação e operacionalização. Esses preceitos são ordinários a todas as organizações. Liderança que mantém o foco, cobrança, direcionamento e as decisões. Concepção agrega a parte criativa da organização, a inovações e produto. Coordenação seria a articulação estrutural da empresa, conectando as funções preestabelecidas. Operacionalização seria o produto final, o fazer, a realização da tarefa. Essas funções são representadas muito bem pelo diagrama de Mintzberg (1995), citado por Sarmento e Pires (2001).

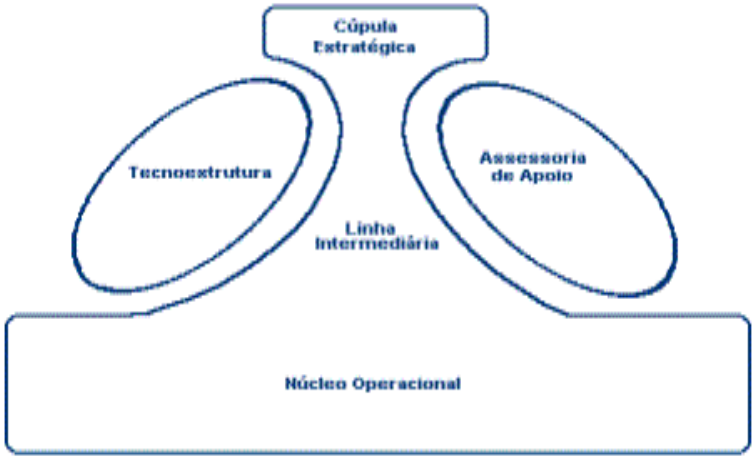

FIGURA 1

Portanto a cúpula estratégica seria o misto da liderança e concepção, linha intermédia seria a coordenação, onde se situam os gestores intermediários. O núcleo operacional seria a produção. Portanto esse seria o corpo da organização. As estruturas adjacentes, não fazem parte do corpo, mas o auxiliam. A tecnoestrutura seria as empresas terceirizadas prestadoras de serviço a organização. Essa terceirização remete também ao fato de a organização não se envolver em assuntos que não está preparado e qualificado. A assessoria de apoio seria o conselho jurídico, consultoria e contabilidade.

2.2 - Visão estratégica

A palavra estratégia deriva do termo grego *strategos*, “a função do general do **exercito**”. No meio empresarial a estratégia é freqüentemente conotada com a formação de um plano que reúne, de uma forma integrada os

objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso... Nos negócios a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial. (FREIRE, 1997) A estratégia está subjugada as mudanças imprevisíveis do mundo atual, o que reforça a idéia base de planificação das ações da organização.

Sun tzu em 'A arte da guerra' é um dos marcos da literatura utilizada para visão estratégica. O autor coloca que um dos fatores que define o sucesso no campo de batalha, tal qual nos negócios, é a liderança e essa é de uma importância vital para a informação, preparação, organização, comunicação, motivação e execução. São as pessoas que lutam, são elas que ganham as batalhas, porque a pessoa mais importante aqui é o seu líder. Portanto é importante ter a dimensão dessa influência de um líder. Ele precisa entender o poder que ele exerce sobre seus comandados. O que torna suas decisões ainda mais importantes.

Um bom planejamento assegura a vitoria, permite antever às melhores alternativas. Mas, sempre a possibilidade da inovação. Ninguém se defende da inovação por antecipação. Não é possível prever, pois é algo totalmente novo. Por isso é sempre importante estar investindo em inovação, para que seu adversário, concorrente, também seja pego de surpresa.

Isolar a concorrência e estabelecer alianças é uma das principais estratégias adotadas hoje pelas empresas. Algumas fazem questão de retirar a concorrência do mercado para que sua parcela de participação siga satisfatória.

Fortalecer as suas posições nos mercados próprios e crescer nos mercados concorrentes.

Avaliar com cuidado os benefícios e custos das suas iniciativas e agir com rapidez e seletividade, principalmente se esta for uma ação de resposta ao seu concorrente.

2.3 - Teorias Organizacionais

"A organização faz a organização da organização" (PIRES, 2005)

[1] princípios organizacionais

[2] ato de organizar ou gerir

[3] organismo - clube, empresa

As organizações existem, produzem trabalho em sintonia com uma cultura própria, ou seja, a sua vocação, missão e objetivos. Elas têm uma ideologia que as diferencia entre si de um sistema rico e enraizado de valores e de sentimentos que as torna únicas. (MINTZBERG, 2004) referido por Fernandes (2008)

Taylor, referido por Pires (2005), definiu quatro princípios de gestão das organizações:

- desenvolver e usar métodos científicos para determinar o meio mais eficiente de trabalhar

- selecionar cientificamente, ensinando, treinando, e desenvolvendo progressivamente o trabalhador

- informar os operários dos seus próprios resultados de modo a provocar um maior interesse pela produção

- dividir o trabalho e responsabilidades de forma equitativa entre os gestores e operários.

