ESPORTE CLUBE
PINHEIROS

PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO

Esporte Clube Pinheiros

Revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento

Plano Estratégico

Fase 1: Políticas, diretrizes e estratégias

2016-2030

Mensagem do presidente

Prezados associados e associadas,

O Esporte Clube Pinheiros, no ano em que completa 118 anos de existência, mantém seu protagonismo e apresenta a atualização do seu Plano Diretor de Desenvolvimento. Elaborado para um horizonte futuro de 15 anos, este trabalho foi realizado de maneira técnica e com ampla participação dos associados. Foi precedido por abrangentes pesquisas qualitativa e quantitativa e por profundo estudo de levantamento e planejamento físicos – ambos elaborados com profissionais contratados –, bem como discussões e análises em grupos setoriais, consultas aos planos anteriores, audiências públicas com os associados e apoio de um conselho consultivo.

Esta atualização, que tem entre seus objetivos o desenvolvimento sustentável e perene de nossa instituição, atende a uma antiga demanda de nosso corpo associativo para adequação do planejamento de longo prazo do Clube às novas tendências, de acordo com as legislações vigentes e as necessidades e os anseios dos associados, ao mesmo tempo em que busca preservar e reforçar nossa tradição e identidade.

Neste documento, é realizada uma abordagem integrada, em que renovamos nosso compromisso de alinhamento entre a finalidade do Esporte Clube Pinheiros – definida em seu Estatuto – com os elementos fundamentais do planejamento estratégico: nossa visão, nossa missão e nossos valores. A partir dessa conjunção, são traçados, de forma clara, os pilares do direcionamento estratégico que nortearão a condução dos planos de ação em uma perspectiva ampla, que envolve aspectos de gestão e governança, esporte e educação física, atividades culturais e sociais, serviços de bem-estar, alimentação e apoio, comunicação com associados e, por fim, infraestrutura.

Este plano deve ser encarado como um elemento de orientação para as sucessivas gestões do Clube, pois é um instrumento de execução factível, se considerarmos a média anual dos valores aportados no nosso fundo de investimento nos últimos anos. A observação do zoneamento proposto e as intervenções físicas aqui mencionadas, executadas de forma gradual, planejada, com responsabilidade ambiental e adequada à nossa realidade financeira, reforçarão nosso compromisso com a satisfação dos associados e a sustentabilidade institucional.

Gostaria imensamente de agradecer a todos os associados, conselheiros, diretores e funcionários que colaboraram para a elaboração deste importante documento voltado ao futuro do Esporte Clube Pinheiros.

É com muito orgulho e satisfação que conseguimos finalizar, no biênio 2015/2017 um trabalho desta importância e magnitude, apresentando-o para todo o corpo associativo. O Esporte Clube Pinheiros, uma vez mais, demonstra a sua grandeza e que está permanentemente na vanguarda. Parabéns, Esporte Clube Pinheiros!

Todos juntos por um Pinheiros ainda melhor.

Roberto Cappellano
Presidente do Esporte Clube Pinheiros

Plano Diretor de Desenvolvimento

Prezados associados e associadas,

Considerando o planejamento estratégico um instrumento vital e de importância indiscutível para embasar o desenvolvimento sustentável e perene do Esporte Clube Pinheiros, foi retomado, em 2015, o trabalho de atualização do Plano Diretor de Desenvolvimento, elaborado e aprovado pela última vez em 2009.

Com esforço, responsabilidade e comprometimento, as atividades de estudos, levantamentos, pesquisas, análises e debates se estenderam até o início de 2017. Neste momento, com a consolidação da fase 1 do trabalho, o encaminhamos para a apreciação do Conselho Deliberativo, a fim de que sejam validadas suas proposições e continuidade, observando o rito das aprovações que regem esta centenária entidade e a visão plural necessária aos mais relevantes momentos de decisão.

Com a máxima cautela para que fossem compreendidas e respeitadas a identidade, a tradição e a pujante magnitude do Esporte Clube Pinheiros, o trabalho buscou coerência e consistência norteando-se pelos princípios de:

1. Observância integral do Estatuto Social, em especial a finalidade do Esporte Clube Pinheiros, conforme definido em seu artigo 4°, § 1 °:

   Art. 4° - O Esporte Clube Pinheiros é uma associação para fins não econômicos constituída na forma do art.53 do Código Civil, com personalidade jurídica distinta de seus associados, os quais não respondem, solidária ou subsidiariamente pelas obrigações contraídas pelo Clube.

   § 1° - O Clube tem por finalidade proporcionar aos seus associados a prática de educação física e do esporte competitivo, recreativo e de formação de base, olímpico e paraolímpico, bem como realizar atividades de caráter social, educacional, recreativo, cultural, cívico, de saúde e de lazer.

2. Priorização dos interesses dos associados, sempre com a visão da coletividade.
3. Valorização da família Pinheirense.
4. Promoção de um ambiente institucional que incentive e fortaleça os relacionamentos baseados na cooperação e na confiança entre associados, funcionários e a sociedade.
5. Preservação da tradição esportiva, notadamente a de formar e educar esportivamente.
6. Ética e transparência como base para as ações.
7. Preservação do meio ambiente e redução do impacto.
8. Consideração e respeito à história e cultura do Esporte Clube Pinheiros.

A fase 1 do Plano Diretor de Desenvolvimento, que ora é apresentada, relaciona-se à abordagem integrada dos dos diversos setores do Clube. Sua elaboração foi suportada por meio de diagnósticos e análises, dos cenários passado, presente e futuro, e que compreenderam, mas não se limitaram, os seguintes trabalhos:

- Ampla pesquisa para identificação dos anseios, das necessidades e expectativas dos associados, realizada por empresa especializada.
- Levantamento internos sobre dados históricos, informações e indicadores relacionados a todas as atividades e os serviços oferecidos.
- Estudo de planejamento físico, realizado por uma assessoria profissional em arquitetura e urbanismo.
- Análises setoriais para entendimento, por meio dos grupos liderados por associados, dos aspectos positivos e negativos, das prioridades e necessidades do Clube em diferentes segmentos: Esporte e Educação Física, Atividades Sociais, Atividades Culturais, Serviços de Alimentação, Infraestrutura e Sustentabilidade, e Gestão Administrativa, Serviços e Atividades de Apoio.
- Consultas aos planos e fóruns realizados anteriormente, com especial destaque ao vínculo com o Plano Diretor de Desenvolvimento vigente.

Com base nos resultados desses trabalhos, bem como na revisão e validação dos elementos fundamentais de planejamento estratégico estabelecidos em 2009 (Missão, Visão e Valores), foi possível estabelecer diretrizes de orientação futura por meio de proposições de objetivos e estratégias que fundamentarão e nortearão a elaboração da fase 2 do Plano Diretor de Desenvolvimento, momento em que serão definidos os programas, projetos e recursos por meio de planos de ação, a fim de dar rumo para a evolução sustentável planejada de maneira objetiva, factível, equilibrada e, principalmente, em consonância com o cumprimento da finalidade do Esporte Clube Pinheiros.

Contou-se, ainda, com a consulta aos atuais Presidentes e ex-Presidentes do Conselho Deliberativo e da Diretoria e aos membros da atual e de antigas Diretorias para orientação e apoio na elaboração do trabalho.

O Plano Diretor de Desenvolvimento deve ser dinâmico e observar as mudanças que o tempo e as circunstâncias recomendem durante o seu longo período de execução. Desta forma, não se pode prescindir de revisões e atualizações periódicas. Estas servirão para garantir que o alinhamento entre as políticas estabelecidas e o ordenamento das ações das sucessivas Diretorias aconteça de maneira permanente, racional, apartidária e, sobretudo, adequada aos novos anseios dos associados e necessidades.

Nesse viés, é oportuno elucidar que as diretrizes do Plano Diretor de Desenvolvimento não possuem a pretensão de engessar as ações da administração executiva do Clube. Ao contrário, o Plano Diretor de Desenvolvimento, como um organismo orientador vivo, deve caracterizar-se como um elo propulsor entre as funções representativas do Conselho Deliberativo e o papel de gestão da Diretoria Executiva, balizando as decisões acerca dos melhores caminhos a seguir para atender, adequadamente, aos anseios e às necessidades da coletividade Pinheirense.

Além disso, as instruções estabelecidas no Plano Diretor de Desenvolvimento gerarão o desdobramento de uma série de programas e planos de ação capazes de ampliar as funções executivas da gestão. Ações estas que, vinculadas às balizas estabelecidas no plano, reforçarão a garantia de desempenho em conformidade com os valores e a finalidade desta sólida instituição.

Esta primeira fase do Plano Diretor de Desenvolvimento contempla, também, sugestões de intervenção na implantação geral das edificações do Clube em nível de zoneamento físico. É importante entendê-las como consequência, reflexo e parte do conjunto de objetivos proposto e correspondentes estratégias. Este sim, a finalidade precípua desta parte deste plano.

Críticas e louvores são inerências naturais a que trabalhos dessa ordem estão sujeitos. Não se pode dispensar as divergências de opinião. O amanhã do Esporte Clube Pinheiros pertence a todos os seus associados.

Com responsabilidade e determinação, contudo, é necessário estudar para propor. E, nesse sentido, há convicção de que a finalidade desta fase 1 de revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento se encontra adequadamente cumprida e em consonância com as reais necessidades e manifestações dos associados.

É fundamental consignar, que isto se deve, principalmente, às oportunidades reveladas pelas criteriosas e variadas tarefas técnicas que vasculharam a realidade factual do Clube, tarefas essas efetuadas por um sem-número de envolvidos: conselheiros, diretores, ex-diretores, associados, funcionários e profissionais técnicos. Sem suas informações preciosas e sem a luz desses esclarecimentos, decorrentes de árduo trabalho e de fontes diversas de conhecimento e experiência, não seriam possíveis o desenvolvimento e a conclusão com a segurança e a legitimidade necessárias.

Ressalta-se, por fim, que o Plano Diretor de Desenvolvimento se constitui em processo de longo prazo. As melhorias e soluções correspondentes aos objetivos apresentados neste trabalho somente poderão se transformar em frutos eficazes e efetivos com a continuidade dos estudos subsequentes e das definições dos meios de execução; situação que, conforme mencionado, se concretizará na fase 2 deste plano. Então, que estes possam acontecer, tal qual já ocorrera na fase 1, de forma amplamente participativa, colaborativa e transparente.

Assim, visando ao rumo certo do nosso futuro, se espera que este instrumento técnico permita um processo decisório racional aos ilustres Conselheiros e se transforme em efetiva contribuição.

Agradeço a colaboração de todos os envolvidos que contribuíram imensamente nesta etapa do trabalho, à Presidência do Conselho pelo apoio permanente e à Presidência da Diretoria pela condição oferecida para o desenvolvimento do encargo com tecnicidade e imparcialidade.

Sinto-me muito honrado pela oportunidade de dirigir etapa de um processo de extrema relevância ao Esporte Clube Pinheiros.

Conselheiro Heitor Ferreira Tonissi
Coordenador do Plano Diretor de Desenvolvimento – 2015/2017

SUMÁRIO

1. Conceito do trabalho 10

2. O Clube ontem e hoje 14

3. Pesquisa: a visão dos associados 34

4. Aonde queremos chegar 46

5. O que fazer 50

6. Diretrizes de planejamento físico 64

7. Direcionamentos estratégicos
para o longo prazo 70

8. Próximos passos: fase 2 74

Conceito do trabalho

Instrumento de planejamento contínuo,
independente e permanente a fim de
orientar a evolução do Clube.

1. Conceito do trabalho

Alinhamento com a finalidade do Clube

Estatuto: Capítulo I, Art. 4º, §1º

O Clube tem por finalidade proporcionar aos seus associados a prática da educação física e do esporte competitivo, recreativo e de formação de base, olímpico e paraolímpico, bem como realizar atividades de caráter social, educacional, recreativo, cultural, cívico, de saúde e de lazer.

Premissas

- Participação dos associados.
- Abordagem factual baseada em indicadores e estudos técnicos.
- Responsabilidade socioambiental.

Objetivos

Orientar o desenvolvimento sustentável e perene do Clube, em seus serviços para o associados, nas atividades, na infraestrutura e nos investimentos.

Garantir que a evolução do Clube ocorra de maneira planejada, independente e vinculada às políticas previamente traçadas, a fim de nortear as ações das sucessivas Diretorias e do Conselho, de forma a atender às necessidades e aos anseios coletivos do corpo associativo.

Fases

FASE 1 Elaborar o Plano Diretor de Desenvolvimento	FASE 2 Elaborar os Planos Setoriais
• Abordagem integrada • Definir políticas, diretrizes e estratégias • O quê? Por quê?	• Abordagem setorial derivada da integrada • Definir programas, infraestrutura e projetos • Quem? Como? Quando? Por quanto?

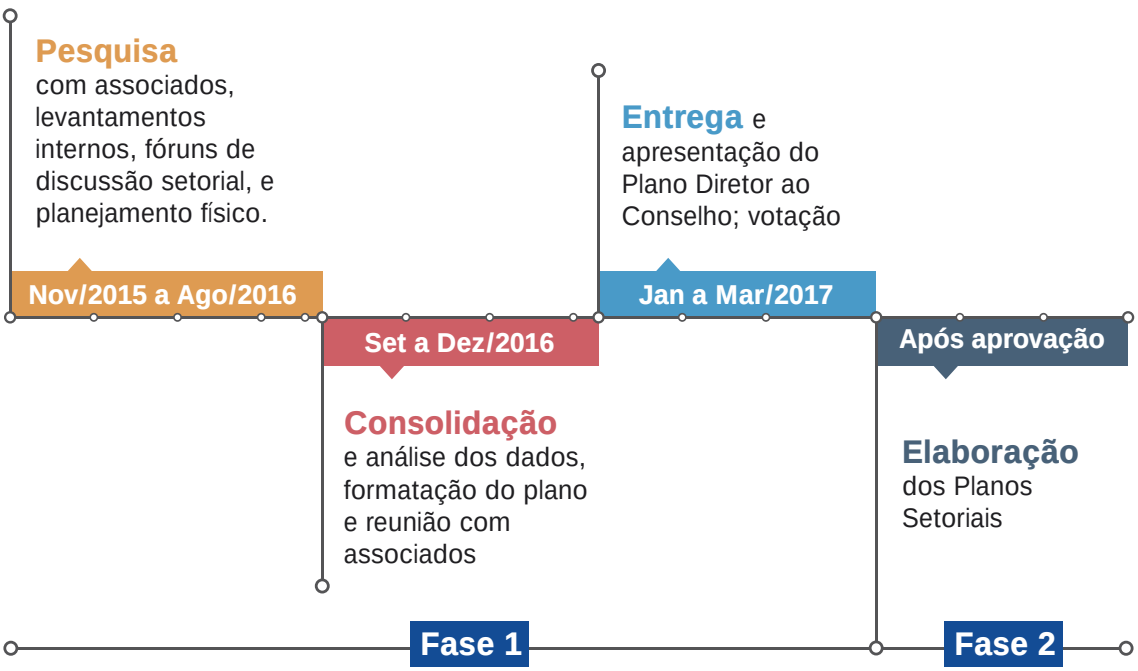
Metodologia

- Pesquisas e análises qualitativas e quantitativas.
- Grupos de discussão com associados.
- Dados históricos, indicadores de desempenho e tendências.
- Levantamentos físico e técnico.
- Planos e estudos desenvolvidos em anos anteriores.
- Relatórios anuais e mensais.

Referências

- Revisão do direcionamento proposto pelo Plano Diretor de Desenvolvimento vigente, aprovado em 2009.
- Consultas aos planos e fóruns realizados anteriormente.
- Apoio de um Conselho Consultivo formado pelos atuais e ex-presidentes da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo.

Cronograma



O Clube ontem e hoje

Aspectos da evolução histórica, informações sobre sua demografia e dados do estudo de levantamento físico do Clube.

2. O Clube ontem e hoje

Aspectos históricos

O Esporte Clube Pinheiros, ao longo de seus 117 anos de existência, sempre demonstrou idealismo e preocupação com a missão de estabelecer diretrizes para antecipar o futuro a partir da realidade presente. Sua ampla cronologia, inclui ações que passam por aquisições de áreas, edificações diversas e planos diretores.

Cronologia

Alguns marcos de planos e ações de intervenção física no Clube.

o **1920**	Adquirida uma área de 100.000 m² às margens do rio Pinheiros. Seguindo o primeiro Plano de Obras do Sportclub Germânia, construía-se, em 1921, a primeira sede do Clube.
o **1929**	Com esforço dos próprios tenistas, construídas as primeiras quadras de tênis.
o **1933**	Incorporado ao Clube uma área de 42.000 m² adquiridos da Light&Power. A piscina olímpica externa foi aberta aos associados.
o **1948**	Elaboração do Plano Geral de Obras.
o **1953**	Nova área de 35.853 m² foi incorporada ao Clube.
o **1958**	Inauguração do Salão de Festas.
o **1960**	Elaborados o Plano Urbanístico e o Plano de Obras.
o **1962**	Inaugurada a edificação da Sede Social e reformados os sistemas hidráulicos do conjunto aquático.
o **1964/66**	Construção dos ginásios de basquete, ioga, judô, ginástica e esgrima, e as canchas de bocha, bolão e boliche.
o **1970**	Constituído o Grupo de Planejamento para elaboração de Plano Diretor em diversas fases.
o **1971**	Início da informatização do Clube.
o **1972**	Concurso de anteprojetos do Plano Físico e apresentação do Plano Diretor vencedor.
o **1974**	Aprovado o Plano Diretor de Obras.
o **1976**	Nova versão do Plano Diretor que prevê a construção dos edifícios administrativo, do CCR, do Centro Esportivo, estacionamento e pista de atletismo, entre outras.
o **1978/79**	Entregues aos associados a pista de atletismo e o estacionamento. Demolição da casa de barcos e museu para construção do CCR. O edifício administrativo foi inaugurado.
o **1984**	Inaugurado o Centro Esportivo.

1985	Iniciada a reforma administrativa e mudança no organograma do Clube, com estrutura presidencialista em substituição ao colegiado de vice-presidentes e introdução do nível gerencial profissionalizado.
1987	Desenvolvido o Plano Diretor de Informática.
1989	Aprovação do Plano Diretor de Obras com previsão de revitalização do museu e nomeação da comissão pró-memória, reforma do parque infantil (etapa 1), entre outros.
1991/93	Aprovados dois Planos de Obras abrangendo diversas intervenções no Clube: reforma da sauna e das quadras do 4º andar do Centro Esportivo, iluminação das quadras de tênis, instalação de grama sintética no Campo de Futebol B, entre outras. Foi realizada ampla reforma para atendimento às posturas e leis municipais.
1995	Aprovado o Plano Diretor de Desenvolvimento com diversos projetos e programas nas áreas de infraestrutura, administrativa, orçamentária, de tecnologia, comerciais, de relações sociais e de meio ambiente.
1996	Revitalização do lago e montagem do ginásio de hidroginástica.
2005/06	Elaborado e aprovado o Plano Diretor de Obras, com projeto global de construção de nova garagem subterrânea com saída para a Av. Faria Lima, ampliação do Salão de Festas, remodelação da Sede Social, criação do *Beauty Center* e do 2º edifício poliesportivo, entre outras.
2009	Aprovado o Plano Diretor de Desenvolvimento vigente. Entre suas proposições, destacavam-se a construção de novo estacionamento e ginásio de tênis, de um novo Salão de Festas e arena multiuso com capacidade para 2.500 pessoas, de revitalização do CCR, de construção do 2º edifício para o Centro Esportivo e de um novo centro de estética.
2012	Inauguração do Bar do Futebol e do restaurante do Lago.
2013/14	Inauguração da portaria do tênis e do complexo Faria Lima com o novo estacionamento e ginásio coberto de tênis.
2015	Reforma do complexo aquático do Centro Esportivo, da Brinquedoteca Infantil; modernização das pistas de boliche e do piso da pista de atletismo. Retomada do Plano Diretor de Desenvolvimento.

Aspectos demográficos

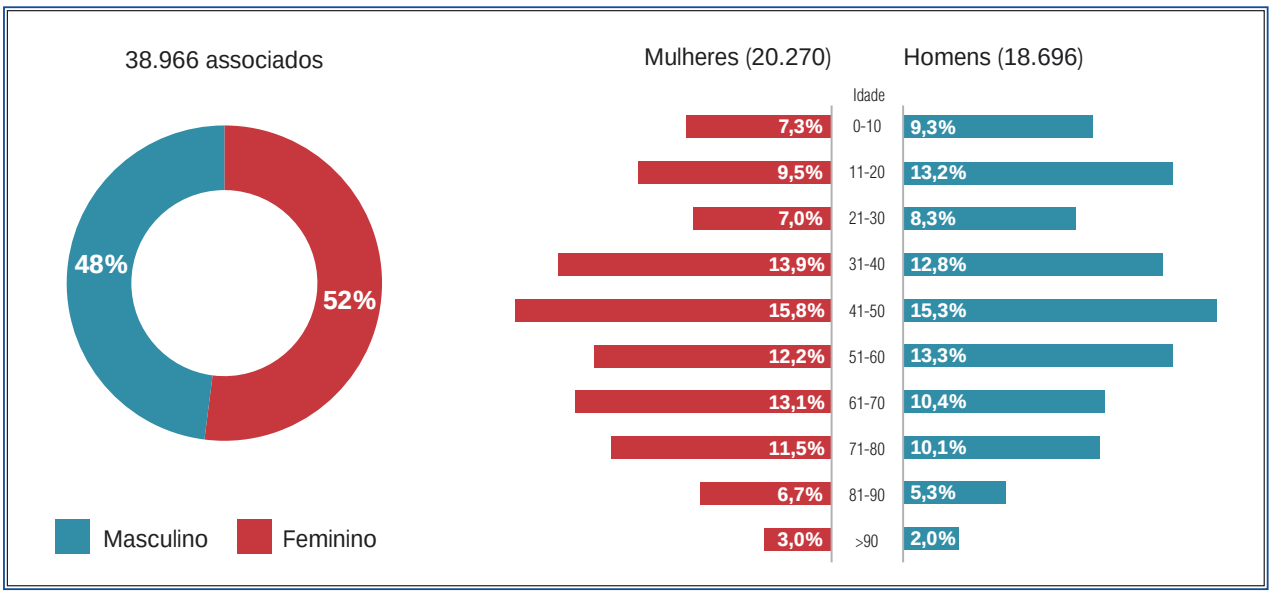
As informações, os dados e as análises da demografia do Clube, bem como suas projeções no futuro, foram utilizadas pelos diferentes grupos setoriais de trabalho para o adequado entendimento da distribuição do Clube em gênero e faixa etária, de forma a fortalecer a aderência de suas proposições ao perfil da coletividade pinheirense.

