

São Paulo, 24 de abril de 2009

Para a execução da importante tarefa de produzir o Plano Diretor de Desenvolvimento para o Clube, buscamos a colaboração dos associados, diretores, funcionários e a contribuição de empresas especializadas.

Esta é uma tarefa de grande amplitude, em virtude das dimensões e da projeção que o Esporte Clube Pinheiros tem na vida de seus associados.

Ao pensar o futuro, buscamos resolver as demandas identificadas, equacionar nossas dificuldades atuais e gerar os mecanismos que contribuam para a sustentabilidade, para que as gerações futuras tenham a mesma oportunidade que tivemos ao desfrutar de um espaço tão privilegiado como o Clube.

Este Plano Diretor de Desenvolvimento, foi elaborado com a visão dos próximos 10 anos e com acompanhamento anual e revisão a cada 2 anos.

Desta forma, o Plano Diretor de Desenvolvimento deve contribuir diretamente para consolidação de um modelo de gestão que garanta o atendimento ao associado com excelência e sucesso na implementação de iniciativas, ficando a critério da Diretoria, a priorização dos projetos e obras.

Esta é a nossa contribuição para o início de uma nova era de modernidade do Clube.

Nosso Clube, novos tempos.



Antonio Moreno Neto

Presidente

METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO .....	3
PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO PROPOSTO .....	8
Pesquisa de Opinião – Destaques .....	9
Esportes.....	16
Restaurantes .....	17
Recreação e Lazer.....	18
Social .....	19
Cultural.....	20
Serviços .....	21
Atividades Infantis.....	22
Estudo de Tendências – Destaques.....	23
Planejamento Estratégico .....	39
Missão .....	39
Visão.....	39
Valores.....	40
Estratégias e Políticas.....	41
Relação de Projetos para Implantação e Master Plan Urbanístico.....	42
Projetos para Implantação .....	42
Master Plan Urbanístico.....	44
Planta da Implantação Proposta .....	48
Acessos ao Clube com a Implantação Proposta.....	55
Estacionamento.....	56
Estacionamento – Opção 1 .....	60
Estacionamento – Opção 2 .....	61
Estacionamento – Opção 3 .....	62
Salão de Festas e Arena Multiuso .....	63
Centro Cultural e Recreativo .....	64
Área de Serviços de Conveniência .....	65
Centro de Treinamento, Ginásio Poliesportivo e Centro Desportivo .....	66
Churrascaria e Forneria .....	67
Centro de Estética, Lanchonete e Vestiários do Tênis .....	68
Atividades Infantis e Jardim de Infância.....	69
Sede Social.....	70
Piscina Semiolímpica .....	71
Quadras de Tênis.....	72
Engenharia Financeira.....	73

# METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO

A metodologia para a elaboração do Plano Diretor de Desenvolvimento apresenta um ciclo de planejamento e execução composto de oito atividades:

1. Ouvir as partes interessadas: Associados, Diretores, Conselheiros, Funcionários, Atletas e Sociedade.
2. Avaliar as principais tendências para a região que afetam ou podem representar oportunidades para o Clube.
3. Com base neste conjunto de informações, o Grupo de Trabalho elabora a proposta de Plano Diretor de Desenvolvimento que contém os elementos básicos do Planejamento Estratégico, bem como os projetos para implantação e o Master Plan Urbanístico, tendo como consequência, o Plano Diretor de Obras.
4. A Diretoria encaminha o Plano Diretor de Desenvolvimento ao Conselho Deliberativo.
5. O Plano Diretor de Desenvolvimento é discutido pelo Conselho Deliberativo e, com as devidas alterações, supressões ou inclusões, depois de aprovado é divulgado para as partes interessadas: Associados, Diretores, Conselheiros, Funcionários, Atletas e Sociedade.
6. A Diretoria apresenta a proposta de Plano de Ação e Previsão Orçamentária, para a execução dos projetos, obras e desenvolvimento de serviços de acordo com o Plano Diretor de Desenvolvimento aprovado, considerando os recursos humanos, financeiros e de tecnologia, bem como os processos organizacionais e a infraestrutura disponíveis.