Para Pires (2005) os elementos da administração cientifica eram:

- estudo do tempo e dos movimentos
- sistema de classificação de produtos
- padronização de ferramentas e instrumentos
- planejamento das tarefas e cargos
- fichas de instrução de serviços
- supervisão funcional
- prêmios de produção

Mas Pires (2005) também ressalta aspectos negativos.

- Visão simplista do homem ignorando sua complexidade e individualidade

- Sujeito reduzido a uma simples peça da maquina

- Especialização exagerada, desumanizando a organização do trabalho

- Ignorar o sistema social presente.

Henry Fayol referido por Fernandes (2008) coloca como sendo os elementos gestores:

- Divisão do trabalho para uma maior eficácia
- correspondência entre autoridade e responsabilidade
- disciplina
- unidade de comando
- unidade de direção
- subordinação do interesse individual ao interesse geral
- justa remuneração
- boa articulação entre centralização e descentralização
- cadeia hierárquica bem definida
- equilíbrio entre necessidades e recursos da empresa
- igualdade e sentimento de igualdade entre todos os níveis da empresa
- estabilidade do pessoal
- iniciativa
- espírito de corpo

Já Max Weber, referido por Fernandes (2008) acredita que a característica principal da burocracia é a divisão sistemática do poder, da responsabilidade e do trabalho, para que os complexos problemas da vida da organização possam ser divididos em atividades que sejam viáveis a determinado serviço ou pessoa.

Para finalizar Fernandes (2008) também cita Maslow, 1954, expondo então a perspectiva humana onde se dispõem cinco níveis hierárquicos das necessidades humanas:

- Fisiológicas
- Segurança
- Social
- Auto Estima
- Auto Realização

Sendo todas elas básicas que se devem lembrar quando da gestão de pessoas dentro de uma organização.

Portanto, ao final da apresentação de todas essas teorias, podemos concluir que todas têm pontos em comum que nos levam a tender mais para uma centralização de todas, não se apegando a pequenos detalhes mais presentes em uma teoria que em outra. Todas ressaltam a relação interpessoal, seja ela entre colegas, seja entre líderes e comandados. Portanto, esse vira um foco do nosso trabalho quando da discussão da nossa proposição do projeto do centro de formação.

2.4 - Gestão Esportiva

Além de envolver todos os aspectos apresentados anteriormente, a gestão esportiva envolve algumas particularidades. Fica bem singularizado quando partimos para a discussão do marketing esportivo. Os quatro P teóricos do marketing: produto, promoção, preço e *place* (local), não são suficientes. No marketing esportivo há mais um P: paixão. Essa paixão pelo esporte é que modifica de forma considerável a forma de encarar uma organização esportiva.

Infelizmente essa forma de encarar diferenciada, também diferencia a forma de estruturar uma organização esportiva. As organizações esportivas hoje se organizam precariamente e de forma arcaica. Tudo por um mito de paixão pelo esporte, a estrutura organizacional esportiva vem sido testada ano após ano e vem falhado seguidamente. Não é incomum ouvir um clamar da mídia esportiva para uma profissionalização do esporte, que sejam modelos americanos ou modelos europeus, no Brasil tem que haver uma reformulação desses conceitos.

O modelo americano trata de ligas fechadas sem descenso das equipes. A equipe é identificada com um objeto, animal, ou outro e essa marca é a organização esportiva. Essa organização esportiva cria o vínculo com determinada liga de equipes, e tenta se estabelecer em uma cidade. Na maioria dos casos há uma disputa para tê-las jogando e representando as cidades. Elas oferecem a organização esportiva ajudas fiscais e financeiras e não raro há intervenção também de entidades estaduais para facilitação da permanência da marca esportiva ligada a cidade. Como por exemplo, Chicago Bulls, sendo Chicago a cidade sede e Bulls(touro) a marca da organização, e New York Giants, Arizona Cardinals, Boston Red Sox, entre outros.

Não há categorias de bases e formação de atletas, as faculdades são responsáveis por alimentar essas ligas de novos talentos. Isso condiciona melhor o atleta para que esse tenha uma vida social melhor depois de parar, tenha melhores opções, pois já vai ter ou concluído ou em curso, um curso superior.

Já o modelo europeu foi o adotado pelo Brasil. Os clubes são responsáveis pela formação de atletas, muitas vezes em estrutura e com foco

único no esporte. Há varias divisões em federações que respondem a uma confederação nacional, essa filiada a nível continental e depois a nível mundial. As federações e confederações esportivas nacionais são responsáveis pela organização dos torneios, que são possuem divisões por mérito, havendo então descenso e acesso, ou seja, uma mobilidade entre as divisões.