Do quadro atual de associados apresentado destaca-se que:

- Até 20 anos, o percentual de homens é superior ao de mulheres.
- Há equilíbrio de distribuição percentual na faixa entre 21 e 60 anos de idade entre mulheres e homens.
- Acima de 61 anos, há predominância de mulheres.

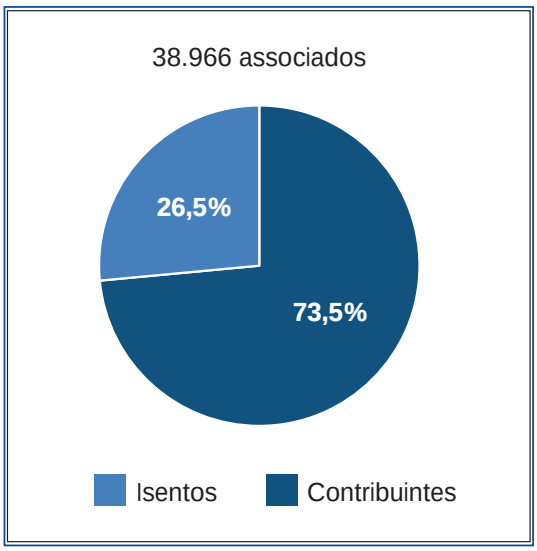
Quadro de associados

Cadastro de associados por gênero e faixa etária (base: abril/2016).



Contribuintes e isentos

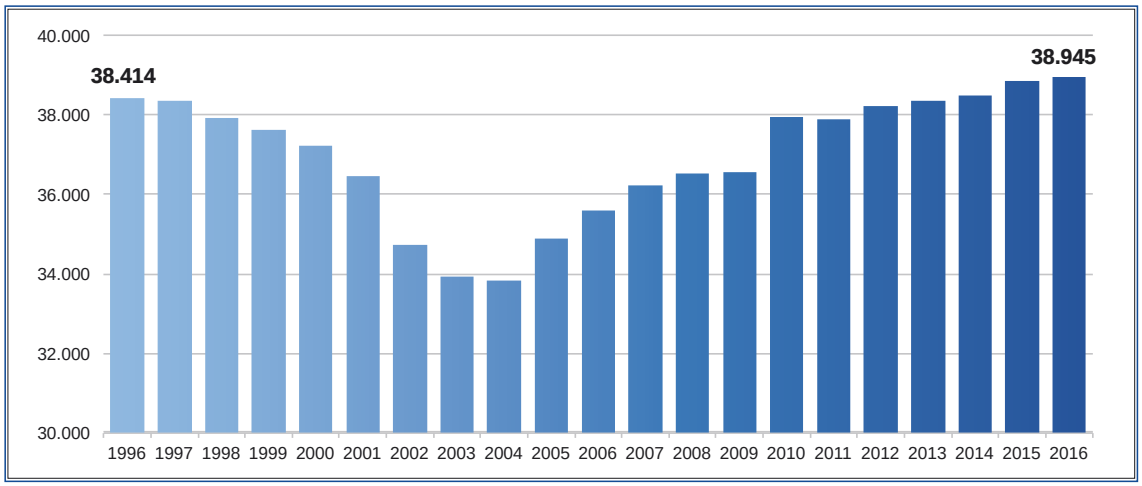
(base: abril/2016)



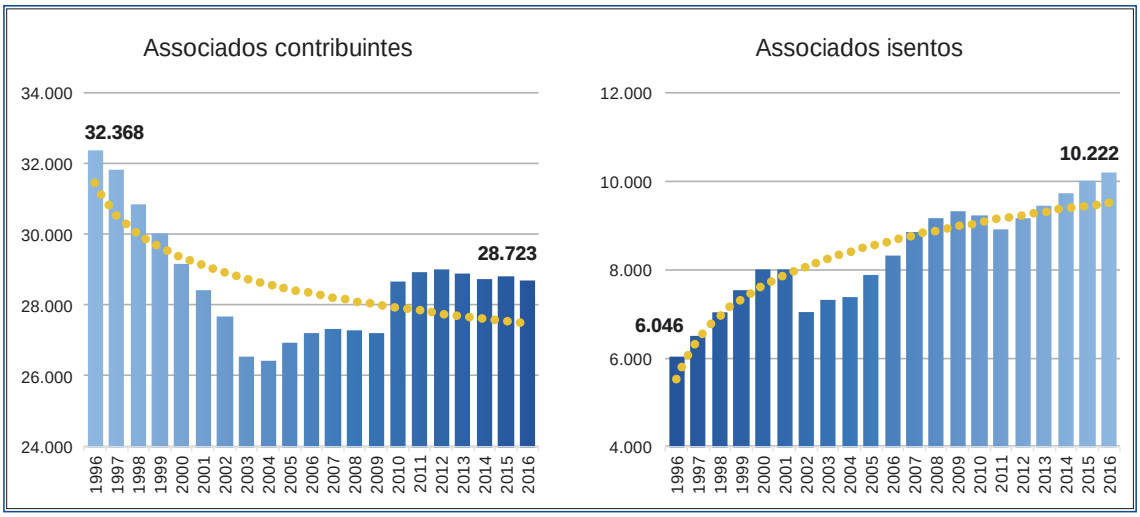
- O número de contribuintes é, predominantemente, composto por associados individuais. Os isentos, por sua vez, caracterizam-se pelos associados veteranos – aqueles que atingiram a condição de idade e tempo de contribuição previstas pelas regras de veteranice.
- Em ambos os casos, eles compõem 97% de suas classificações.

Evolução histórica do quadro

Número total de associados

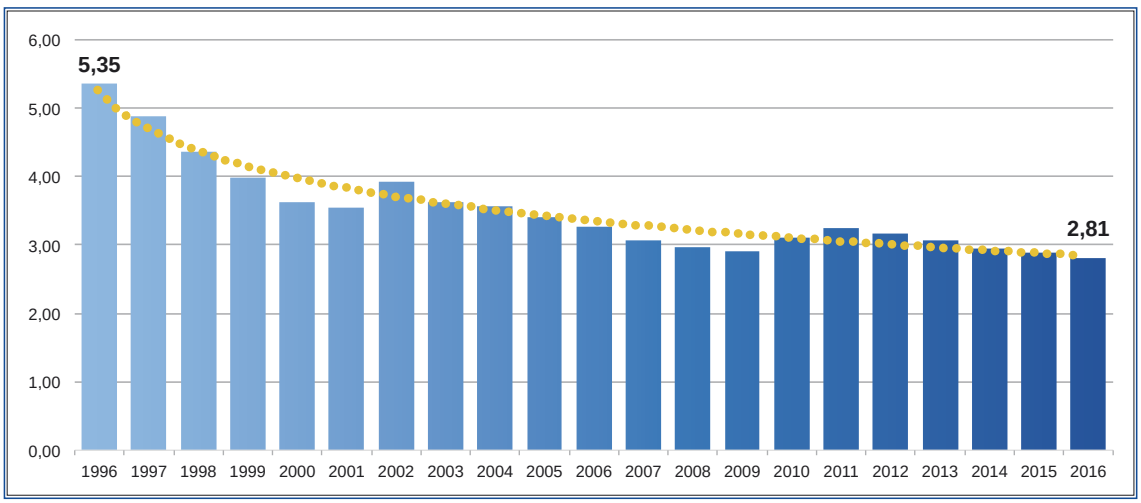


Associados contribuintes (incluem cônjuges de familiares) e isentos



Não há correspondência de escala entre os gráficos, cuja leitura busca evidenciar apenas a evolução de ambos no período de análise.

Relação entre contribuintes (inclui cônjuges de familiares) e isentos



Aspectos físicos

O estudo físico do Clube foi realizado por empresa especializada, para orientar o Plano Diretor de Desenvolvimento no âmbito espacial e de infraestrutura patrimonial por meio de levantamentos, análises e diagnósticos da situação atual de uso e ocupação do espaço físico com o objetivo de propor sua reorganização, racionalização e alterações em nível de zoneamento e setorização.

Escopo do estudo físico

1. Levantamento dos dados e da situação existente.

- Fisiografia e inserção urbana.
- Legislação urbanística incidente.
- Uso e ocupação do solo.
- Circulação e estacionamentos.
- Infraestrutura, meio ambiente e equipamentos.

2. Consolidação e análise de dados

- Consolidação e análise dos levantamentos realizados na fase anterior para subsidiar o diagnóstico da situação atual do Clube.

3. Diagnóstico da situação atual

- Identificação de carências, ociosidades, conflitos e oportunidades entre a estrutura de suporte do Clube e as atividades desempenhadas.
- Alternativas preliminares.

4. Proposições e diretrizes

- Plano de zoneamento físico.

A empresa contratada

Pedro Taddei e Arquitetos Associados

Pedro Taddei Neto
Arquiteto e urbanista pela USP, pós-graduado pelo Institut de l'Environnement da França e pela Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne. Atua, há mais de 40 anos, nas áreas de planejamento e elaboração de projetos no Brasil e exterior. É professor titular da USP, membro de diversos conselhos e institutos e, atualmente, é vice-presidente do Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva.

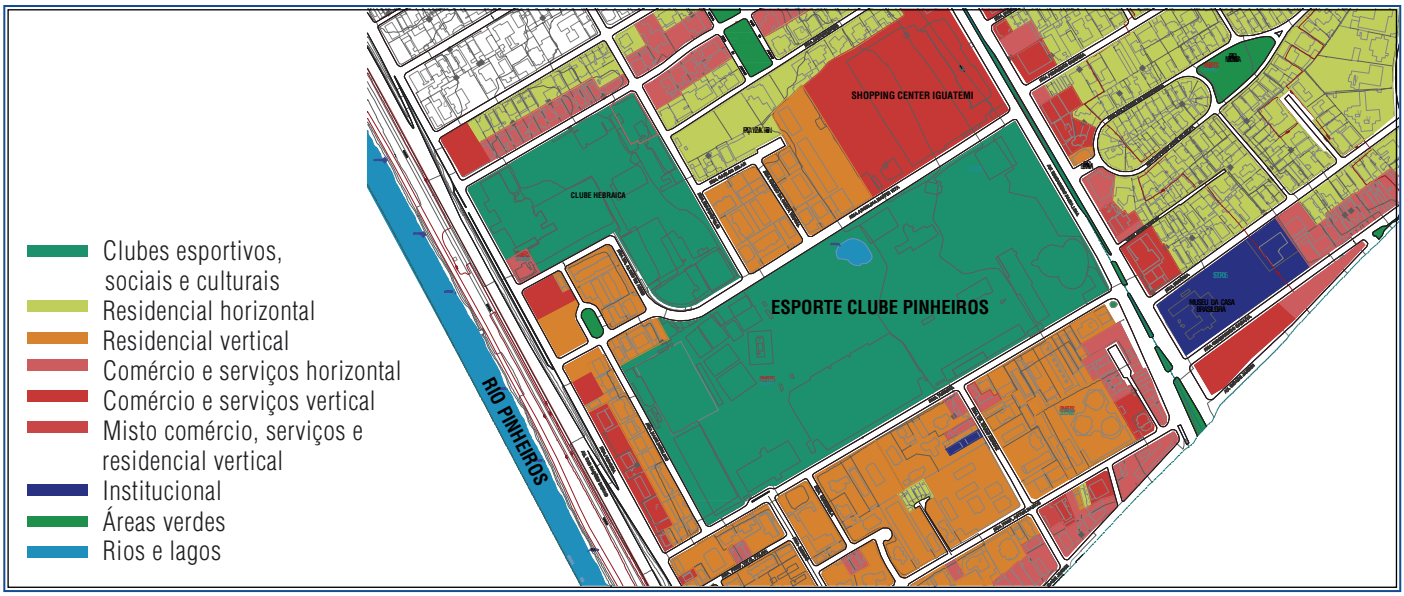
Tito Lívio Frascino
Arquiteto pela Universidade Mackenzie, com especialização pela mesma instituição e mestrado em urbanismo pela Université de Paris. Possui experiência de mais de 45 anos e desenvolveu diversos projetos de engenharia e arquitetura para a reconversão urbana do Largo da Batata, estações de metrô, diversos clubes poliesportivos, e do Sesc, entre outros. É professor adjunto da Universidade Mackenzie.

Nota: A empresa Pedro Taddei e Arquitetos Associados foi contratada por meio do processo licitatório eletrônico PLA-006/2016.

Uso atual do solo

Entorno imediato

Concentração das áreas verticalizadas (notadamente comércio e serviços) nas principais avenidas e no polígono formado pelas Avenidas Faria Lima, Cidade Jardim, Ruas Hungria e Tucumã e horizontalidade na ocupação dos bairros estritamente residenciais e ao longo da Rua Gabriel Monteiro da Silva.



Zoneamento urbano municipal

Classificação do Clube Pinheiros, conforme Lei 16.402/16 (Lei de parcelamento, uso e ocupação do solo - município de São Paulo): **Zoneamento AC-1 (Áreas de clubes privativos)**, indicadores ZEPEC-BIR (Zonas Especiais de Preservação Cultural - Bens Imóveis Representativos), Perímetro de Qualificação Ambiental: PA-5.

Situação existente

Parâmetros legais (área do terreno 168.185,00 m²)	Índice exigido Lei 16.402/2016	Índice efetivamente existente no ECP	Área (m²) exigida Lei 16.402/2016	Área (m²) efetivamente existente	Resultante entre exigência legal e apurado (m²)
Coeficiente de aproveitamento (CA) [1]	0,60	0,34	100.911,00	56.709,57	44.201,43
Taxa de ocupação (TO) [2]	0,60	0,20	100.911,00	33.027,74	67.883,26
Taxa de permeabilidade (TP) [3]	0,25	0,34	42.046,25	57.834,20	15.787,95
Gabarito de altura máxima [4]	20,00 m			25,14 m (CE)	

Conclusões

Parâmetros legais	Conclusões
Coeficiente de aproveitamento (CA) [1]	O Clube ainda possui 44.201,43 m² de CA disponível para ampliação de suas edificações.
Taxa de ocupação (TO) [2]	O Clube ainda possui 67.883,26 m² de TO disponível para ampliação de suas edificações.
Taxa de permeabilidade (TP) [3]	A área permeável atual do Clube é 15.787,95 m² maior que o exigido pela Lei.
Gabarito de altura máxima [4]	A altura do prédio do CE excede a altura máxima permitida, em 5,14 m², porém, sua construção é anterior à exigência legal. Cabe salientar, no entanto, que a prefeitura levantou a possibilidade de rever este parâmetro ampliando o gabarito máximo exigido.

Observações

1. Coeficiente de aproveitamento é um número que, multiplicado pela área do lote, indica a quantidade máxima de metros quadrados que podem ser construídos em um lote, somando-se as áreas de todos os pavimentos. Seu cálculo leva em conta apenas a área computável da edificação, e não a construída, e são descontadas as áreas de ático, garagens, em atendimento à legislação, varandas, entre outras áreas previstas na Lei municipal 16.402/2016 de parcelamento, uso e ocupação do solo.
2. Taxa de ocupação é definida como a porcentagem máxima de construção em projeção horizontal permitida em um lote ou gleba.
3. Taxa de permeabilidade é a relação entre a parte permeável, que permite a infiltração de água no solo, livre de qualquer edificação, e a área do lote calculada considerando fatores de redução específicos para cada tipo de pavimento e sua capacidade de absorção de água.
4. Gabarito de altura máxima é a altura máxima da edificação, calculada pela distância entre o pavimento térreo e o nível da cobertura, excluídos o ático, as casas de máquinas e a caixa d'água.

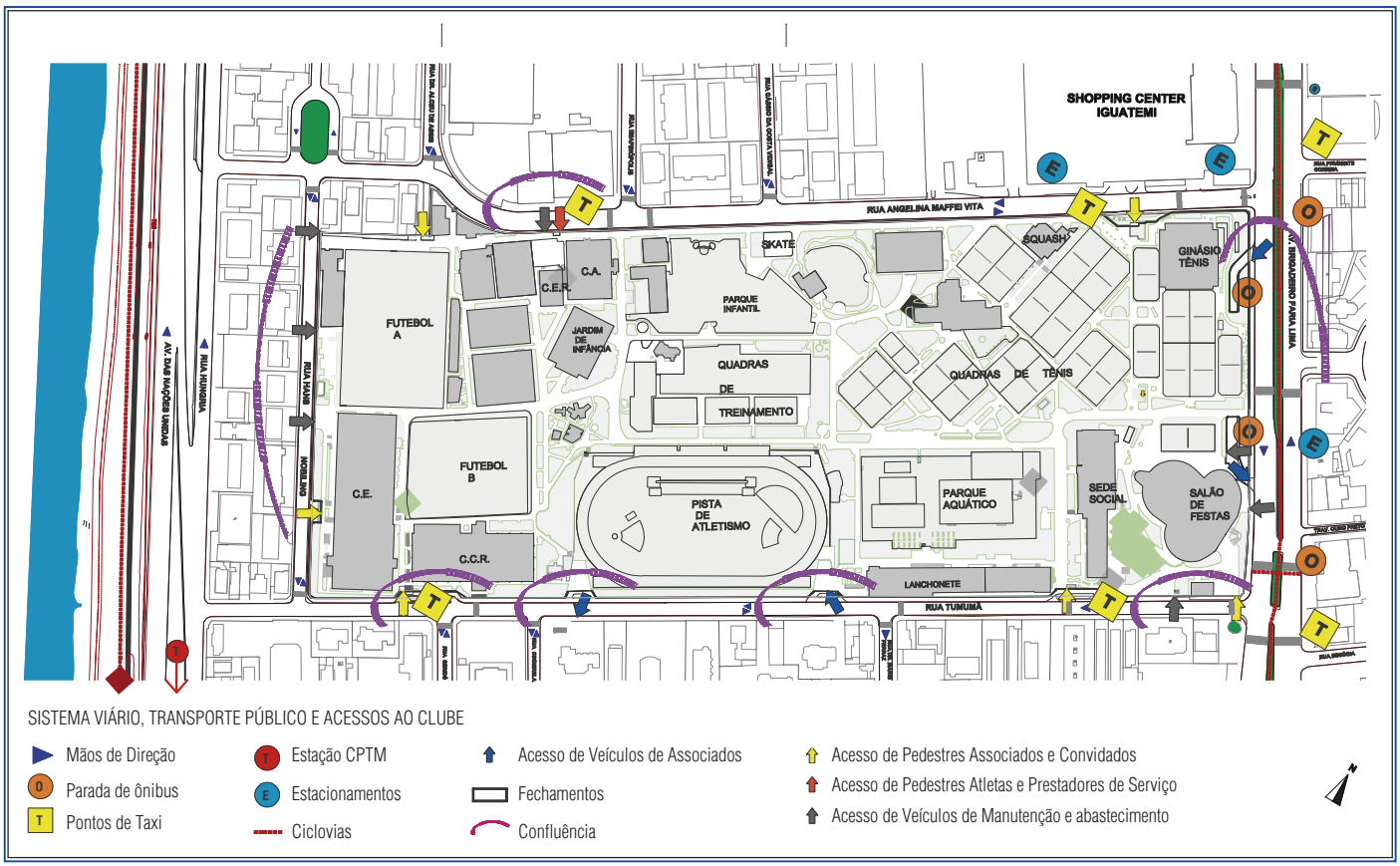
Cabe salientar, ainda, que a Lei 16.402/2016 traz em seu artigo 29, parágrafo 1º, a seguir transcrito, a possibilidade de majoração do coeficiente de aproveitamento por meio da aplicação da quota ambiental. A utilização deste mecanismo, porém, deverá ser verificada oportunamente quando da aprovação de projetos específicos do Clube, uma vez que esta depende de informações específicas de projeto com relação à extração e ao plantio de árvores, soluções de pisos permeáveis, entre outras. Embora esse mecanismo exista, os números apurados em consideração ao CA do Clube apontam que não é uma preocupação em curto e médio prazos, uma vez que ainda existe CA a ser explorado (44.201,43 m²) sem a necessidade de sua majoração.

Art. 29. Nas áreas ocupadas por clubes extintos ou com termo de concessão terminado ou revogado na vigência da Lei nº 13.885, de 25 de agosto de 2004, ou a partir da entrada em vigor desta lei, ficam mantidos os parâmetros de uso e ocupação estabelecidos nos Quadros 3, 4, 4A e 4B desta lei para a categoria em que o clube se enquadrava, independentemente de se tratar de área pública ou privada. § 1º Para os clubes enquadrados em AC-1 e AC-2 os coeficientes de aproveitamento, taxa de ocupação e gabarito de altura máxima estabelecidos no Quadro 3 desta lei, sem prejuízo do atendimento da taxa de permeabilidade mínima, poderão ser majorados em até 20% (vinte por cento) desde que seja atingido o dobro da pontuação mínima de Quota Ambiental prevista para o imóvel nos termos desta lei.