7. A partir da aprovação do Plano de Ação e Previsão Orçamentária, a Diretoria promove as ações para execução dos planos aprovados.
8. Com base nas informações de acompanhamento de execução do Plano de Ação e Previsão Orçamentária ou ainda, a cada dois anos, inicia-se um novo ciclo de planejamento para atualização do Plano Diretor de Desenvolvimento.

A figura abaixo apresenta o encadeamento das ações e interligação entre as fases de elaboração, execução e acompanhamento do Plano Diretor de Desenvolvimento.



A seguir apresentamos cada uma das etapas estabelecidas na metodologia de elaboração do Plano Diretor de Desenvolvimento do Clube.

### **Atividade 1 - Ouvir as partes interessadas: Associados, Diretores, Conselheiros, Funcionários, Atletas e Sociedade**

Realizar pesquisas de satisfação, expectativas e estudos de tendências para fornecer os subsídios para a revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento.

### **Atividade 2 – Estudo de Tendências**

Avaliar as principais tendências para a região que afetam ou podem representar oportunidades para o Clube.

### **Atividade 3 - Com base neste conjunto de informações, o Grupo de Trabalho elabora a proposta do Plano Diretor de Desenvolvimento que contém os elementos básicos do Planejamento Estratégico, bem como os projetos para implantação e propostas de obras (Master Plan)**

Com base no conjunto de informações das atividades 1 e 2, é elaborada a proposta de Plano Diretor de Desenvolvimento, contendo:

- Visão
- Missão
- Valores
- Estratégias e Políticas, que traduzam os rumos propostos para o Clube para os próximos anos
- Projetos para Implantação
- Master Plan Urbanístico para as intervenções arquitetônicas

As propostas de obras (Master Plan), decorrentes do Plano Diretor de Desenvolvimento, são apresentadas como intenções, com informações básicas sobre seu objetivo, responsável e resultados esperados.

Observação: A aprovação do Plano Diretor de Desenvolvimento não significa autorização para execução. Para execução de um projeto ou obra proposta no Plano Diretor de Desenvolvimento, há necessidade de inclusão no Plano de Ação e Previsão Orçamentária do ano seguinte, bem como aprovação das obras e reformas conforme previsto no Regulamento Geral e Estatuto Social.

#### **Atividade 4 - A Diretoria encaminha o Plano Diretor de Desenvolvimento ao Conselho Deliberativo**

O Plano Diretor de Desenvolvimento é encaminhado para avaliação do Conselho Deliberativo.

#### **Atividade 5 – Divulgação do Plano Diretor de Desenvolvimento aprovado**

O Plano Diretor de Desenvolvimento é discutido pelo Conselho Deliberativo e com as devidas alterações, supressões ou inclusões, depois de aprovado, é divulgado para os envolvidos.

#### **Atividade 6 – Elaboração do Plano de Ação e Previsão Orçamentária**

A Diretoria apresenta a proposta de Plano de Ação e Previsão Orçamentária para a execução dos projetos, obras, desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com o Plano Diretor de Desenvolvimento aprovado.

Os projetos, obras e desenvolvimento de produtos e serviços devem estar adequados às políticas e estratégias vigentes, com especial atenção à redução dos impactos ambientais. Devem também considerar recursos humanos, financeiros e de tecnologia, bem como processos organizacionais e infraestrutura disponíveis.

#### **Atividade 7 – Execução do Plano Diretor de Desenvolvimento**

Por meio da execução dos planos e obras que constam do Plano de Ação e Previsão Orçamentária aprovados, a Diretoria promove as ações para a execução do Plano Diretor de Desenvolvimento.

Para as obras e reformas, mantém-se o procedimento de apreciação prévia do Conselho.