No Brasil o basquete tem seguido o modelo americano, agora com o NBB, e tem tido boas criticas por parte da mídia, tendo em vista que o modelo antigo não estava mais dando resultados positivos e visibilidade ao esporte.

Portanto, seja qual for o modelo mais atrativo para a atual conjuntura, tem que haver uma reformulação, principalmente quando se fala de futebol. Calendários congestionados, cotas diferenciadas de patrocínios vão seguir para a polarização de poucas equipes na elite, assim como acontece na Espanha, onde Real Madrid e Barcelona travam um campeonato a parte dos demais.

Em geral, a gestão esportiva decorre de três equívocos básicos: *Sobrevalorização do conhecimento empírico.* Deixando mitos prevalecerem a procedimentos científicos; *Gestão do imediato*. Apenas acontecem intervenções pontuais dos problemas que vão surgindo. Não há um planejamento, uma visão estratégica organizacional ou de marketing. *Ilusão dos resultados em curto prazo.* A necessidade de resultados em curto prazo faz com que seja esquecido um planejamento em longo prazo. E ainda, quando os resultados em curto prazo aparecem, há uma acomodação dos gestores.

Por todos esses fatos relatados que não podemos ficar a par das discussões sobre gestão esportiva que estão acontecendo em todo o mundo. E devemos tentar empregá-las sempre que possível na nossa intervenção diária.

2.5 – Iniciação Esportiva

As atividades esportivas podem contribuir para um desenvolvimento bio-psico-social harmonioso da criança e do adolescente nos diferentes períodos etários. Tal fato indica a necessidade de se estudar como as crianças estão sendo iniciadas, bem como se a forma utilizada é correta e coerente com suas condições,características e necessidades, correspondendo ou não ao seu estágio de desenvolvimento. Arena e Bohme (2000)

A respeito da idade para iniciação desportiva, Silva, Fernandes e Celani (2001) reportam que se identifica uma predominância de orientações para o plano das capacidades coordenativas e condicionais, notadamente no que concerne ao desenvolvimento dessas capacidades, sem, no entanto, relacioná-las com as necessidades e exigências da prática concreta do desporto. Pouco se conhece a respeito dos efeitos de uma atividade desportiva especializada sobre o organismo e a personalidade em formação.

Atualmente existe a tendência de se reduzir a idade de iniciação em muitas modalidades desportivas, criando dúvidas e gerando questionamentos em torno da chamada “especialização precoce”, definida como uma atividade

desportiva predominantemente competitiva, com elevada dedicação aos treinamentos e desenvolvida antes da puberdade.

A crescente importância social do fenômeno desportivo, ao lado de um acentuado aumento na oferta de competições num quadro desportivo cada vez mais especializado, passou a definir novas exigências no domínio da preparação e determinou a necessidade de participações e especializações cada vez mais precoces. Portanto na literatura revisada por Silva, Fernandes e Celani (2001) as idades de iniciação para o futebol são: de 10 – 12 Bompa (1998), Filin (1996), 12 – 14 Sobral (1994). Neste mesmo estudo, os autores perguntaram aos técnicos das equipes a idade que eles considerariam correta à iniciação da criança no esporte específico. Foram achados os seguintes dados:

Quadro 2 – Idades recomendadas pelos treinadores

Idade ideal para iniciação desportiva

Idades	Modalidades coletivas						
(anos)	H	V	B	Fs	Fb	Soma(a)	%
5 – 6	0	0	0	2	3	05	10
7 – 8	0	2	2	2	1	07	14
9 – 10	6	5	6	5	3	25	50
11 – 12	5	3	2	0	2	12	24
13 – 14	0	0	0	0	1	01	2
Outras	0	0	0	0	0	00	0
Total	11	10	10	09	10	50	100

Também foi feita o questionamento de qual idade essa iniciação estava ocorrendo, 72% dessa iniciação estava ocorrendo entre 5 e 10 anos de idade.

Para tais números vale ressaltar que os aspectos psico-culturais envolvidos no processo prematuro de especialização e competição esportiva

com crianças ainda não preparadas para atividades esportivas que exijam grandes responsabilidades ou pressões, assim como os pressupostos para a adoção de critérios e idades para o início em um treinamento esportivo regular e a participação em competições federadas são relatados na literatura como prejudiciais ao desenvolvimento completo da criança (DARIDO & FARINHA, 1995; De RoseJunior, 1995; Lima, 1991; Marques, 1991; Negrão,1980; Sobral, 1993; Tani, Teixeira & Ferraz,1994) citado por Arena e Bohme (2000)

Portanto, com relação à idade, também é importante destacar o estudo feito por Krebs e Macedo (2005) em que os índices de desempenho da aptidão física de crianças e adolescentes analisados no estudo, foram discutidos com base nos princípios fisiológicos que envolvem as capacidades físicas do desenvolvimento motor. Mas acredita-se que os indícios dos fatores motivacionais e dos fatores de origem sociocultural também possuem um papel relevante nos índices de desempenho da aptidão física entre os gêneros e entre as idades.