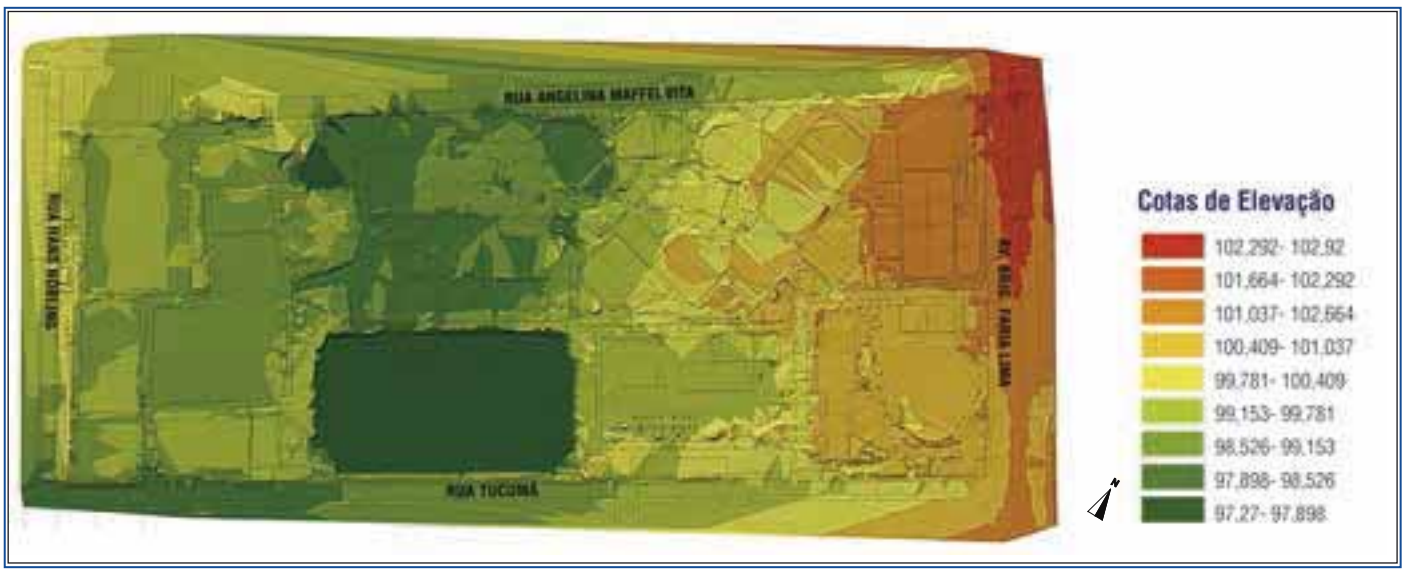
Desenhos esquemáticos

Acessos

Modais e confluências de trânsito



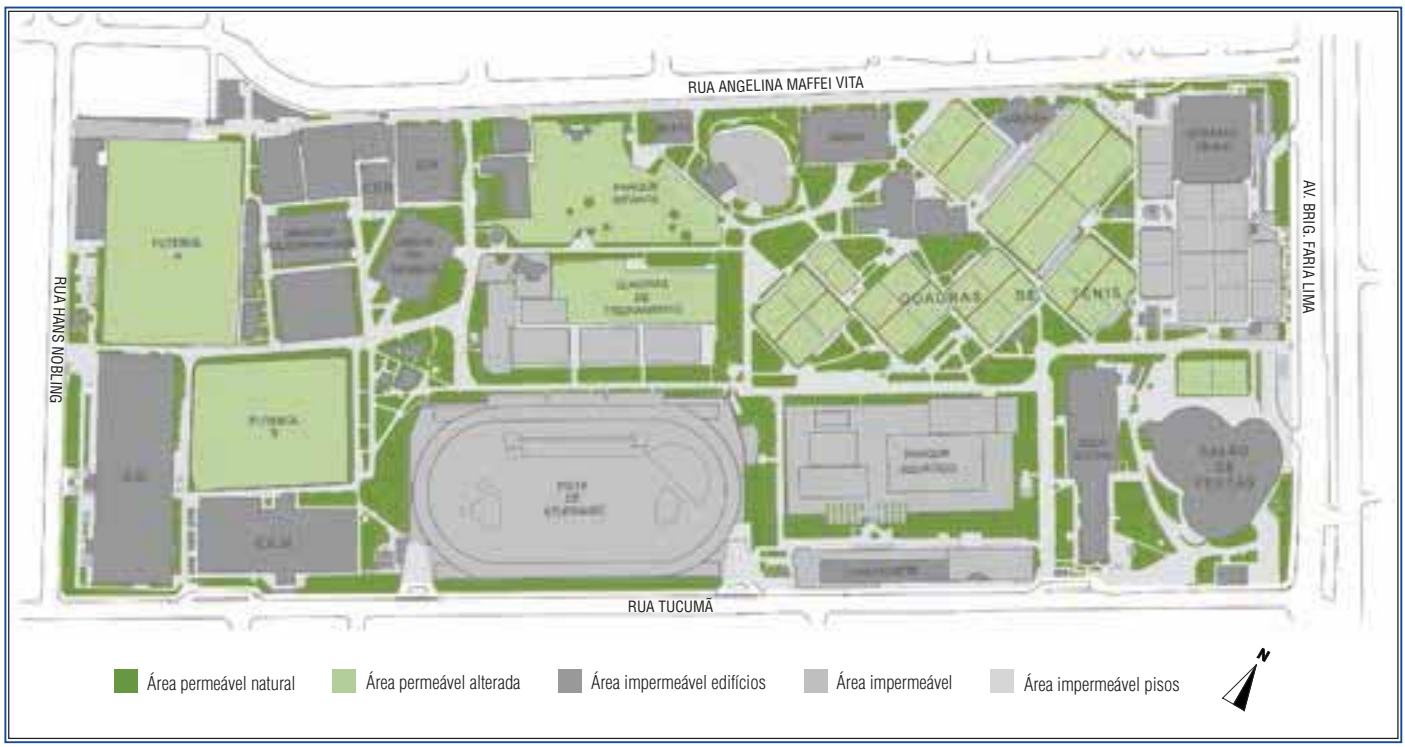
Morfologia do terreno



O caimento natural do terreno se dá da Av. Faria Lima para a Rua Hans Nobiling. Porém a obra de retificação e construção do canal do rio causou interferência no escoamento das águas – concentração da área mais baixa do terreno junto à área do Centro Administrativo e do Parquinho.

Permeabilidade

Área permeável de 57.834m² e taxa de permeabilidade de 0,34



Morfologia de ocupação

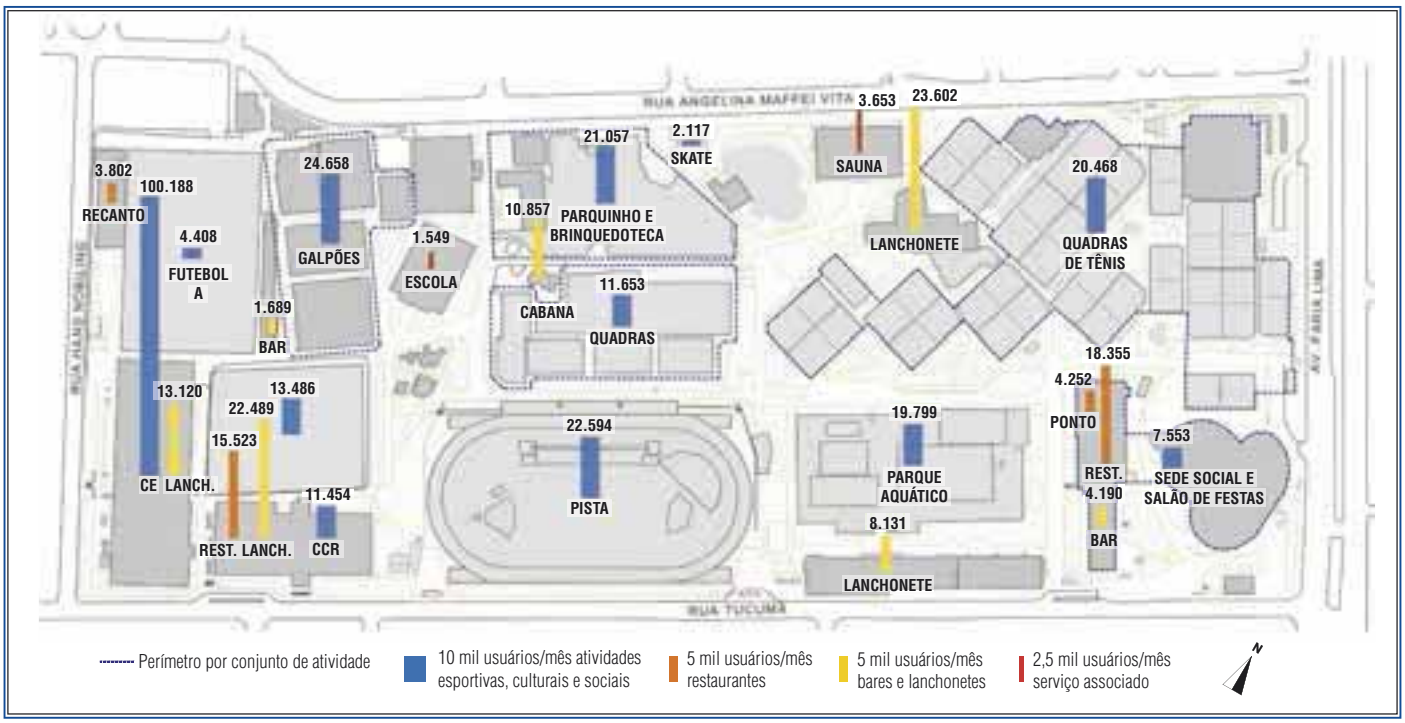
Área total de 168.150 m² e construída de 56.710 m²

Espaços ativos

Avaliação da estrutura, benfeitorias e equipamentos

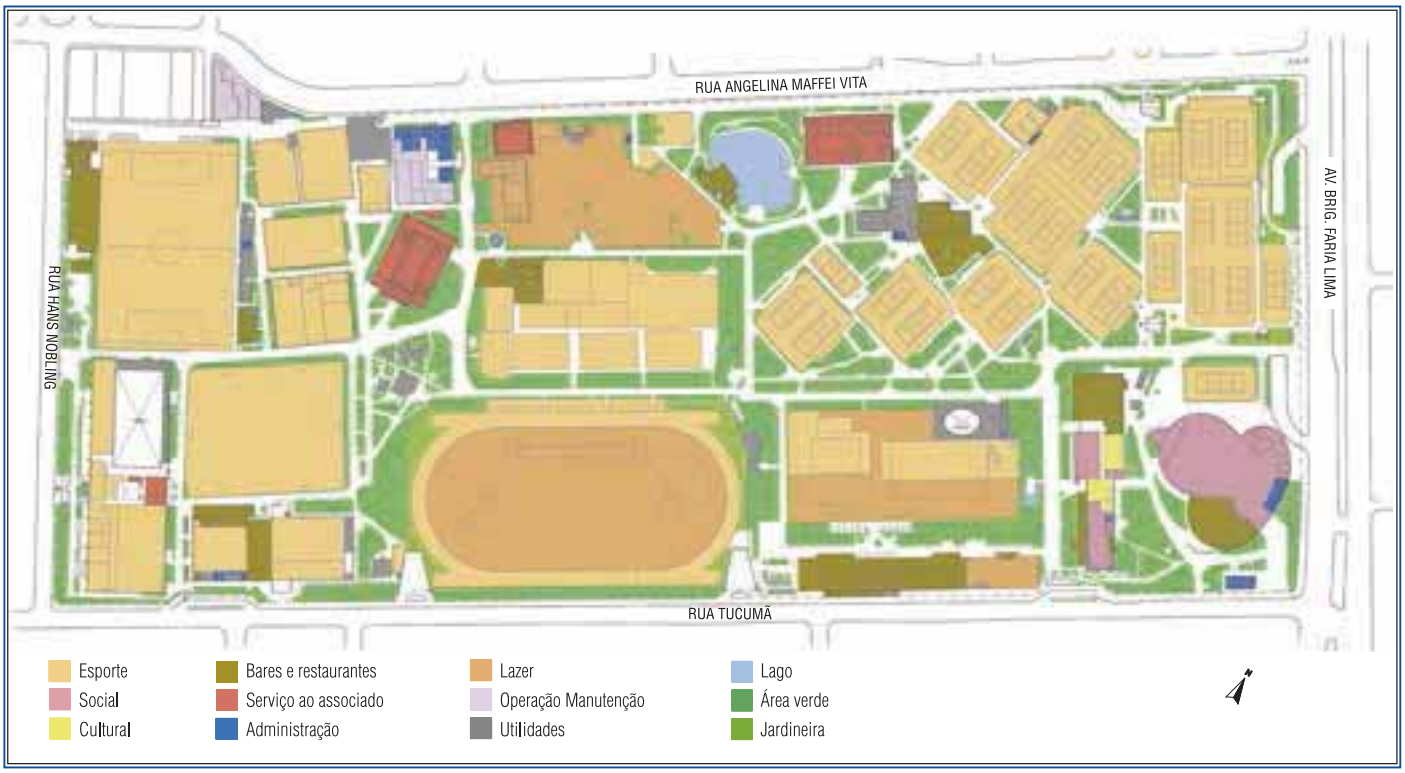
- Uso atual de todas as áreas, benfeitorias e equipamentos destinados a atividades específicas.
- Identificação das atividades programadas e avaliação quantitativa de frequência.
- Estado de conservação, adequação ao uso, conflitos e incompatibilidades entre espaços.