A gestão de projetos e o mapeamento de processos são os instrumentos administrativos a serem utilizados para o planejamento e execução do Plano Diretor de Desenvolvimento.

## **Atividade 8 – Acompanhamento da Execução do Plano Diretor de Desenvolvimento**

As informações relativas ao acompanhamento de execução do Plano de Ação e Previsão Orçamentária são divulgadas para as partes interessadas: Associados, Diretores, Conselheiros, Funcionários, Atletas e Sociedade. Estas informações podem ser também o indicador para o início de um novo ciclo de planejamento e revisão do Plano Diretor de Desenvolvimento em vigor.

O acompanhamento do Plano de Ação e Previsão Orçamentária é feito através do Relatório de Acompanhamento Mensal enviado ao Conselho Deliberativo e ao final do ano, consolidado no Relatório da Diretoria, que é submetido à apreciação do Conselho Deliberativo em meados de abril do ano seguinte.

Observação: Após aprovado o Plano Diretor de Desenvolvimento, eventuais alterações ou projetos não previstos que venham a ser sugeridos pelos Conselheiros e Diretores serão considerados na revisão seguinte do Plano Diretor de Desenvolvimento.

## **PARTE 2**

# **PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO PROPOSTO**

Seguindo a metodologia apresentada, realizamos a compilação de todos os estudos anteriores: Planos Diretores, Planos de Obras, Fóruns e de outros grupos de discussão.

Em seguida, realizamos uma ampla pesquisa de opinião, encaminhando questionários para todos os associados acima de 16 anos, cujos principais resultados são apresentados a seguir.

Da mesma forma, realizamos um estudo de tendências para a região e identificação de oportunidades para o Clube.

Os estudos e pesquisas foram realizados por empresas especializadas e ofereceram informações para a definição das estratégias, políticas e projetos a serem implantados, bem como para a elaboração do Master Plan Urbanístico que congrega todas as intervenções arquitetônicas necessárias para atender às demandas e oportunidades identificadas.

A pesquisa, os estudos e o Master Plan Urbanístico são apresentados resumidamente neste documento; porém podem ser consultados na íntegra, na Secretaria do Conselho Deliberativo.



## Pesquisa de Opinião – Destaques

A pesquisa foi realizada no período de 20 de fevereiro a 10 de março de 2009, por meio de formulário enviado por correio para todos os associados acima de 16 anos, com opções de resposta por porte pago, entrega em urnas no Clube ou pelo site.

Obtivemos mais de 4.000 respostas, o que demonstra o alto nível de interesse e envolvimento dos associados com o futuro do Clube. Raros foram os formulários devolvidos sem comentários, críticas ou sugestões.

<b>Formulários</b>	<b>TOTAL</b>
Entregues nas urnas no Clube	2.725
Devolvidos por porte pago	784
Respondidos pelo site	526
<b>TOTAL</b>	<b>4.035</b>

Dos formulários respondidos, foram selecionados 800 de forma que a amostra final refletisse a mesma proporção e distribuição por faixa etária e sexo do quadro total de associados.