Todavia, os resultados revelaram que os fatores fisiológicos oriundos do processo de maturação devem ter contribuído para se observar diferenças entre as idades e entre os gêneros, quanto ao aumento do desempenho de crianças e adolescentes, e ter apresentado relação entre as variáveis de velocidade, agilidade e potência.

Para o nosso presente trabalho, desconsideraremos a correlação feita pelo estudo entre os gêneros, e apenas nos atentaremos aos resultados que

foram significativos quando comparados crianças masculinas de diferentes idades.

Portanto já são fatores muito relevantes que influenciam na resposta da criança ao treinamento, sendo assim desde o primeiro momento fica a preocupação sobre esses fatores apresentados para a periodização da formação do atleta.

2.6 - Ensino Aprendizagem treinamento

Uma das áreas de investigação científica nas Ciências do Esporte, mais especificamente no campo do treinamento esportivo, esta direcionada a questão didático – metodológica do processo de ensino-aprendizagem-treinamento (GRECO E BENDA 1998). São pesquisadas, especialmente, as formas de iniciação aos esportes com crianças e adolescentes, nas escolas, clubes e outras instituições onde se realiza a prática esportiva.

Esta abordagem orienta-se na perspectiva da Psicologia Cognitiva; campo da pesquisa no qual se refletem questões que aprofundam a análise do processo de ensino-aprendizagem-treinamento (E-A-T) considerando-o como uma forma de aquisição de conhecimento, característica da cultura corporal de movimento. Assim também será destacada a importância dos processos incidentais de aprendizagem, para gradativamente levar a proposta a um equilíbrio entre ambas as formas possíveis de aprendizagem: o incidental e o formal. Pretende-se confirmar assim a necessidade de uma transdisciplinaridade

na elaboração dos processos de ensino-aprendizagem-treinamento. A análise é restrita especificamente aos jogos esportivos coletivos, numa intervenção direcionada a iniciação esportiva Greco (2002).

2.7 - Iniciação Esportiva Universal (IEU)

A proposta da Iniciação Esportiva Universal (IEU) toma como base diferentes conceitos teóricos apresentados nas áreas:

· da aprendizagem motora, por ex.: a teoria dos Programas Motores Generalizados –

PMG- (SCHMIDT 1975 e 1993; entre outros),

· das capacidades coordenativas (MEINEL E SCHNABEL 1987; ROTH 1997; entre outros)

· do treinamento técnico (ROTH, 1997, entre outros),

· da psicologia geral, o modelo da regulação antecipada do comportamento como formulada por Hoffmann (1993),

· do treinamento tático (GRECO 1997)

Deste modo, sugerimos que a abordagem e a aproximação à atividade esportiva seja operacionalizada através do desenvolvimento das capacidades inerentes a motricidade e ao rendimento esportivo caracterizados pela somatória de dois processos que decorrem em forma paralela:

· Da aprendizagem motora ao treinamento Técnico, e

· Do desenvolvimento da capacidade de jogo ao treinamento tático.

Sendo essa nossa metodologia escolhida de trabalho, será mais bem detalhada a frente.

3 - MÉTODOS E PROCESSOS

A proposta de um centro de formação de atletas de futebol se dá com foco de público alvo de classe social média e alta. O projeto deste centro de formação será formatado de acordo com a literatura na qual revisaremos na área de administração, educação física e administração esportiva. Baseado nessa revisão faremos uma planificação das atividades para o desenvolvimento técnico-tático dos alunos no âmbito dos esportes coletivos. Partindo dos preceitos da administração objetiva-se propor um plano de negócios condizentes com as necessidades mercadológicas. Esse plano terá bases empregadas pelo SEBRAE a partir dos estudos desta instituição.

Os treinos se dariam em um clube campestre, que cederia suas instalações geralmente pouco usadas durante a semana. É importante ser um clube devido às variadas instalações, tendo em vista que a proposta deste centro de treinamento é a formação de atletas de acordo com a Greco (2002) e Greco e Benda (1998), principalmente quando se tratando de iniciação esportiva. Será proposto uma serie de atividades culturais e esportivas, de forma variada, pretendendo desenvolver o atleta não apenas focado no futebol desde o inicio, mas sim de uma forma ampla, onde apenas no final da formação seja totalmente direcionada ao futebol, visando assim, à ampliação do repertório motor dando aos alunos maiores números de respostas aos problemas impostos pelo esporte.

As atividades culturais são colocadas o estudo de línguas estrangeiras, música, auxílio aos deveres da escola e orientações especiais que trabalhem o aluno

para o possível futuro de destaque e fama, caso chegue a se tornar um atleta profissional, ou o possível fracasso, caso não se torne um atleta profissional.