Frequência dos espaços ativos

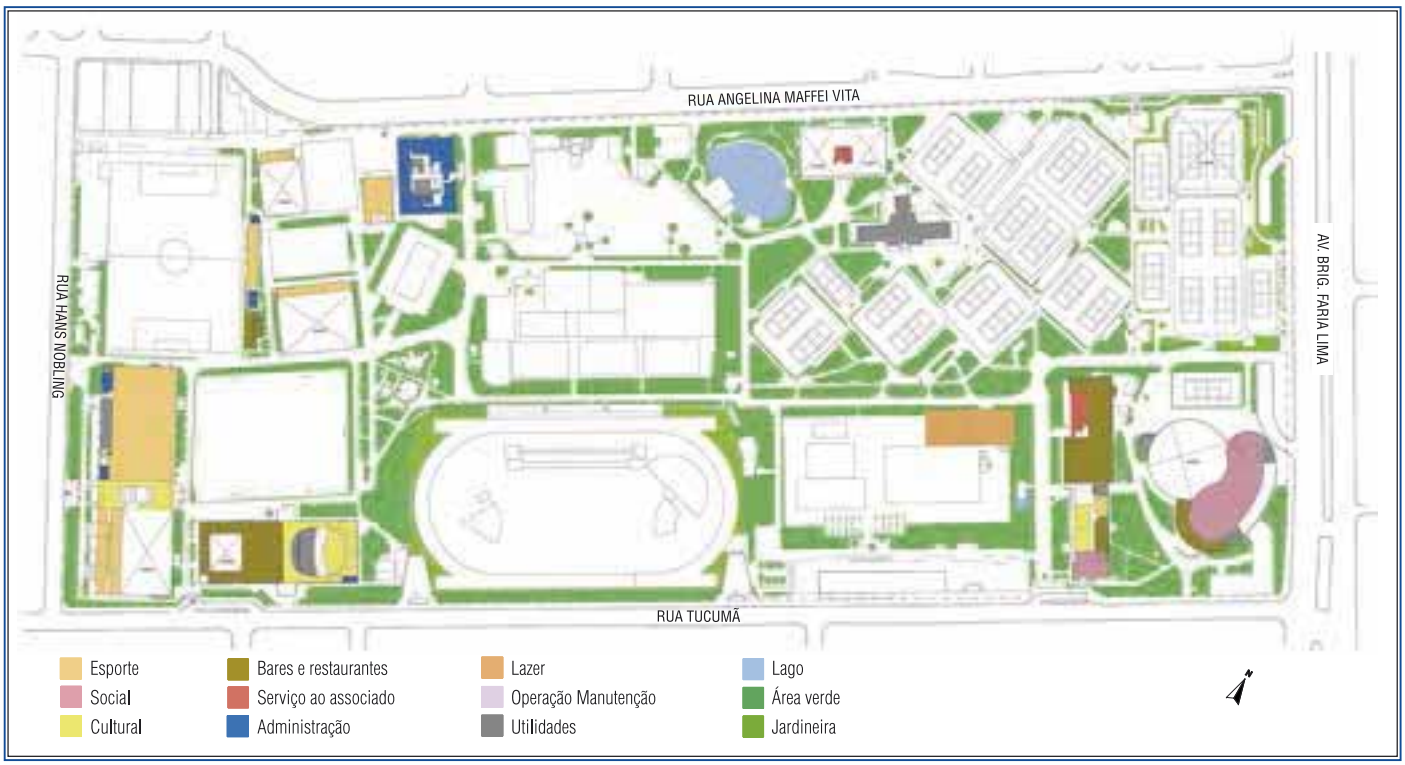


Plantas de ocupação atual - usos predominantes

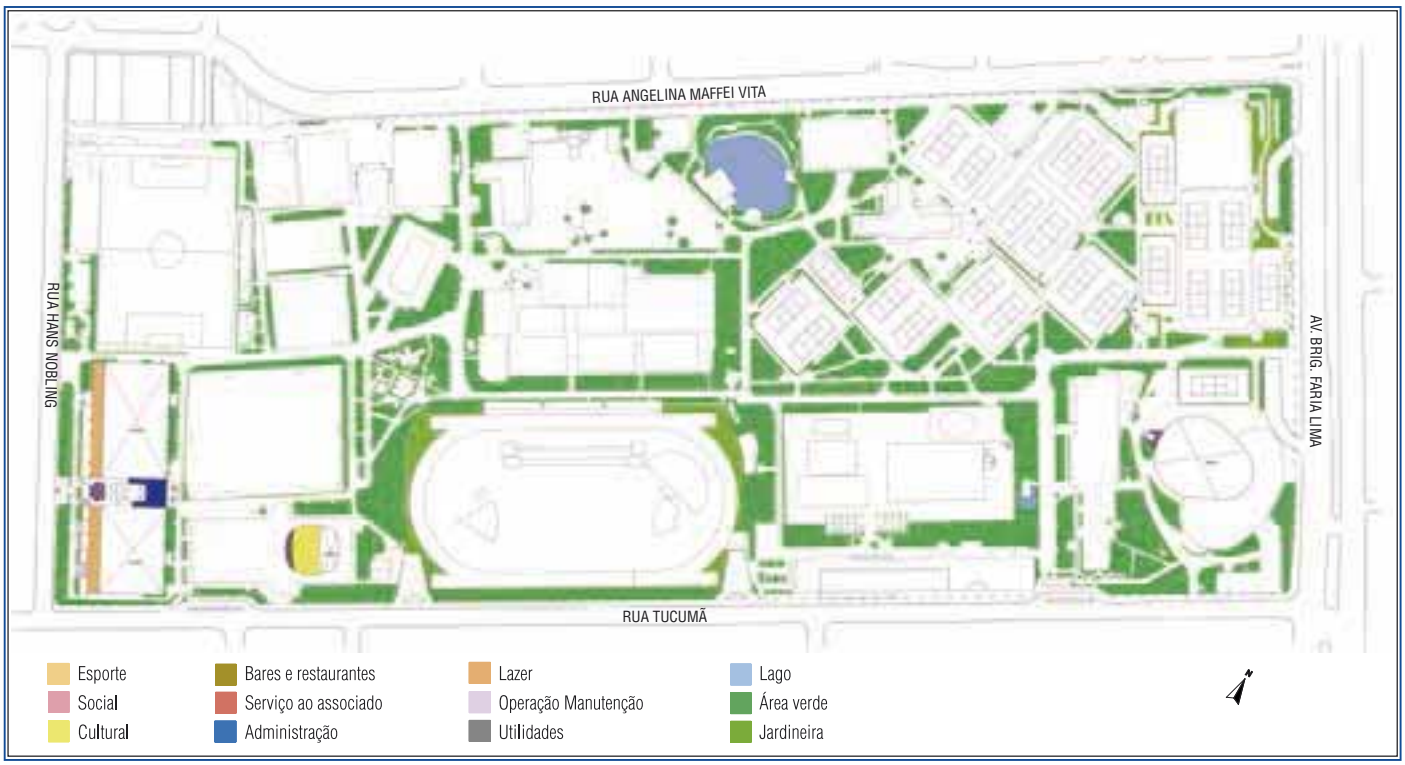
Pavimento térreo



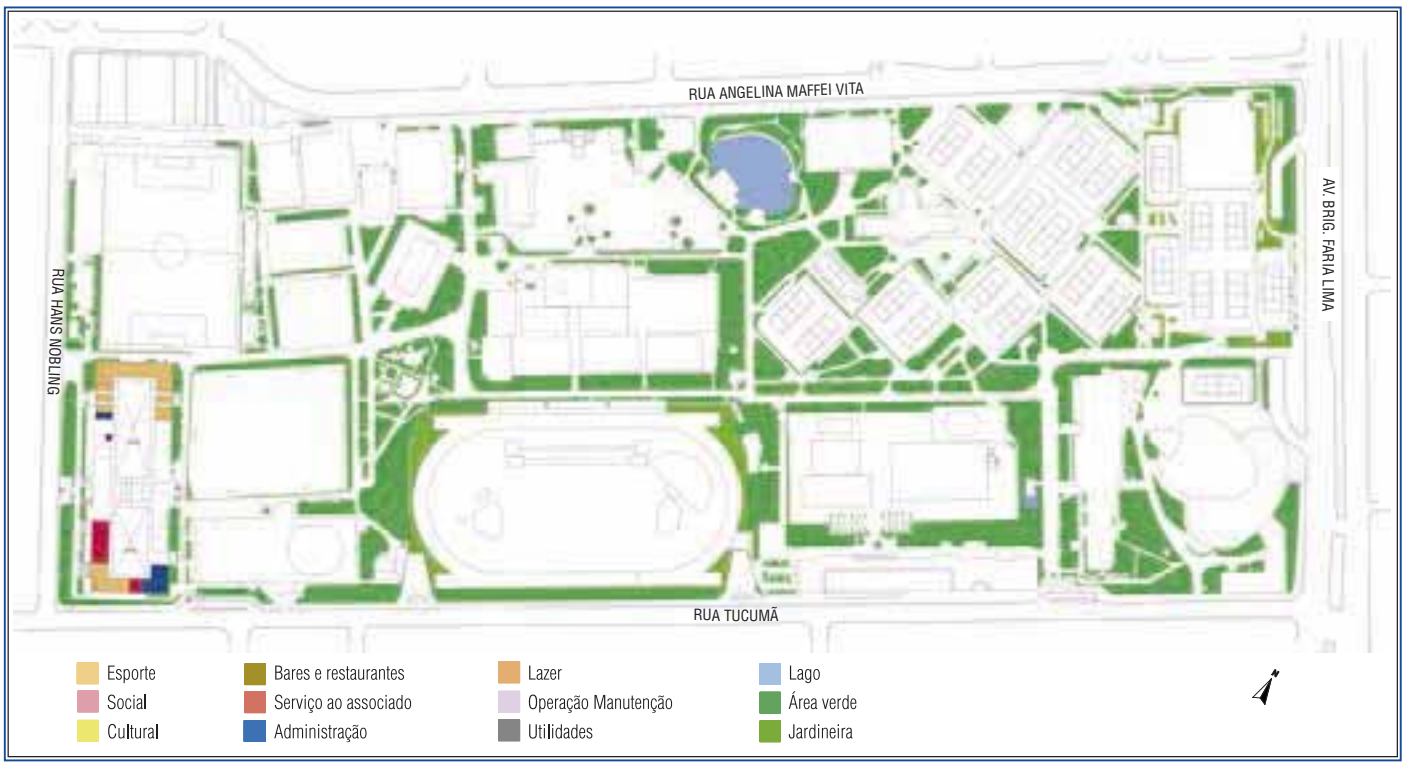
1º pavimento



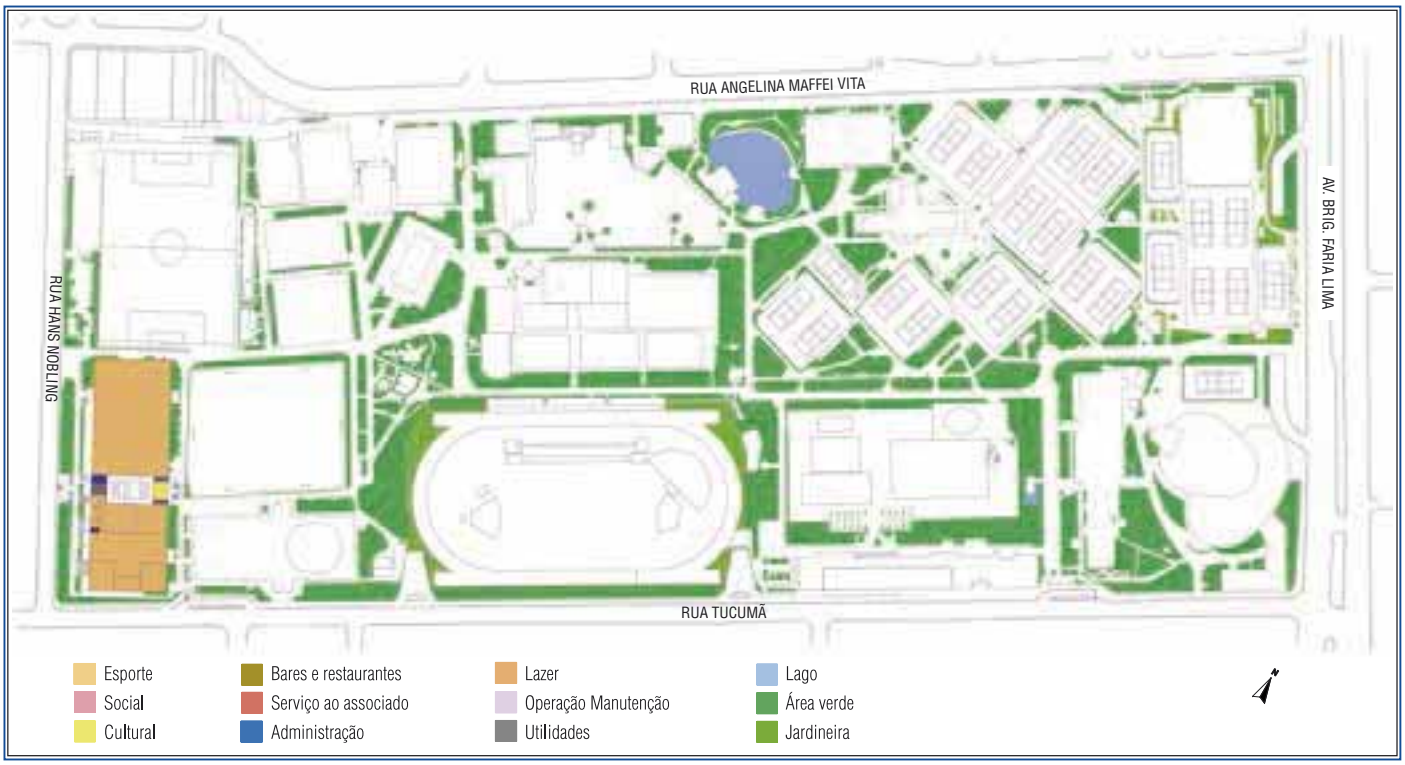
2º pavimento



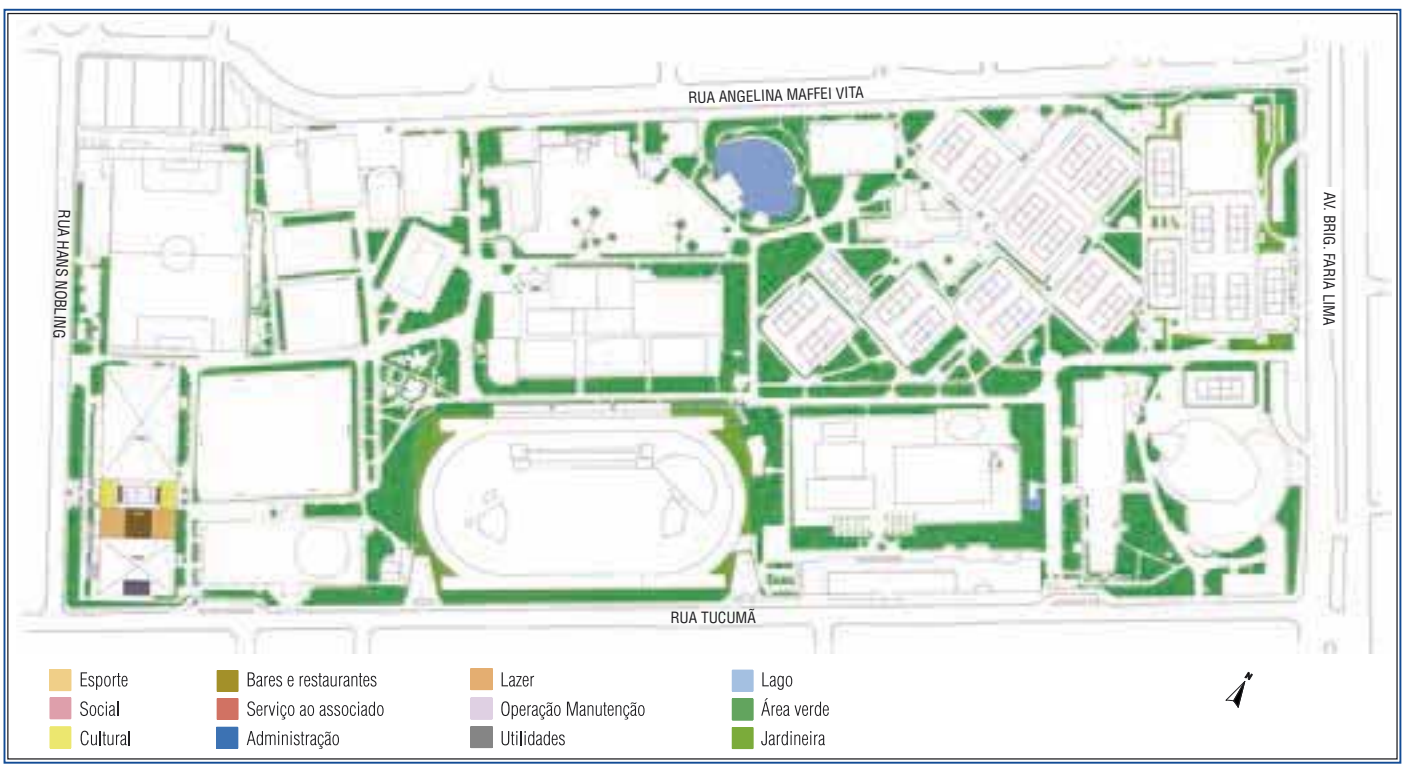
3º pavimento



4º pavimento



5º pavimento

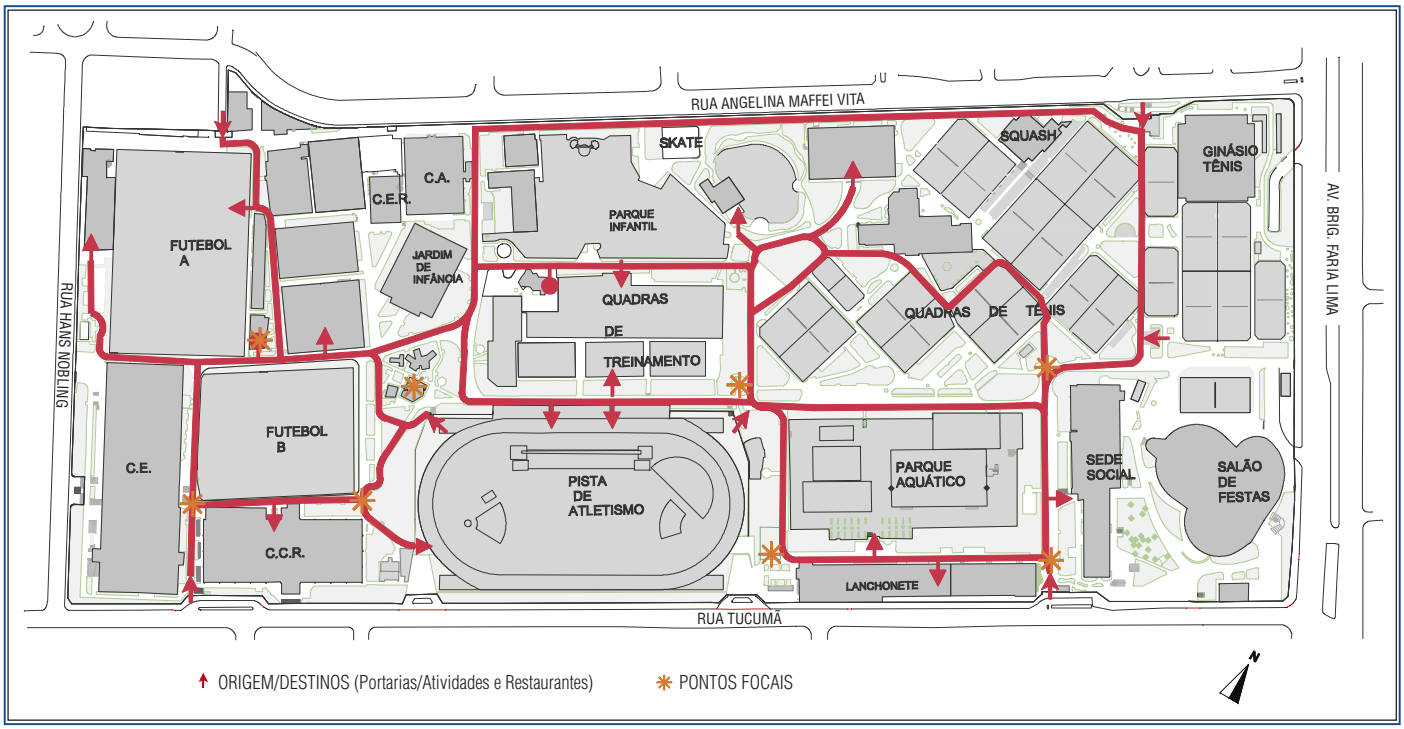


Subsolos

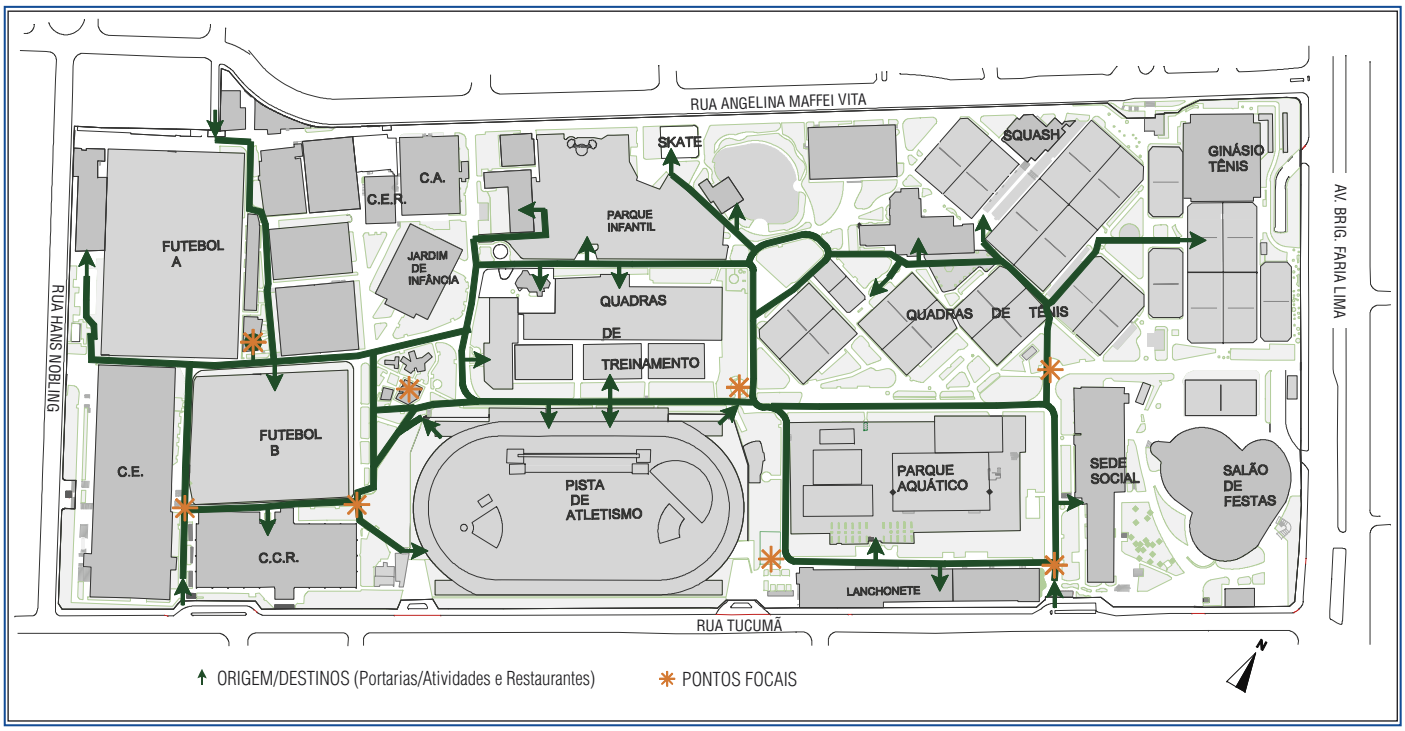
RUA ANGELINA MAFFEI VITA
1º SUBSOLO
RUA HANS NOBLING
AV. BRIG. FARIA LIMA
RUA TUCUMÃ
RUA ANGELINA MAFFEI VITA
2º SUBSOLO
RUA HANS NOBLING
AV. BRIG. FARIA LIMA
RUA TUCUMÃ
RUA ANGELINA MAFFEI VITA
3º SUBSOLO
RUA HANS NOBLING
AV. BRIG. FARIA LIMA
RUA TUCUMÃ
Esporte
Social
Cultural
Bares e restaurantes
Serviço ao associado
Administração
Lazer
Operação Manutenção
Utilidades
Lago
Área verde
Jardineira