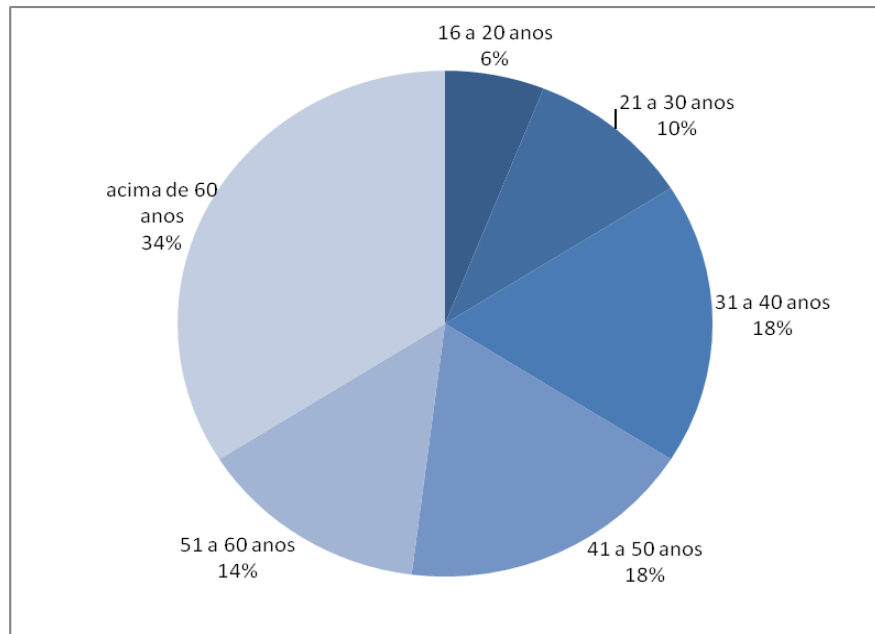
A amostra foi limitada a 800 formulários, pois, tecnicamente, amostras superiores, dentro do contexto de realização da pesquisa, não contribuem para alteração nas respostas e tendências apontadas.

Foram selecionados formulários respondidos pelo porte pago, entregues em urnas ou respondidos pelo site.

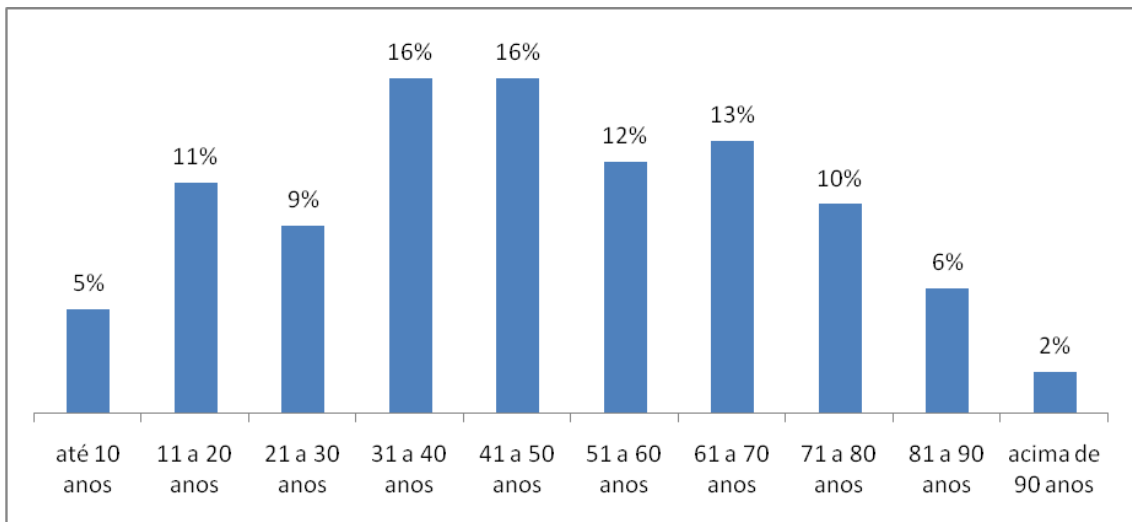
Desta forma, a amostra selecionada reflete com fidelidade o perfil do quadro de associados e o perfil de frequência geral.