Concluindo a proposição haverá uma integração do plano de negócios com a proposta pedagógica da formação de um atleta, e desta forma finalizar o projeto.

3.1 – Proposta Pedagógica: Ensino-Aprendizagem-treinamento

O processo de ensino-aprendizagem-treinamento deverá ser entendido como um eminente processo de orientação pedagógica, e deverá seguir os seguintes princípios (GRECO, 2002):

• Ampla experiência de movimentos, atividades variadas (dança, jogo, etc.).

• Da aprendizagem incidental ao intencional.

• Ensino-aprendizagem-treinamento das habilidades e da coordenação.

• Desenvolvimento da capacidade de jogo através das capacidades táticas

• O jogo, sua compreensão tática e sua prática, prévios ao domínio da técnica.

• Jogo sem pressão de rendimento.

Não pode ser pensado em uma ação metodológica sem uma base filosófica que sustente a concepção do processo pedagógico de ensino-aprendizagem-treinamento a ser desenvolvido. A concepção que defende-se aqui, fundamenta-se no princípio da seqüência dos processos pedagógicos, ou seja, na interação do sistema de formação e de treinamento esportivo – SFTE -(GRECO, 1998). Diferentes autores recomendam o início do treinamento visando o alto nível de rendimento a partir dos 14-

16 ou 16-18 anos para os jogos esportivos coletivos (GRECO, 1998). A formação precede ao treinamento, no entanto, esta deve apoiar-se na visão de oportunizar um desenvolvimento que facilite a integração no treinamento daqueles que possuam as condições biotipológicas e psicológicas adequadas na idade adulta. Na Proposta metodológica apresentam-se variações didáticas que interagem com parâmetros do jogo tais como:

1. Aumento da quantidade de jogadores que participam das atividades nas estruturas funcionais (1 X 1; 1 X 1 + 1; 2 X 2 + 1; 2 X 2, 3 X 3 etc.).

2. Modificação do numero de jogadores (jogar em igualdade, inferioridade ou superioridade numérica).

3. Modificação da tarefa tática a ser objetivada através de variações nas combinações táticas do jogo na largura, na profundidade ou na combinação de ambas as formas de posicionamento dos jogadores.

4. Modificação temporária das regras do jogo (principalmente de questões técnicas)

5. Aumento das alternativas de tomada de decisão procedendo-se ao aumento de combinações táticas no jogo (por ex. jogar handebol 3 x 3 variando o conceito de jogo na largura, na profundidade com combinações de táticas de grupo).

6. Combinação livre dos elementos 1 a 6.

Propõe-se que o processo de ensino-aprendizagem-treinamento dos jogos esportivos coletivos oportunize a interação de dois momentos evolutivos:

- Da aprendizagem motora ao treinamento técnico
- Desenvolvimento da capacidade de jogo ao treinamento tático.

O processo da aprendizagem motora se concretiza na prática através do:

· Treinamento da coordenação

a. Atividades para 6-8; 8-10 e 10-12 anos aumentando número de elementos e combinando analisadores e condicionantes (pressão) da motricidade.

(GRECO E BENDA, 1998).

· Treinamento das habilidades (KRÖGER E ROTH, 2002) citado por Greco (2002).

· Jogos para desenvolver a inteligência: 08-12/14 anos (GRECO, 1998).

A FIG. 2, a seguir, sintetiza a proposta formulada onde pode se comprovar que o conceito se apoiado nas propostas da “Escola da Bola”(EB, na figura 2) de Kröger e Roth (2002) citado por Greco (2002) relacionado com a “Iniciação Esportiva Universal”(IEU, na figura 2). Também está sendo integrada uma proposta mais recente de Roth et al citado por Greco (2002) que se apóia no modelo da aprendizagem implícita do jogo e reúne um “ABC” da iniciação esportiva considerando três momentos: primeiramente “Os jogos gerais” presentes na“Escola da Bola” com base em atividades de ensino-aprendizagem-treinamento das capacidades táticas, o ensino-aprendizagem-treinamento da coordenação e o ensino aprendizagem- treinamento das habilidades. Em um segundo momento os “jogos integrativos parcialmente direcionados” que são atividades jogadas orientadas para as três grandes formas de jogo - jogos de raquete, jogos de lançamento, jogos com chute -.