Fluxos típicos de associados

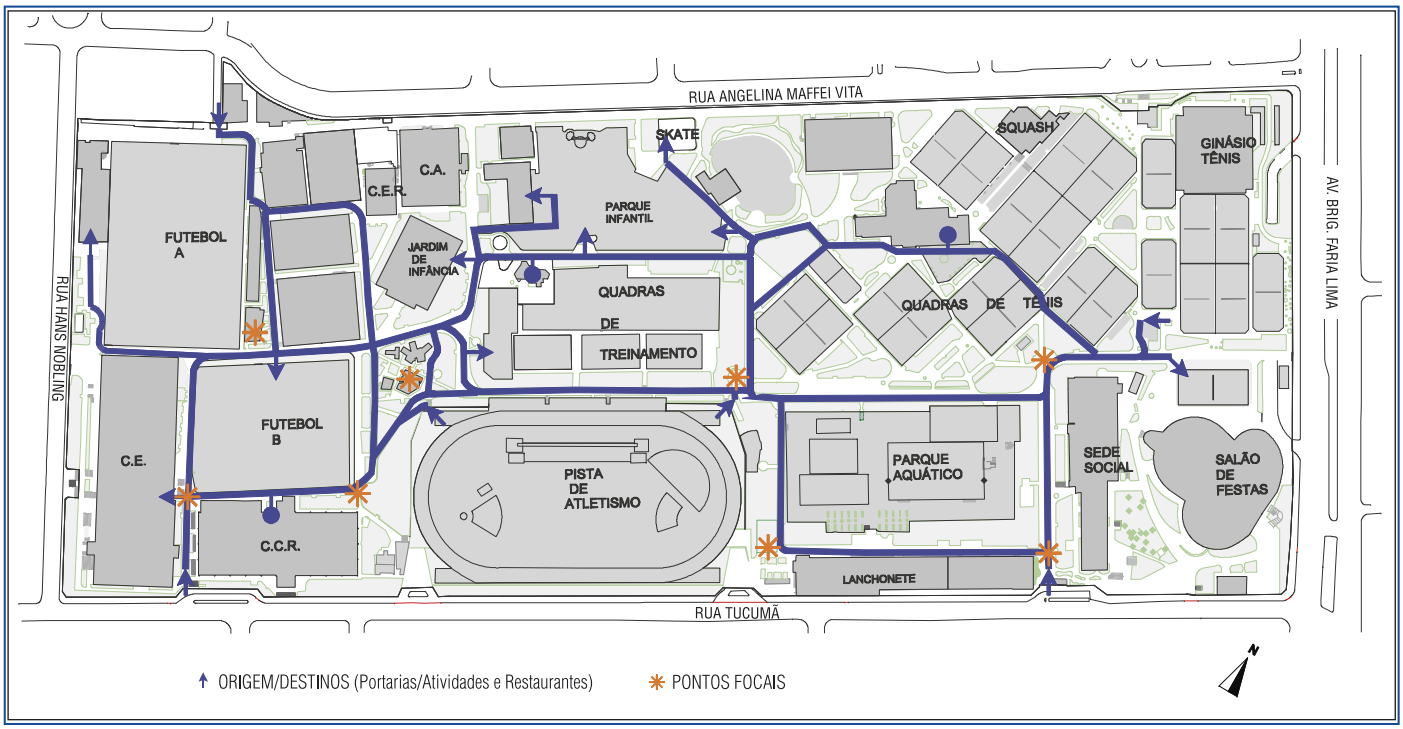
Adultos - fins de semana



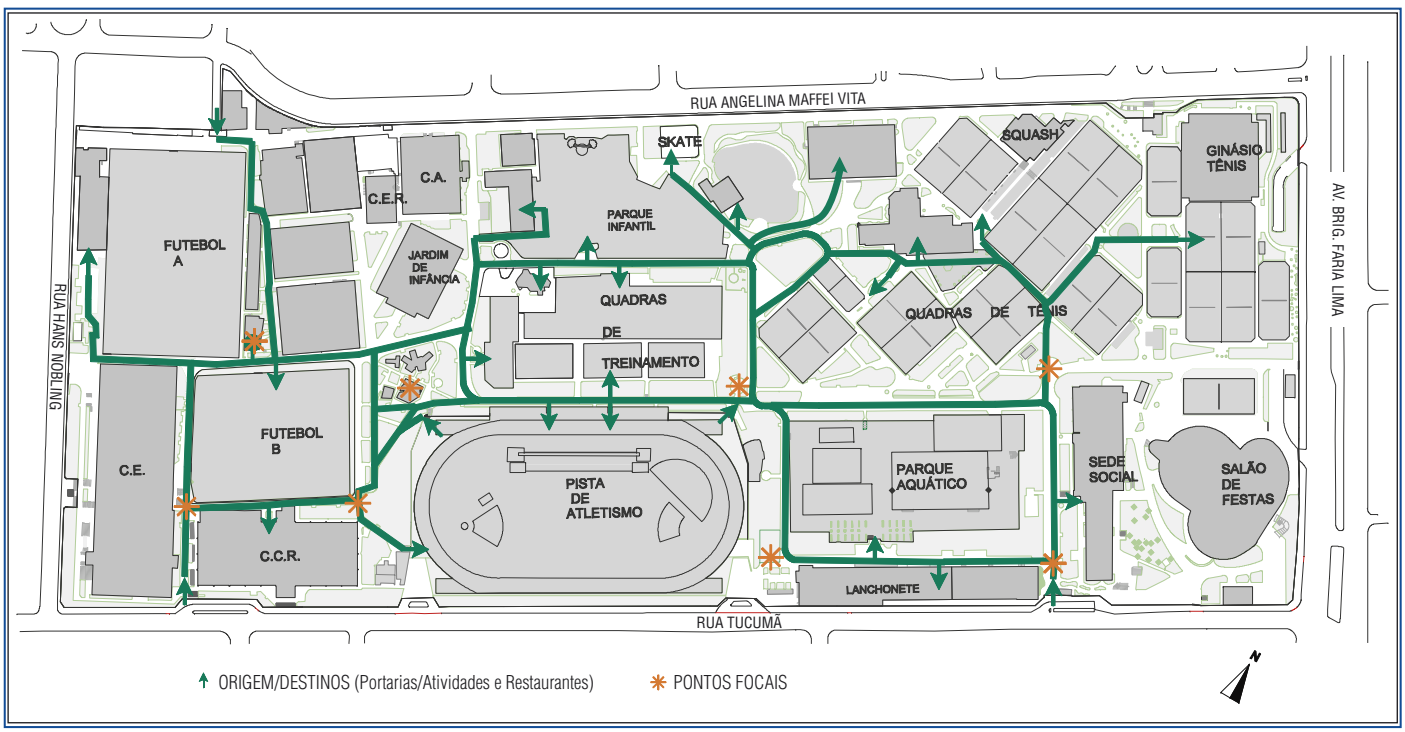
Famílias - fins de semana



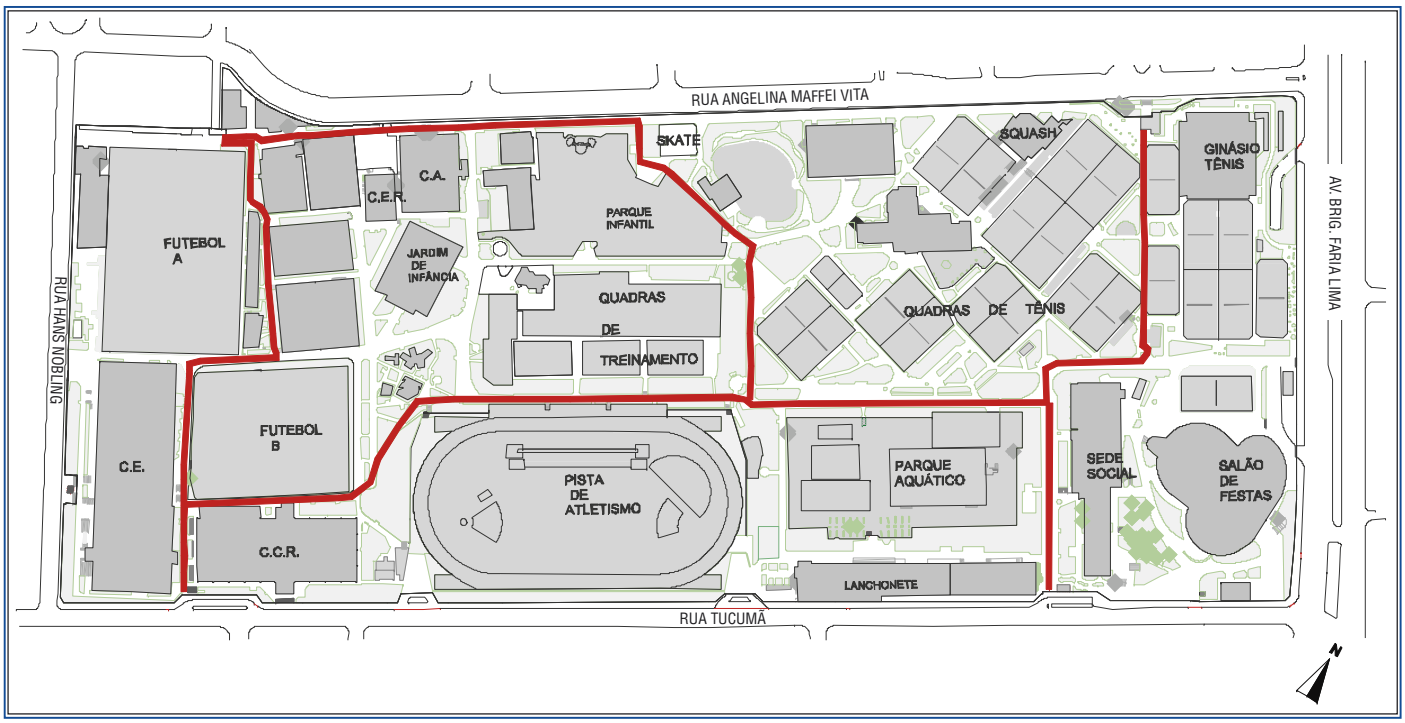
Crianças e acompanhantes - dias úteis



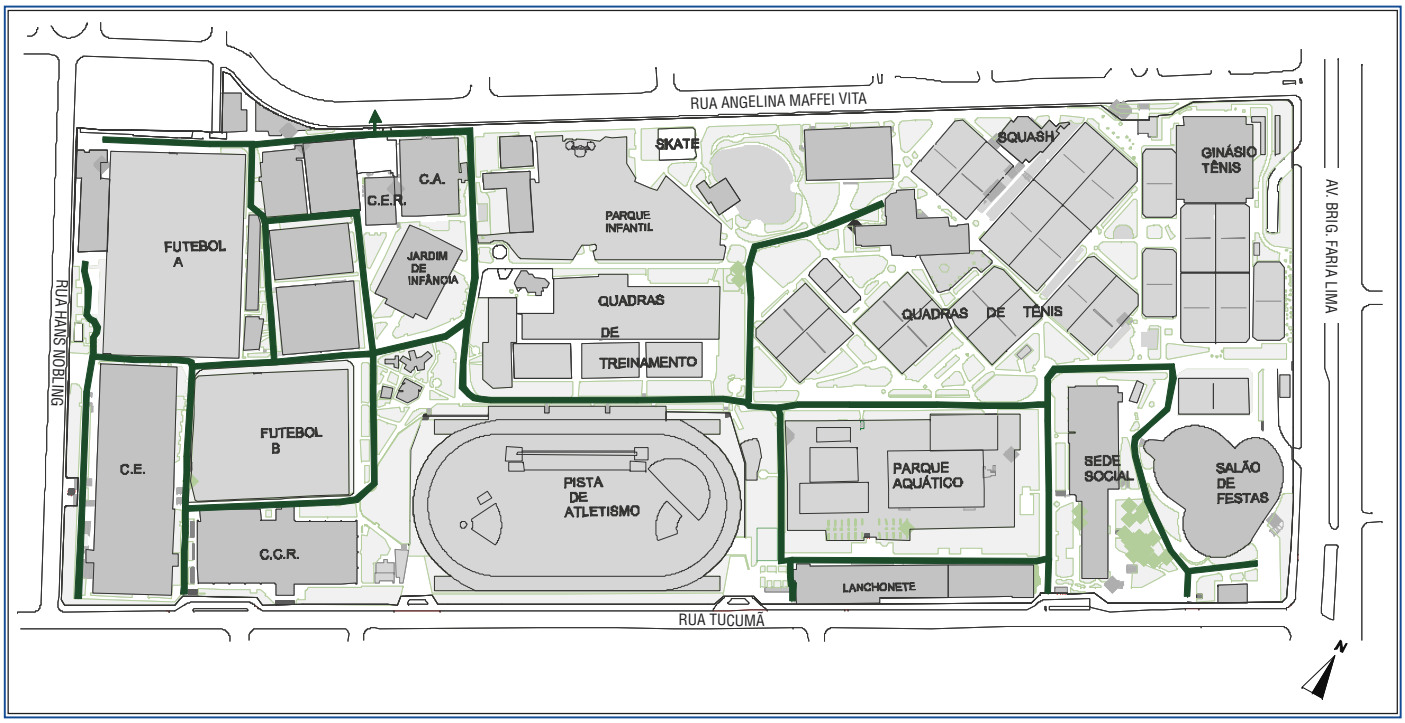
Adultos - dias úteis



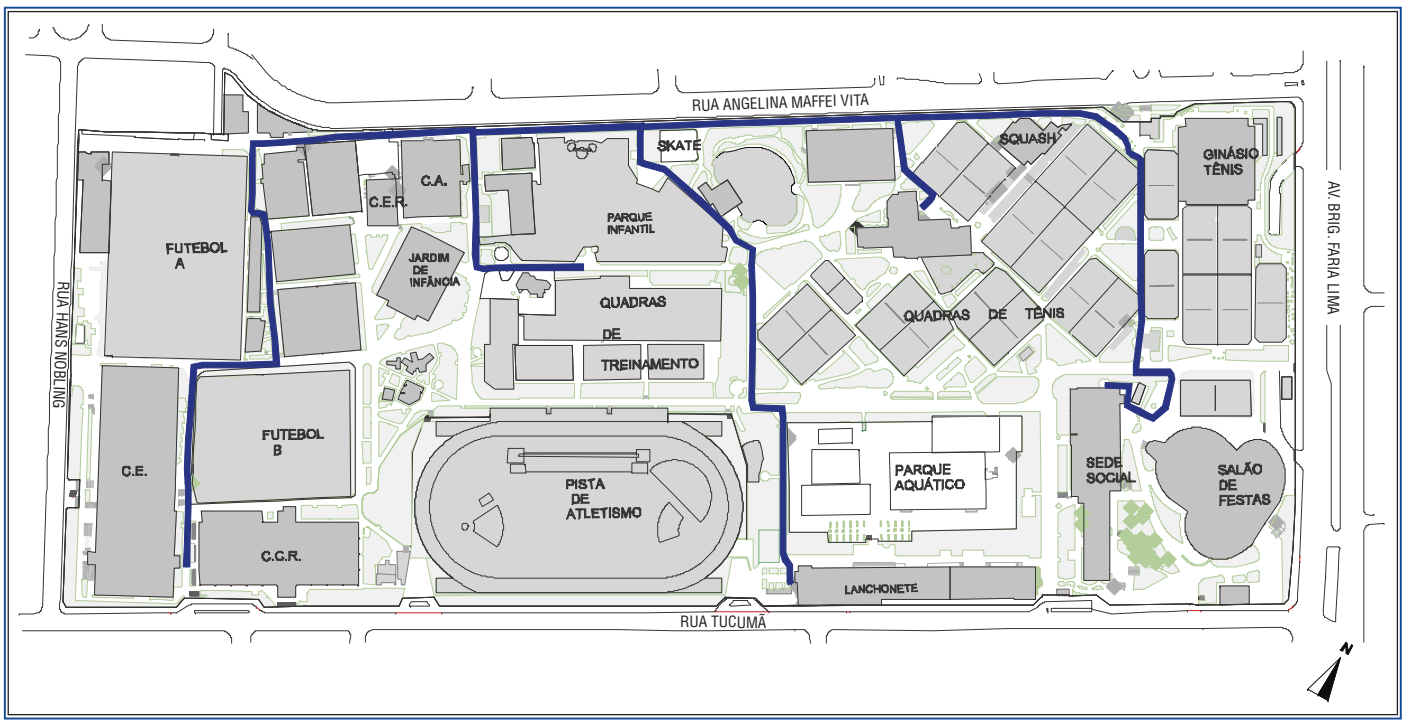
Rota de transporte de associados



Rota de emergência - ambulância



Rota de abastecimento e resíduos



Pesquisa: a visão dos associados

Identificação das expectativas dos associados
para subsidiar os trabalhos do
Plano Diretor de Desenvolvimento.

3. Pesquisa: a visão dos associados

Objetivos específicos

- Entender o significado de “pertencer” ao Esporte Clube Pinheiros.
- Captar as percepções dos associados quanto aos aspectos alinhados e não alinhados a esse significado.
- Levantar opiniões dos associados com relação à *performance* do Clube nos campos do esporte, lazer, da cultura e outros.
- Investigar iniciativas positivas, que devem perdurar, bem como ações corretivas, vistas como necessárias pelos associados.
- Perceber iniciativas aspiracionais dos associados, com vistas ao alinhamento com o significado.

Desenho do estudo

Etapa 1

Foco qualitativo

- Geração de *insights* e hipóteses a serem validadas na etapa posterior.

Métodos

- De pesquisa: exploratório.
- De amostragem: não probabilístico, por julgamento.
- De coleta de dados: discussões em grupo e entrevistas.

Etapa 2

Foco quantitativo

- Validação e dimensionamento das observações da etapa anterior.

Métodos

- De pesquisa: descritivo, transversal, de onda única.
- De amostragem: por cotas.
- De coleta de dados: entrevistas pelo método *CAWI - Computer Aided Web Interview.*

A empresa contratada

Marcos Veçoso Inteligência & Marketing

- Professor de Pesquisa de Marketing – Insper.
- MBA em Gestão Empresarial e *Coaching* pela Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP).
- Master *coach* pela International Association of Coaching (IAC).
- Graduado em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

Nota: A empresa Marcos Veçoso Inteligência & Marketing foi contratada por meio do processo licitatório eletrônico PLA-005/2015.

Foco qualitativo

- 140 associados segmentados conforme gênero, perfil etário e de tempo de associação com o Clube.
- Seleção aleatória.
- Associados com participação direta na gestão ou operação do Clube – diretores, conselheiros e funcionários – foram previamente excluídos desta etapa para não influenciar os grupos de discussão.
- Foram geradas aproximadamente 300 frases expressando atitudes positivas agrupadas em 7 diferentes temas.
- Cada um dos 7 temas foi avaliado por meio de uma escala intervalar e as 300 frases foram avaliadas por meio de uma escala ordinal de mensuração de atitudes.
- Foram apresentadas, ainda, mais de 60 diferentes atividades oferecidas pelo Clube de forma a avaliar o quanto são vistas como necessárias pelos associados.

Foco quantitativo

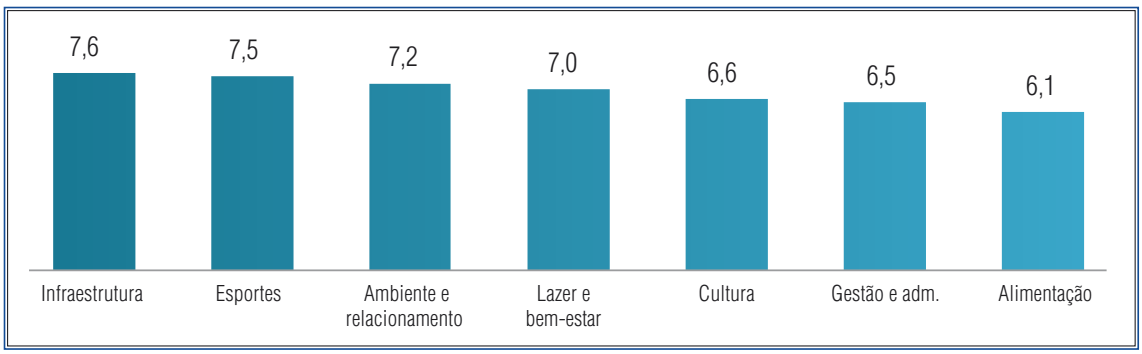
- Método *CAWI*.
- Erro máximo: 2,9% (*).
- Nível de segurança: 95%.
- Em 2 finais de semana foram feitas coletas presenciais no Clube com 8 entrevistadores.

Faixa etária	Amostra
0-18	94
19-34	109
35-49	398
50-69	418
Acima de 70	136
Total	1.155

(*) Em proporções, considerando o total da amostra.

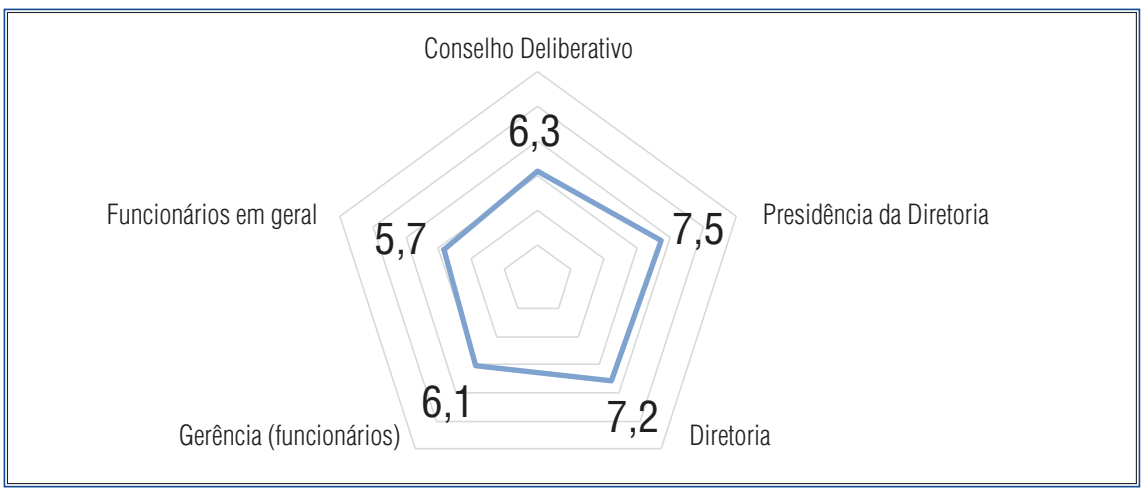
Grau de satisfação

Escala de 1 a 10



Grau de influência nas decisões

Percepção dos associados em relação às áreas administrativas



Frases com maior nível de concordância - Melhores 20

Segmento	Frase	Pontuação
Infraestrutura	A localização do Clube é excelente.	1,44
Infraestrutura	O acesso direto ao *shopping* aumentou a comodidade dos associados.	1,32
Infraestrutura	Os jardins e as alamedas do Clube são bem cuidados.	1,24
Esportes	Eu me sinto orgulhoso da tradição Pinheirense nos esportes.	1,01
Esportes	É uma vantagem do Clube a oferta de muitas opções esportivas aos associados.	0,98
Infraestrutura	O estacionamento foi uma das iniciativas mais acertadas do Clube.	0,95
Ambiente e relac.	O Clube proporciona ambiente familiar adequado ao nosso tempo.	0,90
Infraestrutura	O acesso ao *shopping* não interfere com a segurança.	0,90
Infraestrutura	O parquinho é adequado para as crianças.	0,83
Gestão e adm.	O quadro de associados deve opinar nas principais decisões.	0,83
Gestão e adm.	Eu apoiaria a criação de fóruns com os associados, para debate de temas relevantes.	0,81
Gestão e adm.	Sinto-me seguro no Clube.	0,81
Infraestrutura	O Clube mantém a perspectiva de horizonte, sem muitos prédios para atrapalhar a visão.	0,81
Infraestrutura	As reformas realizadas tornam o ambiente do Clube mais moderno.	0,79
Ambiente e relac.	O Clube é suficientemente acolhedor.	0,77
Infraestrutura	A localização do espaço das araras é apropriada.	0,77
Esportes	Eu me sinto orgulhoso dos resultados dos atletas e times do Clube.	0,76
Infraestrutura	O tamanho físico do Clube é perfeito para abrigar todas as atividades.	0,75
Cultura	O Open Cinema é uma boa iniciativa de lazer.	0,74
Cultura	O Open Cinema é uma iniciativa que merece ser ampliada.	0,73
–	–	–

Escala -2 a +2

Frases com menor nível de concordância - Piores 20

Segmento	Frase	Pontuação
Gestão e adm.	As nomeações de diretores não sofrem influência de amizades com quem quer que seja.	-0,61
Gestão e adm.	Não há concessão de regalias ou privilégios.	-0,53
Gestão e adm.	Os associados mais envolvidos com a política do Clube são os que menos infringem regras.	-0,43
Gestão e adm.	A gestão é participativa, com envolvimento dos associados.	-0,43
Gestão e adm.	A nomeação de diretores é feita com base na competência de cada um.	-0,42
Gestão e adm.	Os associados são ouvidos quando têm ideias de melhorias.	-0,39
Gestão e adm.	O sistema indireto de eleição para Presidente da Diretoria é equivalente ou tão bom quanto o sistema de eleições diretas.	-0,37
Gestão e adm.	As obras são executadas dentro do planejado.	-0,37
Alimentação	A exclusividade com marcas específicas de bebidas é positiva para o associado.	-0,36
Gestão e adm.	Sinto-me suficientemente informado sobre os temas administrativos do Clube.	-0,35
Ambiente e relac.	O Clube é uma democracia plena, com direitos e deveres exercidos por todos, sem privilégios.	-0,34
Alimentação	O nível de serviços durante a semana é igual ao do fim de semana.	-0,34
Infraestrutura	O salão de festas é esteticamente adequado à sua finalidade.	-0,32
Gestão e adm.	Há adequado retorno aos questionamentos feitos às Diretorias em geral.	-0,31
Gestão e adm.	Há retorno adequado sobre as sugestões feitas às Diretorias em geral.	-0,30
Alimentação	Os serviços dos pontos de alimentação são prestados com o nível de precisão esperado.	-0,30
Gestão e adm.	A qualidade da gestão de um diretor voluntário é equivalente à de um profissional remunerado.	-0,28
Esportes	Os adolescentes que não querem competir têm as mesmas opções para a prática do esporte.	-0,28
Alimentação	As opções “vegetarianas” oferecidas são suficientes.	-0,28
Gestão e adm.	Vejo transparência na condução das atividades administrativas.	-0,26

Escala -2 a +2

Infraestrutura

Conjunto de 10 frases com a menor média de concordância

Frase	Pontuação
O salão de festas é esteticamente adequado à sua finalidade.	-0,32
O salão de cabeleireiro tem instalações adequadas.	-0,18
O salão de festas é funcionalmente adequado à sua finalidade.	-0,07
Os espaços onde os cursos são realizados estão adequadamente estruturados.	0,07
O acesso à internet é bom.	0,07
A segurança no estacionamento não me preocupa.	0,11
A infraestrutura do Clube é avançada tecnologicamente.	0,22
As saunas têm instalações adequadas.	0,25
O clube tem instalações adequadas para os adolescentes (10 a 20 anos).	0,28
Existem vagas no estacionamento da Rua Tucumã em número suficiente para idosos.	0,39

Os aspectos estéticos e funcionais do Salão de Festas e de infraestrutura em geral – instalações do salão de cabeleireiro e sauna, os espaços para cursos e atividades para os adolescentes – constituíram os maiores pontos de atenção dos associados dentro desse conjunto.

Gestão e administração

Conjunto de 10 frases com a menor média de concordância

Frase	Pontuação
As nomeações de diretores não sofrem influência de amizades com quem quer que seja.	-0,61
Não há concessão de regalias ou privilégios.	-0,53
Os associados mais envolvidos com a política do Clube são os que menos infringem regras.	-0,43
A gestão é participativa, com envolvimento dos associados.	-0,43
A nomeação de diretores é feita com base na competência de cada um.	-0,42
Os associados são ouvidos quando têm ideias de melhorias.	-0,39
O sistema indireto de eleição para presidente da Diretoria é equivalente ou tão bom quanto o sistema de eleições diretas.	-0,37
As obras são executadas dentro do planejado.	-0,37
Sinto-me suficientemente informado sobre os temas administrativos do Clube.	-0,35
Há adequado retorno aos questionamentos feitos às Diretorias em geral.	-0,31

O conjunto de pontos de atenção sugeriram considerações acerca das percepções sobre a forma de escolha dos dirigentes, igualdade de direitos e obrigações com os demais associados, e necessidade de melhoria na transparência e maior eficácia na comunicação.