### Gráfico 1 – Distribuição do Cadastro de Associados por Faixa Etária

#### Quadro de Associados acima de 16 anos (Base Janeiro-2009)

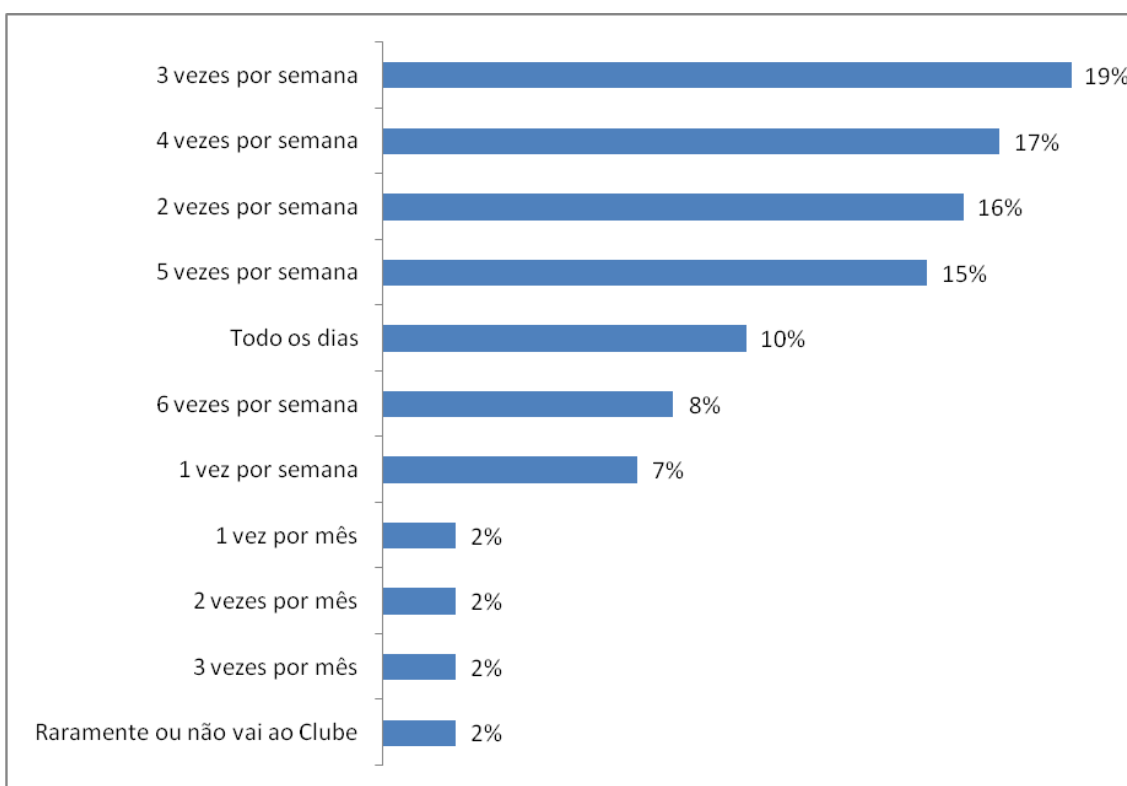


### Gráfico 2 – Distribuição do Cadastro de Associados por Faixa Etária Quadro de Associados Total (Base Janeiro-2009)



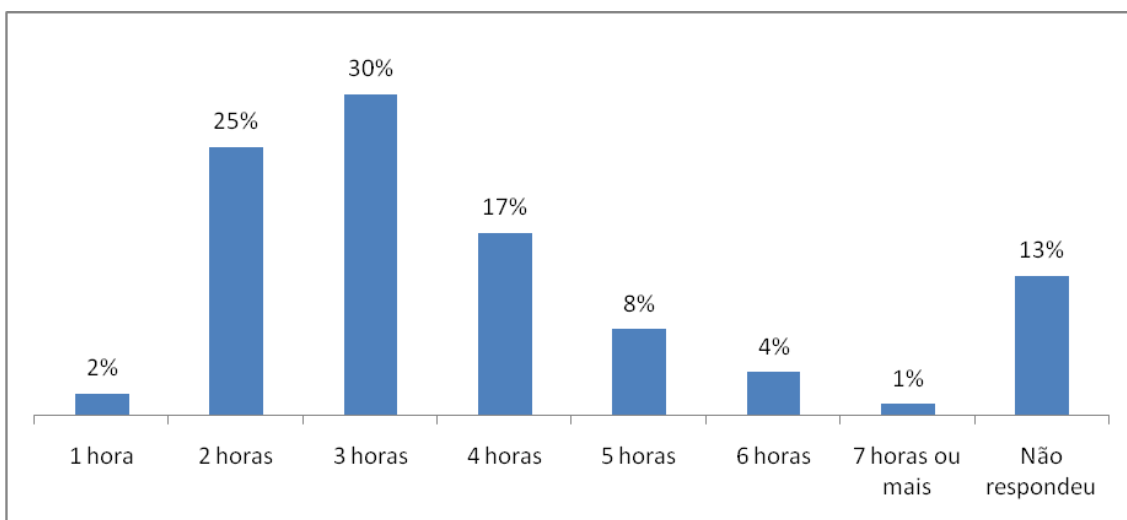
O quadro de associados apresenta baixa concentração de jovens, sendo 16% com menos de 20 anos. Os associados com até 30 anos representam 25% do quadro total, 44% com idade entre 31 e 60 anos e 31% com 60 anos ou mais.