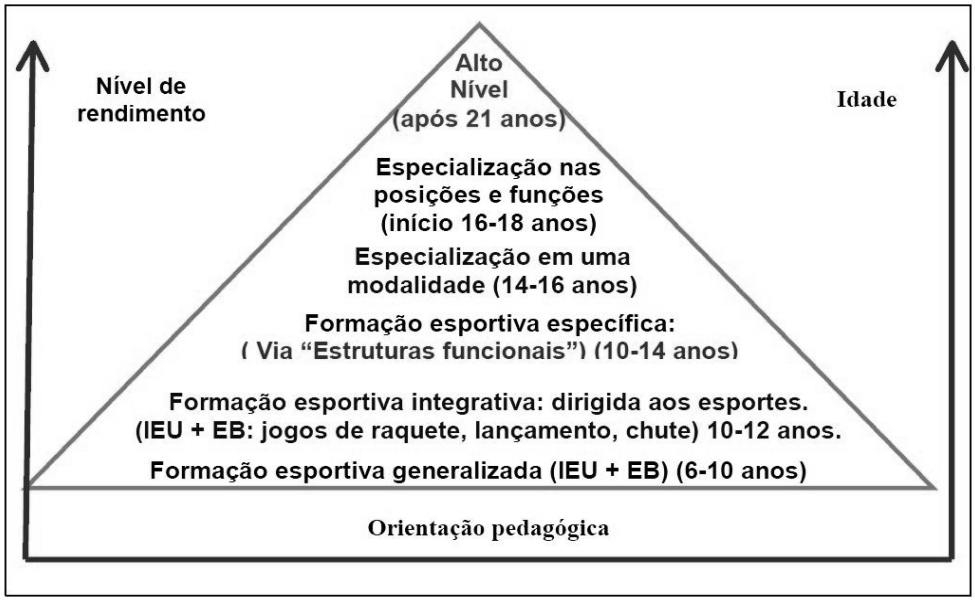

FIGURA 2

Como pode ser identificado a base da pirâmide contempla o ensino-aprendizagem treinamento como um processo eminentemente embasado na necessidade de orientação pedagógica, e na medida em que se avança na idade, se podem integrar diferentes formas metodológicas para o desenvolvimento da capacidade de jogo.

· Posicional: ênfase na percepção de sinais relevantes específicos às diferentes posições no jogo, através das estruturas funcionais, dos 14 aos 16 anos.

· Situacional: ênfase na melhoria dos processos de tomada de decisão, nas diferentes posições sem especialização, através das estruturas funcionais dos 16 anos em diante.

3.2 – Plano de Negócios

1. Empreendimento

1.1. dados da empresa

Centro de formação de Atletas, Rua A, 1111 – Belo Horizonte, MG – Brasil

Telefone de contato: 1111-1111 email: cf@zzz.com

Inicio da atividade prevista para janeiro 2012.

Responsável: Rodrigo Brandão

Telefone de contato: 9999-9999 email: responsável@zzz.com

1.2. Dados dos dirigentes

Rodrigo Brandão – Presidente

Ana Cláudia Couto – Coordenadora Geral –Telefone de contato: 0000-0000 email: aaa@zzz.com

1.3. Definição do negócio

Nossa empresa tem o objetivo de formar atletas de futebol para atuarem em alto nível de desempenho.

1.4. Fontes de receita

As receitas serão provenientes da mensalidade paga pelos atletas, patrocínios e parcerias realizadas e da porcentagem devida a entidade de formação do atleta após uma negociação realizada.

1.5. Necessidade de mercado a ser atendida

A necessidade a ser suprida é de oportunizar as classes mais abastadas de investirem na carreira do filho como atleta de futebol sem que esse jovem sofra prejuízo na continuidade de um estudo de qualidade.

1.6. Cenário futuro para o mercado

O cenário futuro do mercado se dá pela substituição dos atuais modelos de formação de atletas para esse modelo proposto, já com algum alcance de mercado na Europa e inovador no mercado brasileiro. Por ser um projeto alto sustentável economicamente e de melhor projeção social para os envolvidos.

1.7. Visão

Instaurar um novo modelo de formação de atletas de futebol no mercado brasileiro para revolucionar o modo de se formar atletas de futebol no Brasil.

1.8. Missão

Formar atletas de futebol de alto nível, integrando a formação de atleta à escola, oportunizando ao jovem a formação escolar e atlética de qualidade.

1.9. Análise S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1.9.1. Ambiente Externo: OPORTUNIDADES e AMEAÇAS

As oportunidades se dão pela:

- Inovação do modelo de formação do atleta.
- Grande número de praticantes da modalidade no Brasil.

- Pelo interesse já intrínseco do jovem em se tornar atleta de futebol.

- Globalização do esporte e oportunidade de se profissionalizar em diversas partes do mundo

- Altos ganhos com a profissão e grande visibilidade na mídia.

As ameaças se dão pela:

- Confusão entre esse modelo e as escolinhas de esporte

- Custo de mensalidade restringir o público praticante diminuindo as chances de encontrar talentos.

- Dificuldade de assimilação do método por parte dos responsáveis.

- Busca de resultados em curto prazo, sendo o objetivo em longo prazo.

- Ameaças dos grandes clubes buscarem possíveis talentos desenvolvidos antes de finalizar o processo de formação do atleta.

- Dependência de espaços terceirizados para realização das atividades.