Esportes

Conjunto de 10 frases com a menor média de concordância

Frase	Pontuação
Os adolescentes que não querem competir têm as mesmas opções para a prática do esporte	-0,28
A ocupação das raias das piscinas para treino ou aula não interfere na prática livre da natação.	-0,23
Os associados atuantes em esportes competitivos têm os mesmos benefícios que os atletas não associados (militantes)	-0,03
Os técnicos destinam atenção equivalente a atletas não associados (militantes) e associados.	-0,02
O Clube trata atletas não associados (militantes) e associados praticantes de modalidades competitivas de forma equivalente	-0,01
Há adequado incentivo ao atleta não militante	0,02
As regras existentes para *personal trainner* são adequadas.	0,04
Há suficientes opções para praticar modalidades esportivas apenas por *hobby*, ou seja, treino sem compromisso de resultado de alto rendimento.	0,06
Há suficientes opções de horários para turmas de competição	0,06
A utilização de atletas não associados (militantes) não proporciona perdas aos associados.	0,07

Os conflitos entre atletas associados e não associados, entre práticas esportivas competitivas e recreativas, e a oferta de opções esportivas para associados adolescentes constituíram o foco central do grupo.

Lazer e bem-estar

Conjunto de 10 frases com a menor média de concordância

Frase	Pontuação
Os profissionais do salão de cabeleireiro são atualizados.	-0,15
Os serviços do salão de cabeleireiro são de boa qualidade.	-0,05
Há atividades de lazer suficientes para associados com idade entre 10 a 20 anos.	-0,02
Gosto do formato geral da Festa de *Réveillon*.	-0,01
Gosto do formato atual do Jantar de Aniversário.	0,01
Gosto do formato atual do Desfile de Aniversário.	0,04
Gosto do formato geral dos Jantares Dançantes.	0,05
Gosto do formato atual da Festa da Cerveja.	0,05
O salão de carteado está adequado à demanda que recebe.	0,10
O salão de massagens oferece serviços de boa qualidade.	0,11

O nível de serviço prestado pelo salão de cabeleireiro – que na época da pesquisa passava por transição – destacou-se. Foram pontos de atenção, ainda, a oferta de atividades para associados adolescentes (item recorrente) e os formatos das festas em geral.

Cultura

Conjunto de 10 frases com a menor média de concordância

Frase	Pontuação
O espaço físico do cinema é adequado, não necessitando de reformas.	-0,19
As cadeiras do cinema são confortáveis.	-0,18
As instalações da biblioteca são suficientemente modernas.	-0,17
Os cursos têm horários flexíveis que atendem as exigências da vida moderna.	-0,14
As atividades culturais de fim de semana são oferecidas em variedade suficiente.	-0,07
A espera para conseguir uma vaga na escola do Jardim de Infância é aceitável.	-0,04
O Clube oferece opções de espaço para o associado se concentrar e estudar.	-0,02
As atividades culturais de fim de semana são oferecidas em número suficiente.	-0,02
Os cursos são suficientes para atender os diferentes públicos do Clube.	-0,02
A área cultural é adequadamente priorizada dentro do Clube.	-0,01

Os espaços e a infraestrutura destinados às atividades culturais em geral constituíram o foco principal de atenção dos associados.

Ambiente e relacionamento

Conjunto de 10 frases com a menor média de concordância

Frase	Pontuação
O Clube é uma democracia plena, com direitos e deveres exercidos por todos, sem privilégios	-0,34
O convívio entre os associados é de respeito ao coletivo, sem individualismo	0,01
Associados com menos tempo de Clube se integram facilmente com os mais antigos	0,04
O Clube é inovador	0,16
Há no Clube a cultura de respeito às regras	0,21
O Clube mantém o ambiente compatível com sua finalidade, sem o clima de “negócio que visa lucro”	0,30
O convívio entre os associados é de respeito mútuo	0,39
O Clube é moderno	0,44
O Clube é suficientemente acolhedor	0,77
O Clube proporciona ambiente familiar adequado ao nosso tempo	0,90

O destaque observado foi no campo da percepção sobre o relacionamento entre associados dirigentes e os demais associados.

Alimentação

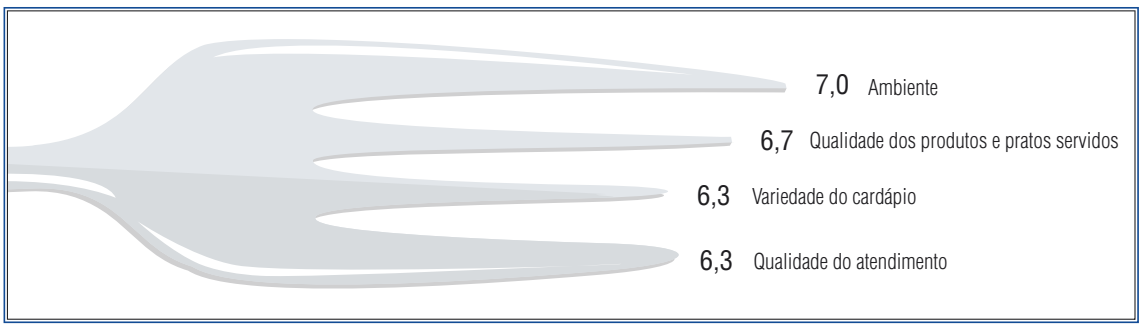
Conjunto de 10 frases com a menor média de concordância

Frase	Pontuação
A exclusividade com marcas específicas de bebidas é positiva para o associado.	-0,36
O nível de serviços durante a semana é igual ao do fim de semana.	-0,34
Os serviços dos pontos de alimentação são prestados com o nível de precisão esperado.	-0,30
As opções “vegetarianas” oferecidas são suficientes.	-0,28
As opções “dietéticas” oferecidas são suficientes.	-0,23
As opções “saudáveis” oferecidas são suficientes.	-0,22
O atendimento dos serviços de alimentação, de forma geral, não é muito demorado.	-0,15
As lanchonetes do Clube melhoraram com o tempo.	-0,08
Os restaurantes do Clube melhoraram com o tempo.	0,05
O Clube oferece pratos compatíveis com o padrão dos associados.	0,08

O nível de serviço (atendimento) nos diferentes pontos de alimentação, bem como as opções de cardápio com foco em saúde, se confirmaram como os pontos de maior atenção dos associados.

Nota: Devido aos pontos observados na etapa qualitativa por meio da discussão com os associados, foram incluídas na etapa quantitativa questões específicas para todos os pontos de alimentação do Clube e preços.

Nível de satisfação segmentado (escala de 1 a 10)



Sensibilidade a preços

Price Sensitivity Meter (PSM)*

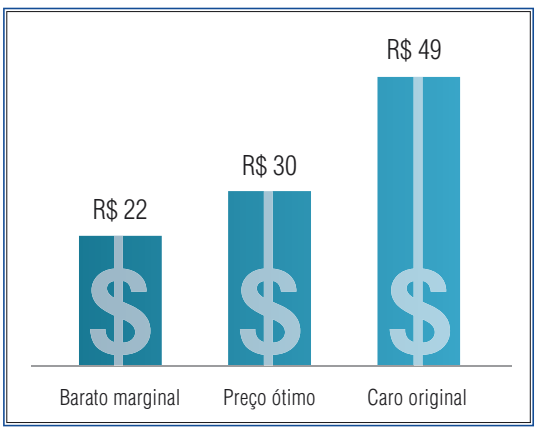
Dimensão sobre o valor percebido no conjunto produtos e serviços: **prato principal e bebida não alcoólica.**

Barato marginal: desconfiança da qualidade.

Preço ótimo: visto como o mais adequado ao valor percebido pelo consumidor.

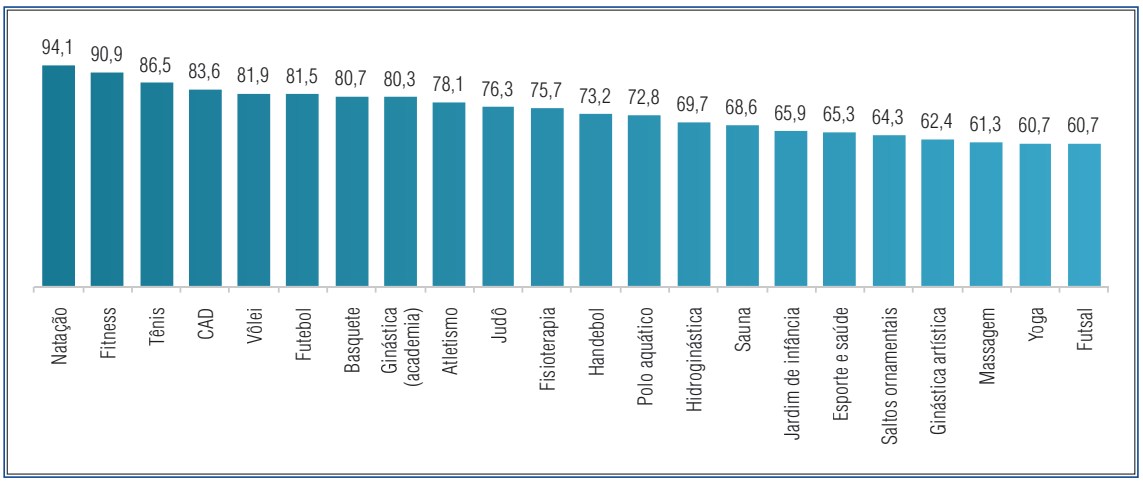
Caro marginal: preço acima do valor percebido.

* Modelo introduzido pelo economista Peter van Westendorp na década de 1970.



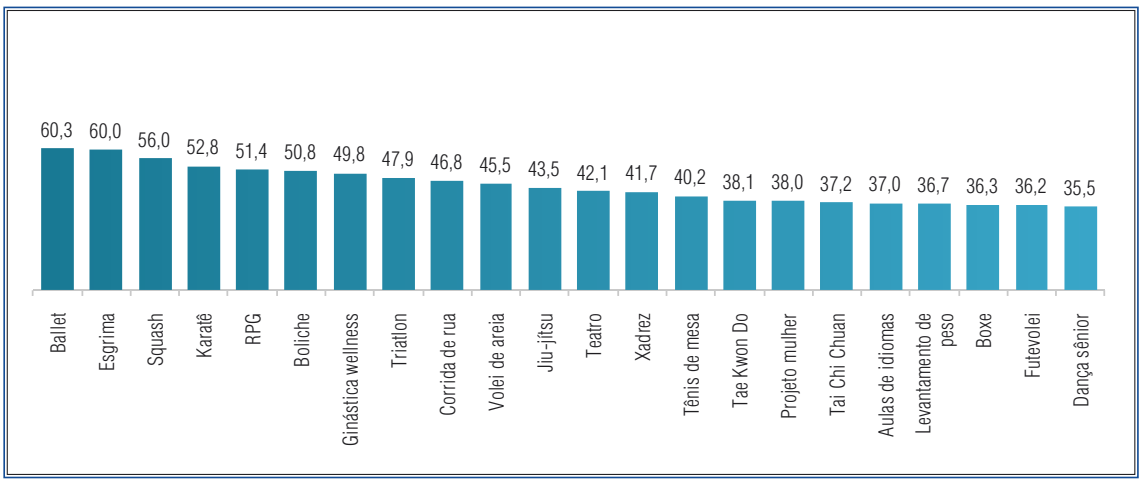
Maiores % da resposta “indispensável”

Atividades existentes



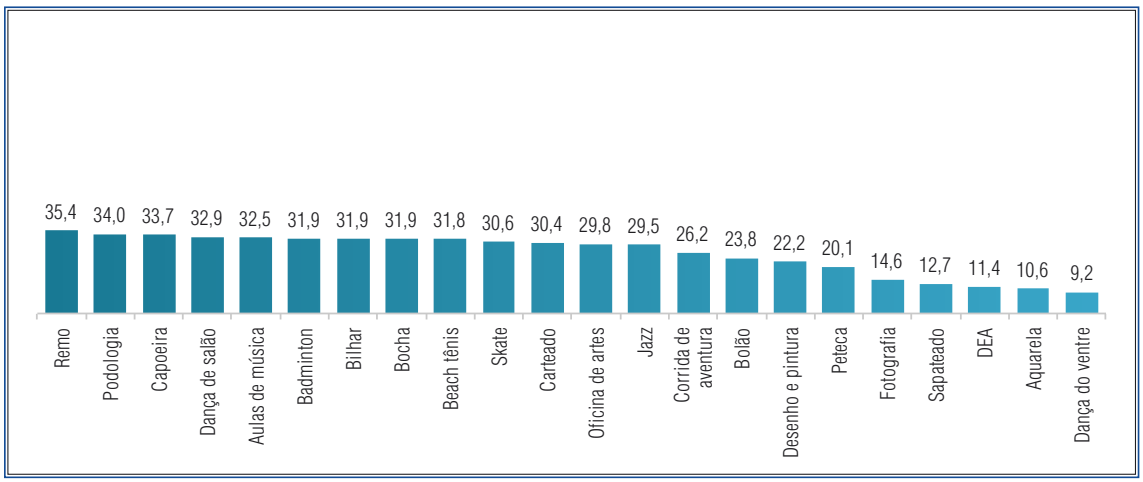
% intermediárias da resposta “indispensável”

Atividades existentes



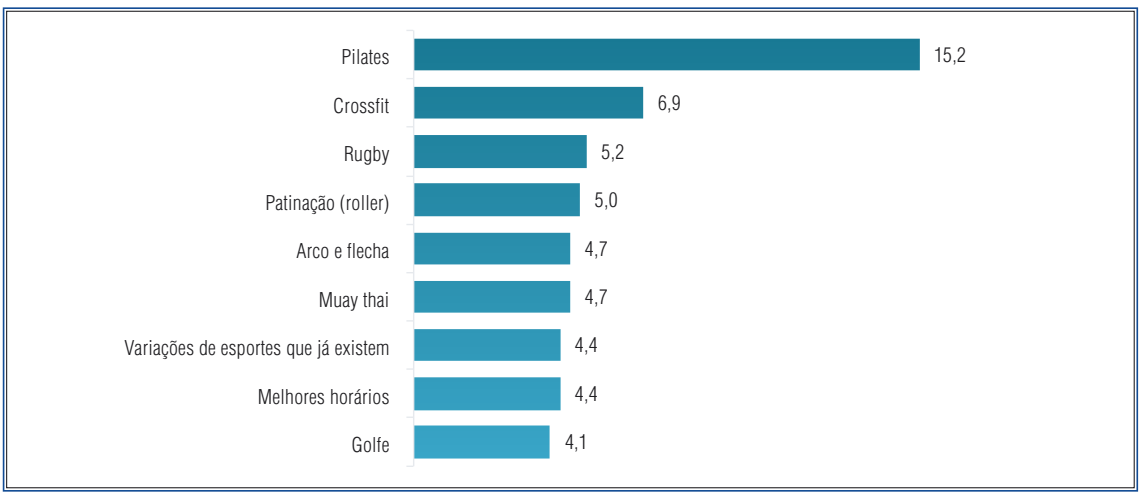
Menores % da resposta “indispensável”

Atividades existentes



Atividades

Atividades vistas como necessárias e não disponíveis (pergunta aberta), em %



CORRIDA CLUBE
PINHEIROS
117 ANOS

Aonde queremos chegar

Missão, Visão e Valores do Clube.

Apresentação das políticas diretivas integradas estabelecidas nesta fase.

4. Aonde queremos chegar

Etapas do plano

Aspectos do direcionamento estratégico abordados nesta fase

Missão

Atender às necessidades e expectativas dos associados quanto às atividades esportivas, culturais, sociais e de serviços.

Visão

Ser o local onde os associados tenham seus anseios atendidos.

Valores

1. Respeitar o interesse da coletividade Pinheirense.
2. Zelar pela convivência familiar.
3. Atuar com transparência e ética em todos os seus atos.
4. Ter pleno respeito ao estatuto, regulamentos e processos internos do Clube.
5. Honrar a história e a tradição do Clube contribuindo continuamente para o fortalecimento de sua imagem institucional.
6. Exercer suas atividades com responsabilidade socioambiental.
7. Atuar sem vínculos políticos, partidários ou religiosos.
8. Observar os preceitos e as melhores práticas em segurança e saúde do trabalho para a execução de suas atividades.
9. Valorizar o relacionamento humano como base para a cooperação e a confiança entre associados, funcionários e a sociedade.

Foco

Diretriz de desenvolvimento do trabalho

Consolidação como instituição (uma grande família) do esporte e da atividade física, principalmente direcionada à formação de base, aos esportes olímpicos e à qualidade de vida e saúde, com integração ao desenvolvimento de atividades sociais, culturais, educacionais e de lazer tradicionais da coletividade pinheirense.

Políticas

Conjunto de proposições fundamentais e diretivas às estratégias

- Sustentabilidade institucional.
- Equilíbrio econômico.
- Foco nos associados.
- Alinhamento com a finalidade do Clube.
- Excelência no esporte.
- Valorização do patrimônio.
- Eficiência, eficácia e efetividade.
- Responsabilidade ambiental.

O que fazer

Definição das estratégias setoriais
que nortearão, de forma integrada,
as ações para o futuro planejado.

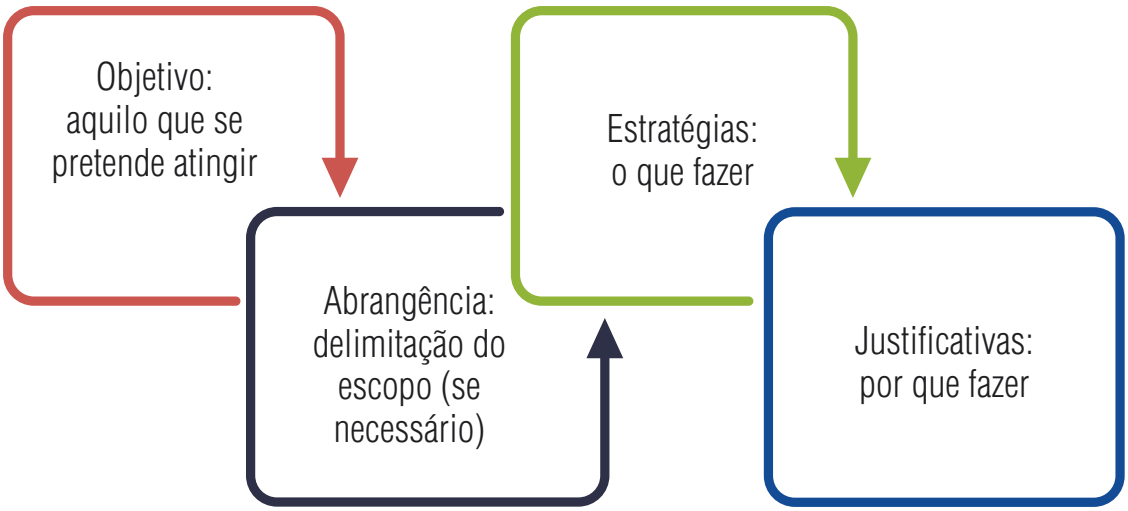
5. O que fazer

Etapas do plano

Aspectos do direcionamento estratégico abordados nesta fase

Estratégias setoriais

Modelo de exposição



Visão integrada

Agrupamento setorial

Estrutura de apresentação das estratégias e proposições

5.1. Gestão e governança.

5.2. Esportes e educação física.

5.3. Atividades sociais e culturais.

5.4. Serviços de bem-estar.

5.5. Serviços de alimentação.

5.6. Comunicação com associados.

5.7. Serviços de apoio.

5.8. Infraestrutura.

5.1 Gestão e governança

Objetivo

Aperfeiçoar o modelo de gestão do Clube, em direção ao atendimento das necessidades e dos anseios coletivos dos associados, por meio das melhores práticas de governança reconhecidas, interna e externamente.

Vetores de definição da abrangência em gestão e governança

- Transparência;
- Eficiência;
- Previsibilidade;
- Boa gestão financeira;
- Participação dos associados;
- Modernização;
- Controles internos;
- Processo decisório;
- Estrutura organizacional;
- Responsabilidade;
- Comprometimento; e
- Atendimento a leis e normas.

Estratégias

1. **Analisar os aspectos de gestão e governança em atenção às melhores práticas reconhecidas interna e externamente:**
   - Compromisso com a sustentabilidade institucional do Clube visando à sua longevidade.
   - Ampliar o conceito de transparência, não apenas do desempenho econômico-financeiro, mas também dos fatores intangíveis que norteiam as ações diretivas.
   - Avaliar as oportunidades e os conflitos decorrentes da coexistência entre os ambientes voluntário e profissional.
2. **Ampliar os mecanismos de participação democrática dos associados:**
   - Atendimento aos anseios dos associados conforme observado na pesquisa realizada.

5.2 Esportes e educação física

Objetivo

Definir o modelo de esporte e educação física a ser adotado pelo Clube e direcionar, em linha com o modelo adotado, os investimentos estruturais e financeiros para os próximos anos.

Estratégias

3. **Desenvolver uma filosofia integrada do esporte, da educação física e promoção de saúde, abrangendo desde o momento da formação motora até a idade mais avançada, por meio de uma diretriz única para a etapa de formação esportiva e do cuidado na transição entre as fases de aprendizado e competição:**

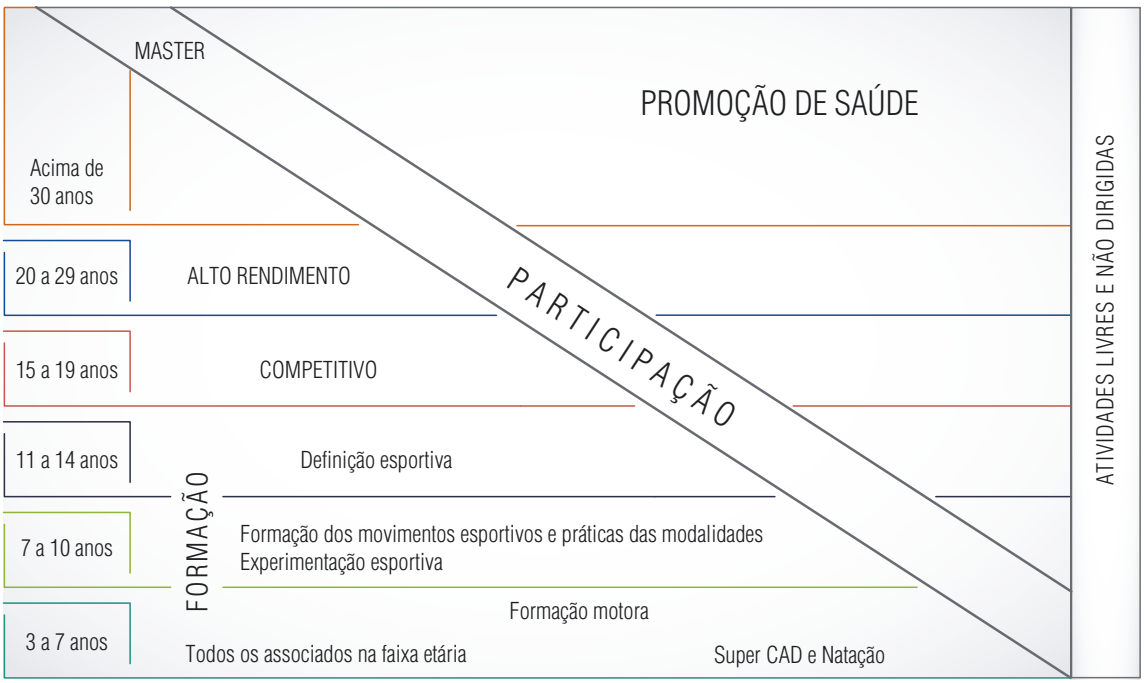
Desenvolver e divulgar uma filosofia integrada de desenvolvimento esportivo e de promoção da saúde, desde o início do aprendizado motor das crianças até a idade avançada, abrangendo todas as fases esportivas – sejam elas competitivas ou não.

Estruturar adequadamente a transição entre fases de aprendizado e competição.

Definir uma diretriz na faixa etária entre 3 a 10 anos para o desenvolvimento das crianças no que se refere ao aprendizado motor, físico e dos movimentos esportivos.

- Ampliar as possibilidades de adultos saudáveis em geral e, para aqueles com aptidão esportiva, a base adequada para continuidade no esporte.
- Fechamento da lacuna existente na transição entre a formação – CAD e escolinhas – e o esporte competitivo.
- Melhorar a oferta de atividades esportivas em linha com as expectativas dos associados, principalmente os adolescentes que não querem competir.
- Integração de aspectos referentes à preparação e manutenção física.
- Oferecer aos associados uma visão ampla da filosofia esportiva do Clube e das opções de prática do esporte.

Filosofia integrada do esporte, educação física e promoção de saúde



4. **Adequar a ocupação física e ampliar as áreas esportivas, em especial as áreas de formação, como o CAD e a escolinha de natação:**

Desenvolver um amplo estudo sobre a ocupação dos espaços pelas atividades esportivas e sua utilização.

Aumentar e melhorar a infraestrutura utilizada para a iniciação esportiva no CAD e na natação infantil.

- Compatibilizar os anseios esportivos dos associados, sejam eles competitivos ou não.
- Resolução dos conflitos de interesse para a utilização dos espaços esportivos entre atividades competitivas, recreativas e de lazer.
- Ampliar a infraestrutura necessária para a implementação da filosofia integrada de esportes.
- Aumento do espaço para as atividades que utilizam as piscinas.
- Resolução do problema de constantes filas.
- Melhorar o balanceamento da oferta de modalidades esportivas entre gêneros, com especial atenção às adolescentes.

5. **Aumentar o contato entre associados e atletas de alto rendimento:**

Realizar ações de conhecimento e aproximação entre associados e atletas.

Demonstrar os benefícios institucionais que os atletas podem trazer ao Clube.

- Reforçar o orgulho dos associados da tradição esportiva pinheirense e dos resultados das equipes e dos atletas do Clube.
- Ampliar a motivação esportiva dos associados por meio do convívio com os atletas de alto nível.
- Visão adequada sobre os impactos positivos gerados pelo esporte e pelos atletas à instituição Esporte Clube Pinheiros e aos seus associados.

6. **Estabelecer um protocolo de viabilidade para a implantação de novas modalidades e atividades esportivas:**
   - Desenvolvimento das novas iniciativas de forma estruturada e consonantes com a expectativa dos associados, com a finalidade do Clube e com a disponibilidade de recursos.
   - Ampliar a integração entre as modalidades esportivas e com as atividades culturais, sociais, recreativas e de lazer.
   - Melhorar o balanceamento da oferta para os diferentes públicos.
   - Melhorar os aspectos de gestão administrativa da estrutura esportiva.
7. **Desenvolver ações de parceria institucional:**
   - Ampliar as possibilidades para que os associados, em especial os/as adolescentes, possam compatibilizar o esporte competitivo com outras atividades.
8. **Criar oportunidades de capacitação profissional contínua:**
   - Oferecer qualificação contínua aos profissionais ligados ao esporte e à promoção de saúde.

5.3. Atividades sociais e culturais

Objetivo

Direcionar os investimentos estruturais e financeiros para a oferta equilibrada das atividades e eventos sociais e culturais aos associados de todas as faixas etárias, de forma complementar e alternativa ao elemento principal do Clube que é a prática da educação física e do esporte.

Estratégias

9. Revitalizar o quadrilátero social: Salão de Festas e Sede Social:
    - Adequação dos usos à sua finalidade.
    - Ampliação do convívio social e de lazer entre os associados.
    - Recuperação possível e modernização das instalações existentes.
    - Melhorar o balanceamento da ocupação.
    - Mitigação dos riscos de interferências externas – órgãos de proteção ao patrimônio e à vizinhança.
    - Adequar os espaços para comportar festas e eventos diversificados.
    - Atendimento adequado e maior acolhimento aos diferentes públicos.
    - Ampliar as alternativas para geração de receitas por meio de locação.
    - Aumento do conforto com acesso direto ao estacionamento.
    - Aumento de espaços livres e adequados para eventos externos.
    - Reduzir custos operacionais (montagem de festas e eventos).
    - Eliminação de conflitos espaciais e de usos.
    - Renovação dos espaços e instalações das atividades e serviços na Sede Social, da Biblioteca e da oferta de alimentação no Bar da Sede.
    - Valorização do Centro Pró-Memória.
10. Organizar a oferta de atividades culturais e cursos em espaços apropriados com estruturas flexíveis e multiuso:
    - Melhorar as instalações existentes.
    - Atendimento adequado aos diferentes públicos e suas expectativas.
    - Flexibilidade para adaptação de novos espaços modulares às diferentes características do portfólio de atividades e cursos oferecidos.
    - Criar sinergia entre as atividades e ampliação do convívio entre os associados
    - Eliminação de conflitos espaciais e de usos.
    - Modernização do auditório.
11. Estabelecer um protocolo de viabilidade para a implantação de novas atividades:
    - Desenvolvimento das novas iniciativas de forma estruturada e consonantes com a expectativa dos associados, finalidade do Clube e disponibilidade de recursos.
    - Ampliação da integração com as atividades esportivas e recreativas.
    - Redução da concorrência de calendário e horários.
    - Melhoria no balanceamento da oferta para os diferentes públicos.

5.4. Serviços de bem-estar

Objetivo

Direcionar os investimentos estruturais e financeiros para proporcionar à oferta de serviços médicos, estéticos e de bem-estar uma infraestrutura adequada às expectativas dos associados e às necessidades de redução de custos e de ampliação da eficiência operacional.

Estratégias

12. Centralizar a prestação de serviços médicos, estéticos e de bem-estar:
    - Melhoria e modernização das instalações existentes.
    - Atendimento adequado aos diferentes públicos e suas expectativas.
    - Fortalecimento da infraestrutura para apoio ao desenvolvimento da filosofia integrada de promoção de saúde por meio da prática da educação física e do esporte.
    - Melhoria na balanceamento da ocupação do Clube.
    - Aproveitamento da sinergia entre os diferentes serviços, inclusive com o atendimento de emergência ambulatorial.
    - Liberação do espaço existente para ampliação do atendimento de apoio ao esporte competitivo e de alto rendimento.
    - Organizar a ocupação física.
    - Reduzir custos operacionais.
13. Reforçar a utilização de tecnologia e automação nos controles de acesso e uso:
    - Reduzir custos operacionais.
    - Ampliação dos controles existentes.

5.5. Serviços de alimentação

Objetivo

Direcionar os investimentos estruturais e financeiros para proporcionar à oferta de alimentação uma infraestrutura adequada às expectativas de qualidade e nível de serviço dos associados e às necessidades de redução de custos e de ampliação da eficiência operacional dos diferentes pontos de venda.

Estratégias

14. Centralizar as atividades de preparo (criação de cozinha central) e as operações de abastecimento de mercadorias:
    - Reduzir custos operacionais por meio da padronização de processos, do aumento de produtividade, da redução de perdas e desperdício no fracionamento e preparo de pratos, e da otimização logística para recebimento e distribuição de mercadorias e descarte de resíduos.
15. Adequar o equilíbrio da oferta de serviços de alimentação com o novo zoneamento proposto:
    - Aproveitamento do potencial de pontos de venda subutilizados.
    - Maximizar o uso da estrutura existente – física e de recursos humanos.
    - Eliminar conflitos espaciais e não conformidades legais.
    - Reduzir custos operacionais.
16. Modernizar as estruturas física e tecnológica dos diferentes pontos de venda adequando-os à sua finalidade:
    - Reduzir custos operacionais por meio do ganho de eficiência no tempo de preparo, na movimentação interna e no atendimento.

- Melhoria no serviço e na qualidade dos produtos servidos aos associados.
- Redução de custos operacionais por meio de automação.

17. **Alinhar os recursos humanos em direção à melhoria contínua na qualidade do atendimento e abordagem aos associados:**
    - O item qualidade no atendimento é a principal queixa dos associados para a oferta de serviços de alimentação.
    - Construção de uma nova atitude de atendimento e serviço que gere uma aproximação positiva com os associados.
    - Melhoria no aproveitamento dos recursos humanos.

5.6. Comunicação com associados

Objetivo

Direcionar os investimentos estruturais e financeiros por meio dos diferentes canais de comunicação para que associados e funcionários tenham a percepção de estar bem informados.

Vetores de definição da abrangência em comunicação com associados

- Comunicação e divulgação digital e impressa.
- Mídias sociais.
- Atendimento aos associados.

Estratégias

18. **Consolidar uma filosofia integrada pelos diferentes canais de comunicação para ampliar a percepção dos associados e funcionários do estar adequadamente informado:**
    - Reverter a percepção dos associados que não se sentem informados de maneira adequada.
    - Transmissão da informação aos associados e funcionários com uniformidade, integridade e eficiência.
    - Adequação da hierarquia: o que comunicar (conteúdo) e para quem comunicar (destinatário).
    - Promover integração entre as plataformas existentes.
    - Harmonizar, funcional e esteticamente, a comunicação visual no interior do Clube.
19. **Promover o uso contínuo e atualizado de tecnologia nas relações de comunicação com os associados:**
    - Ampliação das ferramentas para o atendimento *on-line* e na oferta de serviços aos associados.

- Melhoria no serviço prestado e tempo de resposta aos associados
- Redução de custos operacionais.
- Captura das expectativas dos associados por meio de sua interatividade com as mídias sociais (*big* data).
- Incentivo do uso das mídias sociais em complemento à revista do Clube.

20. Alinhar os recursos humanos em direção à melhoria contínua na qualidade do atendimento e abordagem aos associados:
    - Construção de uma nova atitude de atendimento e serviço que gere uma aproximação positiva com os associados.
    - Melhoria no aproveitamento dos recursos humanos.

5.7. Serviços de apoio

Objetivo

Direcionar os investimentos estruturais e financeiros que auxiliem a gestão eficiente, dinâmica e economicamente equilibrada dos serviços de apoio ao funcionamento do Clube.

Vetores de definição da abrangência em serviços de apoio

- Limpeza;
- Jardinagem;
- Zeladoria;
- Lavanderia;
- Portaria;
- Estacionamento;
- Segurança;
- Copa;
- Malote e expedição;
- Gestão de frota;
- Manutenção e reparo; e
- Coleta seletiva de resíduos.

Estratégias

21. Estruturar adequadamente o modelo de prestação de serviços operacionais de apoio ao funcionamento do Clube:
    - Otimização da relação entre custos operacionais e a *performance* das instalações.
    - Necessidade de melhoria na gestão dos processos de forma simples e dinâmica, com a adoção de práticas atualizadas de gerenciamento de instalações, padronização de serviços e economia de escala.
    - Conflitos existentes na gestão dos serviços de manutenção e reparo.
    - Priorizar os recursos disponíveis para as atividades fim.

22. Promover o uso contínuo e atualizado de tecnologia, automação e mecanização nas atividades operacionais e na infraestrutura a elas relacionada:
    - Redução de custos operacionais por meio da otimização de processos e do estabelecimento e monitoramento de indicadores de *performance* com gestão automatizada de dados em tempo real.
    - Incentivo do canal de comunicação com os associados como elemento de zeladoria.
    - Melhoria no serviço prestado e tempo de resposta aos associados.
    - Ampliar a disponibilidade de informações para controle e monitoramento de acesso e movimentação interna – inteligência em segurança.
    - Otimização de recursos com mão de obra no controle de acesso às instalações internas.
    - Adequação e modernização na infraestrutura existente.
23. Alinhar os recursos humanos em direção à melhoria contínua na qualidade do atendimento e abordagem aos associados:
    - Construção de uma nova atitude de atendimento e serviço que gere uma aproximação positiva com os associados.
    - Alinhamento na abordagem aos associados.
    - Melhoria no aproveitamento dos recursos humanos.

5.8. Infraestrutura

Objetivo

Direcionar os investimentos estruturais e financeiros para que as transformações físicas ocorram de maneira planejada e orientada pelas diretrizes, estratégias e recomendações deste plano, de forma a atender às necessidades e aos anseios dos associados e proporcionar eficiência nas operações, respeitando os aspectos históricos e culturais do Clube.

Princípios observados na definição das estratégias

• Conformidade com a finalidade do Clube de forma a reforçar sua identidade.

• Valorização racional do patrimônio existente.

• Entendimento das expectativas e necessidades dos associados.

• Análise dos atuais usos e ocupações do espaço físico e das edificações existentes.

• Observações aos trabalhos desenvolvidos pelos demais grupos setoriais.

• Consulta aos planos e estudos anteriores.

• Obediência preliminar às viabilidades técnicas e ao atendimento legal.

• Consideração da limitação física: desenvolvimento não significa, necessariamente, crescimento quantitativo de área construída.

Conceitos que devem orientar o planejamento físico

- Construir, preferencialmente, ao longo do perímetro.
- Promover a verticalização das edificações, quando necessário e possível, e privilegiando áreas verdes e livres.
- Reordenar a ocupação dos espaços conforme usos, funções e lógicas de circulação.
- Melhorar o balanceamento de utilização dos espaços.
- Explorar o potencial físico e arquitetônico das edificações existentes.
- Reduzir, continuamente, o impacto ambiental e atender às legislações aplicáveis.
- Ampliar as áreas esportivas.
- Requalificar as áreas sociais, de lazer e culturais.
- Reconcentrar as atividades acessórias.
- Planejar intervenções que promovam a utilização de tecnologia para potencializar a eficiência operacional e a sustentabilidade.

Estratégias

24. Elaborar o plano de obras, alinhado aos princípios e premissas de infraestrutura e às estratégias dos demais grupos setoriais, para a definição do sequenciamento das intervenções planejadas e dos recursos financeiros necessários à sua execução:
    - Orientação às futuras gestões na ordenação e sequenciamento das intervenções pretendidas, bem como os aspectos que envolvem sua interdependência e seus impactos ao cotidiano dos associados.
    - Definição dos recursos financeiros necessários para a execução.
    - Promoção da participação dos associados no detalhamento dos programas de necessidades.
25. Estabelecer práticas efetivas de planejamento físico em consonância as de engenharia, arquitetura e paisagismo:
    - Realizar interferências físicas de acordo com as diretrizes, estratégias e recomendações do Plano Diretor de Desenvolvimento.
    - Reordenação da ocupação dos espaços e edifícios conforme suas finalidades, funções e lógicas de circulação considerando as possíveis multiplicidades de uso.
    - Potencializar o aproveitamento dos espaços para ampliar o conforto e uso apropriado pelos associados e promover adequada eficiência nas operações e atividades acessórias.
    - Necessidade de avaliação criteriosa de reformas menores ou isoladas nos edifícios existentes a fim de não prejudicar a revitalização integral desses espaços.
    - Contemplar, por meio de abordagem integrada da visão de futuro e de elementos de custo, a realização de intervenções para adaptação e conservação de espaços provisórios.
    - Promoção e garantia de linguagem arquitetônica e paisagística.
    - Explorar os potenciais físicos e arquitetônicos das edificações existentes.
    - Utilização dos índices de eficiência, utilização, ocupação e frequência em atividades e serviços como vetor para reordenar as localizações dos espaços e tomada de decisão.
    - Atendimento aos recursos econômicos e às viabilidades técnicas e legais.

- Racionalizar processos e reduzir custos operacionais.
- Redução do impacto ambiental.
- Respeito aos associados, minimizando os impactos das intervenções em seu cotidiano.
- Valorizar, racionalmente, o patrimônio existente.

26. **Revisar o modelo de manutenções preventiva e corretiva do patrimônio existente:**
    - Racionalizar os processos de conservação patrimonial e de reparos de instalações, máquinas e equipamentos com consequente redução de custos operacionais e melhoria na qualidade de uso.
    - Otimizar os recursos destinados à recuperação, conservação e implantação de novas tecnologias nas benfeitorias existentes.
    - Respeito aos associados, maximizando os aspectos de segurança.
    - Ampliação da vida útil e do desempenho de instalações e equipamentos.
    - Reduzir custos operacionais.

27. **Revisar os sistemas de infraestrutura e utilidades:**
    - Energia;
    - Água;
    - Drenagem;
    - Pavimentação;
    - Paisagismo; e
    - Realocação de unidades gerais.

    a) Energia
    - Avaliar benefícios e impactos de transformação da matriz energética do Clube para geração a gás.
    - Atualização tecnológica dos sistemas de automação e controles para as operações instaladas.
    - Desenvolvimento de estudos para utilização de energia solar para aquecimento das piscinas.

    b) Água
    - Criação de infraestrutura para divisão de efluentes e avaliação de reúso.
    - Estudo para otimização das alternativas de fornecimento.

    c) Drenagem
    - Desenvolvimento de estudo específico da área integral do Clube para solução das frequentes inundações em diversas regiões.
    - Adaptação integral das redes de drenagem conforme o novo dimensionamento e os equipamentos auxiliares.

    d) Pavimentação
    - Criação de plano integral de pavimentação contemplando padronização, funcionalidade, estética, segurança, acessibilidade, permeabilidade e racionalização de manutenção.

    e) Paisagismo
    - Criação de termo de referência para orientação aos procedimentos técnicos de preservação e manejo das espécies arbóreas e dos demais elementos paisagísticos do Clube considerando os aspectos funcionais, estéticos, biológicos e operacionais.
    - Elaborar levantamento técnico cadastral das espécies arbóreas.

    f) Realocação de unidades gerais
    - Avaliar alternativas para realocação de centrais de utilidades.

28. **Avaliar a realocação de atividades acessórias para áreas externas ao Clube, bem como oportunidades e ameaças relativas ao prédio localizado na rua Dom José de Barros:**
    - Priorização dos espaços para as atividades consonantes à finalidade do Clube.
    - Otimizar os recursos financeiros.
    - Valorizar, racionalmente, o patrimônio existente.

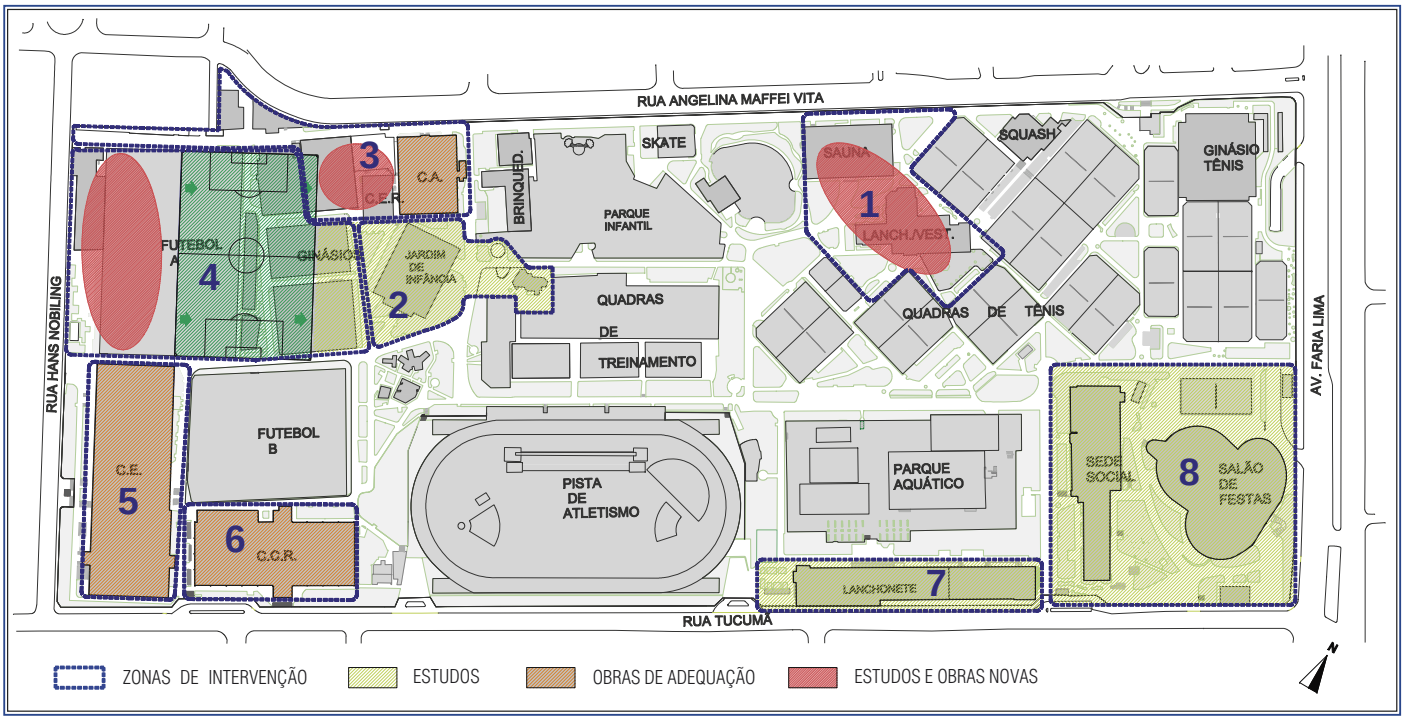
Diretrizes de planejamento físico

Metas que orientam o desenvolvimento da configuração futura, planejada a partir das propostas de zoneamento físico.