1.9.2. Ambiente Interno: PONTOS FORTES e PONTOS FRACOS

Os pontos fortes se dão:

- Profissionais de qualidade que acreditam na metodologia proposta.

- Logística toda realizada de forma integrada entre os profissionais.

- Espaço que favorece diversas possibilidades de atuação da metodologia pedagógica.

- Ambientação do jovem com o centro durante o processo

Os pontos fracos se dão:

- Dificuldades possíveis com a escola parceira.

- Translado dos jovens: escola/centro/casa

- Possível falta de material humano para se desenvolver os objetivos.

- Dificuldade de manutenção de uma sequência de trabalho durante todo o processo de formação, que pode ser devido a rotatividade de professores ou alunos.

1.9.3. Fatores críticos de sucesso

O fator mais crítico para o sucesso é a formação de jogadores que realmente venham a jogar futebol profissionalmente, e que tenham sucesso em suas carreiras, e manter um ciclo positivo de futuros atletas.

Outro fator é a inserção do aluno sem sucesso na carreira de atleta em um curso superior de qualidade para que possa dar sequência a sua formação.

1.10. Infra-estrutura

A infra-estrutura utilizada será de um clube campestre presente na região metropolitana de Belo Horizonte que possa atender as diversas possibilidades que a metodologia pedagógica prevê. Deverá possuir pelo menos um campo de futebol, duas quadras, uma piscina e espaço para tarefas complementares propostas.

1.11. Recursos humanos

Será utilizado um gestor geral com formação em educação física, área de atuação administração esportiva, um coordenador técnico que fará cumprir uma periodização previamente traçada pelos profissionais envolvidos e um professor de educação física responsável por categoria. Será utilizado um roupeiro, um massagista, um educador físico e um fisioterapeuta para suporte para todas as categorias. Os demais serviços serão terceirizados.

1.12. Recursos físicos

Um clube campestre que deverá possuir pelo menos um campo de futebol, duas quadras, uma piscina e espaço para tarefas complementares propostas. Também deverá oferecer um escritório para trabalhos internos.

1.13. Site e recursos tecnológicos

Será desenvolvido um site para divulgação do centro e para interação dos atletas e funcionários. Também poderá ser desenvolvido um software para controle dos atletas.

2.1. Sumário: Produtos

- Parceria escola/centro
- Formação atlética completa
- Formação complementar com psicologia esportiva, idiomas estrangeiros e atividades culturais.

2.2. Descrição dos produtos

Parceria escola/centro:

Essa parceria garante ao aluno qualidade de ensino e flexibilidade para as atividades esportivas. Também garante a esse atleta o direito de representar a escola em competições escolares ampliando assim a gama de participação e formação desse atleta.

Formação atlética completa:

De acordo com metodologia pedagógica baseada na escola da bola, IEU e sistemas de jogos situacionais, garantimos a formação completa do atleta no âmbito ensino-aprendizagem-treinamento. Formando atletas mais completos e melhor capacidade de decisão.

2.3. Registros necessários

Será necessário registrar o centro na Federação Mineira de Futebol, na Federação Mineira de Futebol de Salão, na Federação Mineira de Futebol de 7, pelas quais o centro se propõe a disputar suas competições.

2.4. Alianças estratégicas

Será interessante a aliança com os grandes clubes do estado para manutenção dos atletas no centro para realizar a formação do atleta em todos os quesitos propostos.

3. O Mercado

3.1. Sumário: Mercado

O mercado que buscamos é o com maior poder aquisitivo que poderá se interessar mais pela nossa proposta de atuação. Esse mercado se vê carentes de opções que integralizem a necessidade de estudo com a formação atlética do jovem.

3.2. Identificação do público alvo

3.2.1. Descrição do Segmento

Esse segmento de mercado compõe de pessoas que possam arcar além da mensalidade do centro, o valor da escola parceira, e que tenham interesse que seu filho se torne um atleta de futebol.

3.2.2. Dados demográficos

Visando dados da região centro-sul de Belo Horizonte e a região e Nova Lima, onde se encontra a maior concentração desse nosso público alvo. Região Centro Sul: 258 786 e Nova Lima: 76 608 habitantes. (Wikipédia.org)

3.3. Tendências de mercado

O mercado do futebol continua a movimentar muitas divisas, portanto em tempos de disputas por posições e bons empregos, a carreira de atleta de futebol pode ser bastante lucrativa, basta gerenciá-la de forma adequada para garantir um bom retorno financeiro.

3.4. Participação pretendida no mercado

3.4.1. Projeção para o Público Alvo

Como as turmas serão reduzidas, o ideal é alcançar o máximo de jovens para uma melhor seleção de talentos.

3.5. Concorrência

Se levarmos em consideração as escolinhas de esportes teremos uma gama significativa de concorrentes, mas sendo este centro para formação de atletas teremos

concorrências com os demais times de base, o que diminui o número de concorrentes diretos.