6. Diretrizes de planejamento físico

Zoneamento

Diretrizes de ocupação física conforme usos e funções



Análise e propostas de intervenção

Zona 1

Inadequações

- Edificações da sauna e do conjunto de vestiário e lanchonete do Tênis são obsoletas e sem integração adequada à condição paisagística privilegiada do espaço.
- Condições desfavoráveis de acessibilidade (vestiários).
- Dimensionamento físico existente na sauna inadequado às demandas.

Propostas: revitalização do conjunto de vestiários e lanchonete do tênis e dos serviços médicos e de bem-estar

- Criação de nova estrutura para o conjunto de vestiários e para a oferta de alimentação (lanchonete).
- Centralização dos serviços médicos, de estética e bem-estar aos associados em nova edificação.

Zona 2

Inadequações

- Estrutura e oferta de alimentação inadequada à demanda do entorno.
- Instalações da Escolinha estão desatualizadas quanto às suas necessidades de uso e operação.

Propostas: estudo de revitalização da área da Cabana Pai Tomás e Escolinha

- Revitalização e ampliação da oferta de alimentação (integração do Bar do Futebol).
- Adequação das instalações da escolinha ao novo espaço.

Zona 3

Inadequações

- As atividades operacionais (depósitos, etc.) ocupam grande área do Centro Administrativo, que, por sua vez, não explora integralmente seu potencial de verticalização.
- Os serviços de manutenção e resíduos ocupam área de recuo com potencial de aproveitamento pelos associados.
- Operações interferem negativamente na vizinhança.

Propostas: adequação dos Centros Administrativo, Operacional e de serviços de manutenção

- Consolidação de todas as áreas administrativas e possível verticalização da edificação do CA.
- Criação de nova estrutura para recebimento das áreas operacionais, docas e depósitos, cozinha central, oficinas, área de resíduos, DAS e otimização de portarias.

Zona 4

Inadequações

- Edificação da Churrascaria em estado de conservação crítico e localizada em área de recuo em desconformidade com as normas e legislações.
- Os ginásios e galpões ocupam área central do Clube, têm instalações com obsolescências funcionais e físicas e estão desintegrados do centro de apoio aos atletas.

Propostas: ampliação do centro esportivo e adequação dos espaços dos ginásios esportivos, complexo do campo a e churrascaria

- Remanejamento das atividades esportivas dos galpões e ginásios, arquibancada do futebol, e das ofertas de alimentação.
- Deslocamento do Campo A.
- Criação de nova estrutura para ampliação das áreas esportivas por meio de quadras em espaços multiuso e nova piscina.

Zona 5

Inadequações

- Atividades alheias à finalidade esportiva da edificação: Conselhos, Centro Pró-Memória, serviços médicos para associados e atividades culturais.
- Fitness: atividade com alta frequência e espaço físico que limita o potencial de atualização da oferta e crescimento; está distante do estacionamento Faria Lima.

Propostas: adequação do Centro Esportivo (CE)

- Remanejamento do Centro Pró-Memória e das atividades administrativas, médicas aos associados e culturais.
- Consolidação da finalidade para atividades esportivas nas áreas liberadas.
- Possível uso do 6º piso (cobertura).
- Estudo de transferência do Fitness e salas de ginásticas.

Zona 6

Inadequações

- Não há integração entre as áreas internas e externas.
- As estruturas de apoio às ofertas de alimentação nos dois pisos – Restaurante CCR e Lanchonete do Boliche – estão desunificados.
- Há desequilíbrio entre utilização de atividades e espaços.
- O auditório possui inadequações técnicas e de acessibilidade.

Propostas: verticalização e revitalização do Centro Cultural e Recreativo (CCR)

- Ampliação e renovação da oferta de alimentação e integração com o entorno – espaço externo.
- Renovação dos espaços para atividades culturais e recreativas em novas salas flexíveis para cursos e atividades diversas.
- Readequação dos espaços para atividades esportivas.

Zona 7

Inadequações

- Atividades administrativas distantes e desintegradas do CA e do DAS em relação às áreas de apoio aos funcionários.
- Espaço utilizado inadequadamente para atividades culturais.
- Subutilização do potencial do espaço.

Propostas: renovação do espaço dos vestiários e da lanchonete da piscina

- Melhorar o balanceamento por meio de estudo de realocação e ampliação do Fitness e salas de ginásticas em novas instalações.
- Integração das ofertas de alimentação (lanchonetes).
- Ampliação e integração dos vestiários.
- Remanejamento das atividades administrativas, culturais e DAS.

Zona 8

Inadequações

- Salão de Festas: estado de conservação crítico e obsolescência funcional e de instalações.
- Sede Social: estado de conservação crítico e com diversos espaços ocupados, de forma definitiva ou improvisada, por atividades e serviços inadequados às suas funções sociais, culturais e institucionais.
- Quadra de Tênis: atividade esportiva que conflita com as atividades de apoio ao funcionamento do Salão de Festas.
- Atividades administrativas na estrutura de apoio ao funcionamento do Salão de Festas e de viveiro de plantas entre o Salão de Festas e a Sede Social.

Propostas: revitalização do quadrilátero social

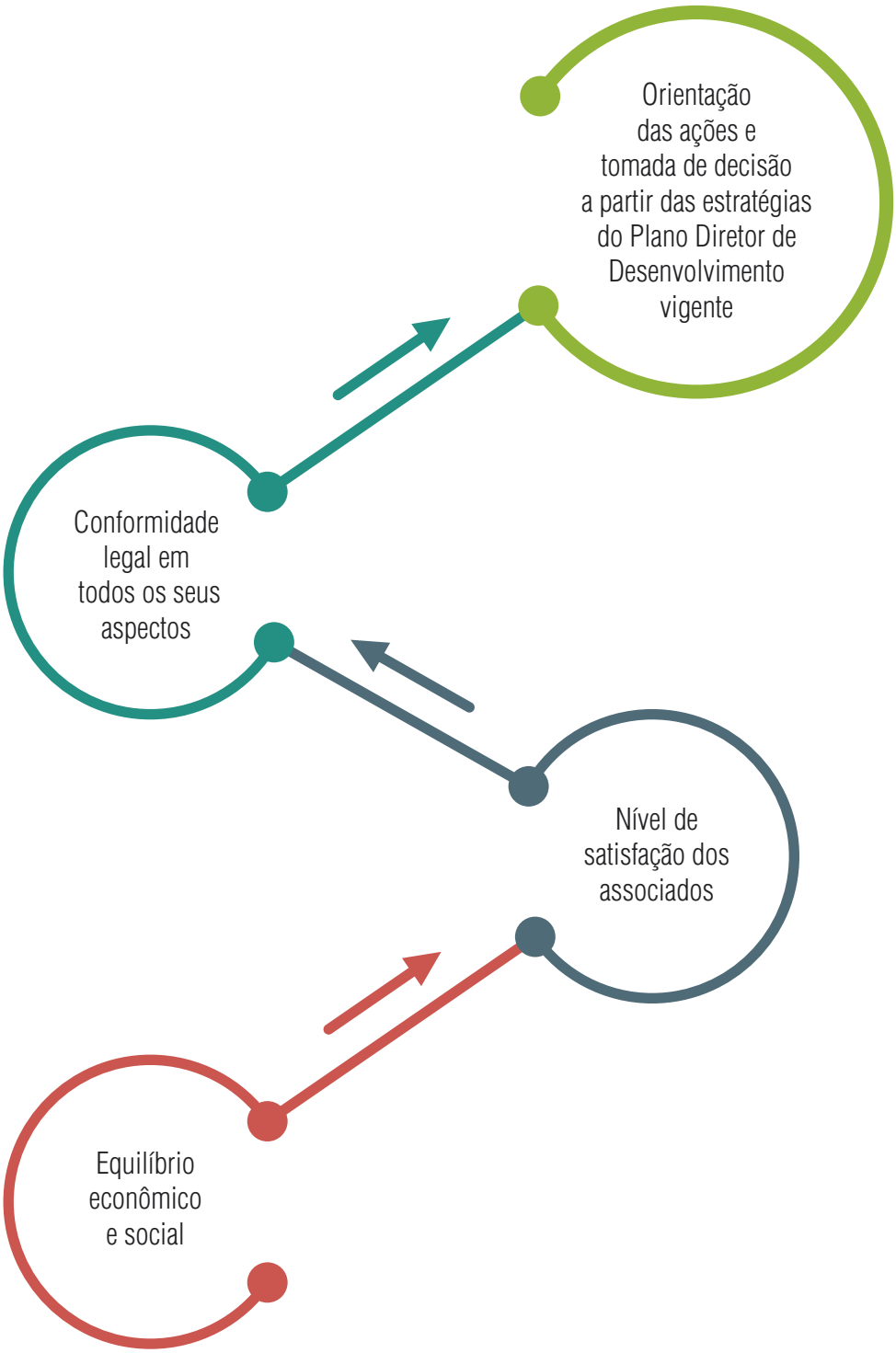
- Promover adequado atendimento de festas e eventos diversificados por meio da recuperação das edificações do Salão de Festas, observados os estudos prévios de viabilidade técnica, funcional e econômica.
- Remanejamento dos serviços e atividades de estética, esportivas e administrativas.
- Requalificação dos espaços para atividades institucionais, sociais e culturais e para serviços aos associados.
- Inclusão do Centro Pró-Memória.
- Renovação da oferta de alimentação (bar).
- Acesso direto ao estacionamento Faria Lima e integração com áreas externas.

Direcionamentos estratégicos para o longo prazo

Aspectos a serem observados pelas sucessivas Diretorias no planejamento e execução de suas ações e pelo Conselho Deliberativo em seu papel de representação dos associados.

Vetores de direcionamento estratégico

Indicadores para mensuração de desempenho para o longo prazo



ESPORT
PINHEIROS

EY
Building a better working world
#CORRIDAECP
117ANOS
CORRIDA CLUBE
PINHEIROS
117 ANOS
Colgate
1010
1018
368
727
343

Próximos passos: fase 2

Continuidade do Plano Diretor de Desenvolvimento por meio da elaboração dos programas, projetos e infraestrutura planejados.

8. Próximos passos: fase 2

Etapas do plano

Aspectos do direcionamento estratégico abordados nesta fase

Fase 2

Papéis e responsabilidades na implementação das estratégias

Comitê geral do PDD

- Orientar a condução da fase 2 (planos de ação) do Plano Diretor de Desenvolvimento.
- Indicar os coordenadores setoriais.
- Ser o elo com o Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva.

Coordenadores setoriais

- Implementar o conjunto de estratégias setoriais.
- Formar e orientar os grupos de trabalho para implementação dos programas.
- Ser o elo dos grupos com o comitê geral do Plano Diretor de Desenvolvimento.

Grupos de trabalho

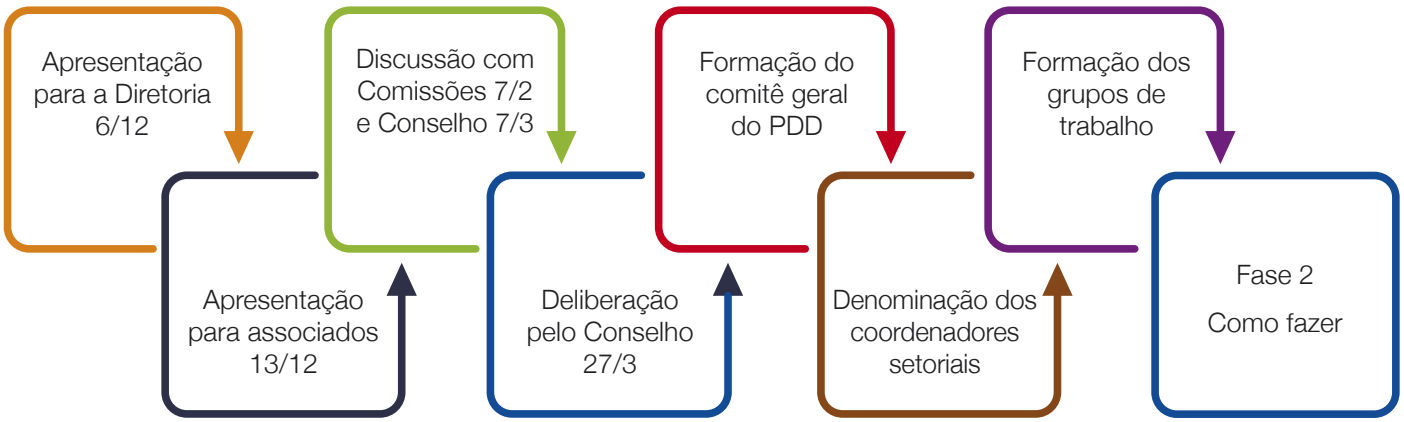
- Coordenar e executar dos planos de ação e/ou estudos de intervenção para atendimento às recomendações do zoneamento físico, conforme os prazos estabelecidos.

Abordagem setorial por meio de planos de ação

- Dentro do conceito inicialmente estabelecido, a fase 2 contemplará a elaboração dos planos setoriais derivados da visão integrada.
- Nesta etapa, o termo plano de ação deve ser entendido como estudo, levantamento e/ou proposta para que as estratégias aprovadas sejam executadas (repetidamente chamado, neste trabalho, de como fazer).
- Devem ser, por afinidade, agrupados em programas para sua avaliação, discussão e proposição observando, em sua elaboração e execução, os procedimentos e práticas de gestão de projetos adotados pelo Clube; neste momento serão abordados os aspectos de escopo, custos e prazo, entre outros.
- Cada conjunto de programas estará sob a responsabilidade de um coordenador setorial, a quem caberá a formação dos grupos de trabalho, tendo permanente orientação do Comitê Geral do Plano Diretor de Desenvolvimento e apoio funcional da Assessoria de Planejamento.
- A avaliação dos planos de ação, sua priorização e definição de recursos para implementação será realizada conforme as disposições previstas nos regulamentos internos do Clube.
- Este plano foi elaborado com uma visão de 15 anos e deve ser formalmente revisado a cada 3 anos.

Próximos passos

Finalização da fase 1 e evolução para a fase 2



SKATE

Agradecimentos

Associados, funcionários e terceiros que auxiliaram na elaboração do trabalho.

O Esporte Clube Pinheiros agradece imensamente a todos os envolvidos – Conselheiros, Diretores da atual e de gestões anteriores, associados, funcionários e terceiros – que colaboraram na elaboração deste Plano Diretor de Desenvolvimento, sem os quais este trabalho não teria sido executado com a mesma grandeza e legitimidade.

Grupos de trabalho

Associados, funcionários e terceiros

Coordenação Geral

Heitor Ferreira Tonissi
Coordenador do Plano Diretor de Desenvolvimento

Andreas de Souza Fein
Assessor de Planejamento da Diretoria

Alexandre Perrone Lomonaco
Membro do Conselho Deliberativo

Danilo Miziara Pereira
Gerente de Planejamento e Gestão Estratégica

Francisco Manuel Pinto
Supervisor de Planejamento

Conselho Consultivo

Formado pelos atuais e ex-Presidentes do Conselho Deliberativo e da Diretoria

Alberto Antonio Pascarelli Fasanaro
Antonio de Alcântara Machado Rudge
Antonio Moreno Neto
Arlindo Virgílio Machado Moura
Celso Hahne
Cezar Roberto Leão Granieri
Claudio Regina
Francisco Carlos Collet e Silva
José Edmur Vianna Coutinho
José Manssur
Luís Eduardo Dutra Rodrigues
Paulo César de Arruda Castanho
Roberto Cappellano
Roberto Luiz Pinto e Silva
Rubens Catelli
Sergio Lazzarini
Sérgio Vergueiro

Grupo Setorial de Esportes

Alexandre Perrone Lomonaco
Coordenador do grupo setorial de Esportes

Claudio Roberto de Castilho
Clovis Bergamo Filho
Francisco Antonio Vassellucci Filho
Lais Helena Pinheiro Lima Silva
Luis Eduardo Pinheiro Lima
Marco Antonio Gonçalves Cardoso
Mario Santos Guitti
Mario Sergio Silva
Reinaldo Fernandes Campos
Roberta Finetto
Salvador Parisi Neto
Samir Salim Daher
Silvia Schuster
Valdir José Barbanti

Colaboração

Amanda Lopes Prospero de Souza
Ana Celia Osso da Costa
Antonio Raimundo Bastos de Almeida
Arnaldo Luiz de Queiroz Pereira
Edgard Ozon
Edson Jose dos Santos
Ernesto Heitor S. Freixosa Junior
Gilberto de Luccia
Gustavo Lucena Anibal Drago
Ivan Gilberto Castaldi Filho
João de Martino Junior
José Henrique de Souza Amorim
Lissandra de Jesus Pelizaro
Luani dos Santos Pereira
Marcia Castro Poppe
Marcos Macedo Maynard Araújo
Mauricio Tarelho Amato
Nathalia Gomes S. Q. Mattos
Orlando Ferraz Alves
Patrícia Cezar de Moura
Patrizia Pedreira Scafuto Fanaro
Priscila Oliveira da Silva
Raimundo Benito Blanco
Rita Hasselbach Assad
Rodolfo José Sanchez Serine
Willian Guimaraes

Grupo Setorial Cultural

Ana Maria Lisboa Mortari
Coordenadora do grupo setorial Cultural

Afonso Ferreira Figueiredo
Claudia Lostchinin
Cleide Frasco Marrese

Elizabeth Nercessian
Francisco José Sousa Prianti
Gislaine de Oliveira Moreira de Sousa
Jadson Thomas da Silva Herculano
Jean Carlos de Souza Pereira
Maria Lucia Toledo Collet Silva
Maria Penha Ferreira Vargas
Maria Rita Murgel Miller
Regina de Araujo Lima Delduque
Renata Martins Costa
Renata Mohallem Fonseca Torres
Sandra Luggeri de Carvalho
Walter Weiszflog

Grupo Setorial Social

Carlos Roberto Sá de Miranda Bório
Coordenador do grupo setorial Social

Carlos Alberto Costa de Oliveira
Edson Bernardes Coelho
Edward Irodenko
Francisco Flaquer Filho
José Marlon Salvador Barroso
Luana Lala Morelli
Marcia Aparecida de Oliveira Santos
Maria Helena Gomes Solfredini
Michele Jackeline Lopes de Barros
Thiago Athayde Zimiano
Valmir Rodrigues de Lima

Grupo Setorial de Restaurantes

André Novaes Patury Monteiro
Coordenador do grupo setorial de Restaurantes

Danilo Pedro da Silva
Izabel Cristina Soares
Luciano de Oliveira Lima
Odair Marcelo Toniollo
Paulo Silas da Silva Souza
Roberto Lazzarini

Grupo Setorial de Infraestrutura

Roberto Hofling
Coordenador do grupo setorial de Infraestrutura

Alexandre Vilela
Aloisio Terranova Filho
Álvaro Rafael Mendes Lattorre
Andresa Vieira Cunha Ferreira
Camila Consani
Carlos Edmundo Miller Neto
Claudia Aparecida Fuchs Pereira da Silva
Dionel Villablanca
Eduardo de Góes Pinto
Eduardo Martins Guerra Nunes Dias
Heitor Ferreira Tonissi
Jose Roberto Carneiro Novaes Junior
Lais Escudeiro de Oliveira
Lucas da Costa Machado Rios
Marcelo Faisal Cury
Pedro Taddei Neto
Reinaldo Vicente dos Santos
Rozimeire Oliveira de Araujo
Samara Azarias Pires
Tito Lívio Frascino
Vanessa Soares Prado Lopes

Grupo Setorial de Serviços e Atividades de Apoio

Graziela Pedreschi Oria Carneiro
Coordenador do grupo setorial de Serviços

Andreya Pereira Antunes
Antonio Toloza de Oliveira e Costa Filho
Ariane Pereira da Silva
Ariovaldo Pereira Ribeiro Neto
Carlos Adolfo Bellio do Amaral Schmidt
Carlos Alves Santos
Cintia Turella Di Stasi
Clemilton de Alcantara Sousa
Diego Muniz de Souza
Eduardo Jose Navas Coutinho
Elias Clementino dos Santos
Elisangela dos Santos Sousa
Francisco Arena Romanato
Gabriel Gaspar
José Alberto Pires da Silva
Jose Mario Marotta
Katia Rainone Rocha
Lucas Rodrigues de Oliveira
Luciane Ferreira do Lago
Luiz Fernando Machado
Marcelo Cardoso Ribeiro
Mariana Fonseca
Mário Montenegro Gasparini
Paulo Sergio de Andrade
Pedro Guilherme de Vergueiro Lobo
Roberto Heinke
Rosa Carmen Camerata
Silvio Jose Tadeu de Araujo
Silvio Loche
Simone Pinheiro Cotrim Rebouças
Valdir de Souza
Valdirene Angela dos Santos Pereira
Walter Silva (in memoriam)

Equipe de Apoio

Aglae Grimaldi
Bruna Gonsalez
Jacques Melul Rubal
Marcos Cesar Veçoso
Regina Célia Ferrari
Yara Domenici Mansur

Créditos

Editoração
Assessoria de Planejamento

Fotografia
Acervo do Clube, disponível eletronicamente no site:
www.flickr.com/photos/clubepinheiros/

Acervo do Centro Pró-Memória Hans Nobiling

Ricardo Bufolin

Mapas e desenhos esquemáticos
Arquiteto Pedro Taddei e Associados

Projeto Gráfico e Arte-final
Paragrapho

Impressão
Log e Print Gráfica e Logística S.A.

Revisão
Fevereiro de 2017

Tiragem inicial
400 cópias

© Esporte Clube Pinheiros 2017

Este documento é de uso interno e exclusivo do Esporte Clube Pinheiros e de seus associados.
Não deve ser reproduzido sem autorização prévia.

ESPORTE CLUBE
PINHEIROS