3.6. Diferencial competitivo

O diferencial competitivo seria o público alvo em que esse projeto é pautado.

4. O Marketing

4.1. Política de preços

O preço será para cobrir os gastos com a execução do projeto, mais uma formação de capital para a empresa. O grande lucro da empresa será com a revelação dos jogadores e suas futuras negociações.

4.2. Estratégias de promoção e vendas

Será realizado um teste geral com todos os interessados em participar do projeto, dos quais serão selecionados vinte e cinco atletas. Trabalhar junto os possíveis atletas a paixão pelo esporte e a possibilidade de sucesso na profissão.

5. O Dirigente

O dirigente será nesse caso apenas o propositor desse trabalho. Rodrigo Ribeiro Brandão, graduado em Educação Física pela UFMG. Realizou um semestre letivo na Universidade do Porto, Porto, Portugal onde estagiou na Federação Portuguesa de Hóquei e foi membro voluntário do gabinete de Gestão Esportiva

coordenado pelo Prof. Doutor Pedro Sarmento. Realizou também dois intercâmbios interculturais para os Estados Unidos onde pode ampliar seu conhecimento social e antropológico. Estagiou no Cruzeiro Esporte Clube, na equipe profissional, terceira colocada do Campeonato Brasileiro de 2010 tendo como coordenadores de estágio os Profs. Emerson Ávila, atual técnico da seleção brasileira sub-17 e coordenador técnico do clube e Quintiliano Lemos, responsável pela comissão técnica permanente do clube.

4 - CONCLUSÃO

Portanto conclui-se desse trabalho que uma gestão esportiva diferenciada é necessária ao futebol para que ele consiga crescer de forma estável e constante. Esse trabalho gestor bem feito é refletido dentro das competições em forma de resultados. Por isso não se espera que uma associação esportiva que realizou um planejamento adequado e o cumpriu da melhor maneira possível tenha resultados abaixo da média.

Por isso fica presente essa gestão diferenciada desse centro de formação. Diferenciado também é a proposta pedagógica, em tese a mais eficaz que não possui dados empíricos para comprovar. Mas crendo e concordando com essa linha de raciocínio, colocada em prática de forma correta, não há expectativa de resultados abaixo do já existente.

5 - REFERÊNCIAS

CARVALHO, D. F.; RODRIGUES, A. A.; SIMÕES, A. C. Lideranças e as forças que impulsionam a conduta de técnico e atletas de futebol em convívio grupal. **Revista Paulista de Educação Física**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 134-44, jul./dez. 1998.

COQUEIRO, D. P.; HONORATO, N. P. A Psicologia aplicada as categorias de base no futebol. Disponível em: http://www.efdeportes.com/. **Revista Digital** , Buenos Aires, v. 13, n. 123, ago. 2008.

GRECO, P. J.; BENDA, N. B. **Iniciação esportiva universal I**: Da aprendizagem motora à iniciação esportiva. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

_____. _____. **Iniciação esportiva universal II**: metodologia da iniciação esportiva na escola e no clube. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

_____. **Táticas e processos cognitivos subjacentes a tomada de decisão nos jogos esportivos coletivos**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

_____. **O ensino-aprendizagem-treinamento dos esportes coletivos**. Uma analise inter e transdisciplinar. Belo Horizonte: UFMG, 2002.

KREBS, R. J.; MACEDO, F. DE O. Desempenho da aptidão física de crianças e adolescentes. Disponível em: http://www.efdeportes.com/. **Revista Digital**, Buenos Aires, v. 10, n. 85, jun. 2005.

PIRES, G. M. V. F.; LOPES, J. P. R. S. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Lisboa, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001.

PIRES, G. **Gestão do desporto**: Desenvolvimento Organizacional, 2. ed. Porto: Apogesd, 2005.

PORTELLA, D. L. A influência dos pais no rendimento da criança em competições. Diponível em: http://www.efdeportes.com/. **Revista Digital**, Buenos Aires, v. 8, n. 57, fev. 2003.

PORTELLA, D. L., *et al*. Parâmetros para treinamentos de futebol de campo nas categorias de base. Disponível em: http://www.efdeportes.com/. **Revista Digital**, Buenos Aires, v. 9, n. 63, ago. 2003.

SARMENTO, J. P. **Uma visão muito particular da Gestão Desportiva**. PORTO: FCDEF-UP, 2004.

SIMÕES, AC; PÖHME, MTS; LUCASTO, S. Participação dos pais na vida esportiva dos filhos. **Revista Paulista de Educação Física**, v.1, p. 34-45, 1999.

VILANI, L.H.P. e SAMULSKI, D. Família e Esporte: uma revisão sobre a influência dos pais na carreira esportiva de crianças e adolescentes. In: SILAMI, E. G e LEMOS, K. L. M. **Temas Atuais VII**: Educação Física e Esportes. Belo Horizonte: Editora Health, 2002.