**Gráfico 3 – Distribuição por Frequência ao Clube  
(Base Formulários Respondidos)**

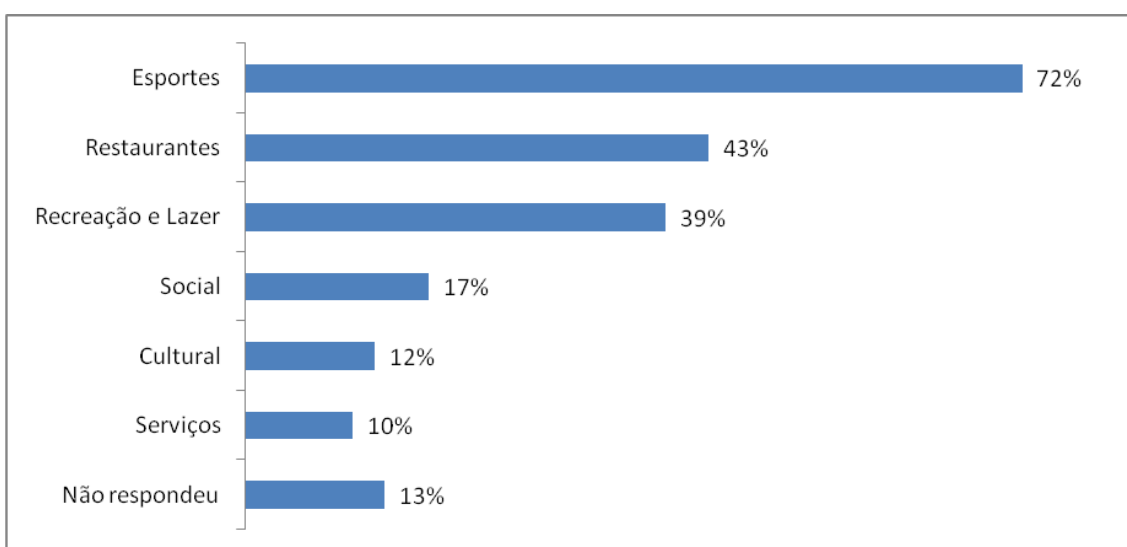


Se considerarmos a informação de frequência ao Clube, temos que 52% responderam que utilizam as instalações e serviços de 2 a 4 vezes por semana e 33% pelo menos 5 vezes por semana. 57% dos que responderam o questionário, conforme gráfico 4 a seguir, permanecem até 3 horas no Clube. A amostra representa, portanto, os associados que fazem uso frequente ou intensivo das nossas instalações e serviços.

**Gráfico 4 – Distribuição por Tempo de Permanência no Clube**  
(Base Formulários Respondidos)



**Gráfico 5 – Motivos de Frequência ao Clube**  
(Respostas Múltiplas)  
(Base Formulários Respondidos)



Observação: Como são respostas múltiplas, o mesmo associado pode ter assinalado uma ou mais opções e, por isto, a somatória dos percentuais é superior a 100%.

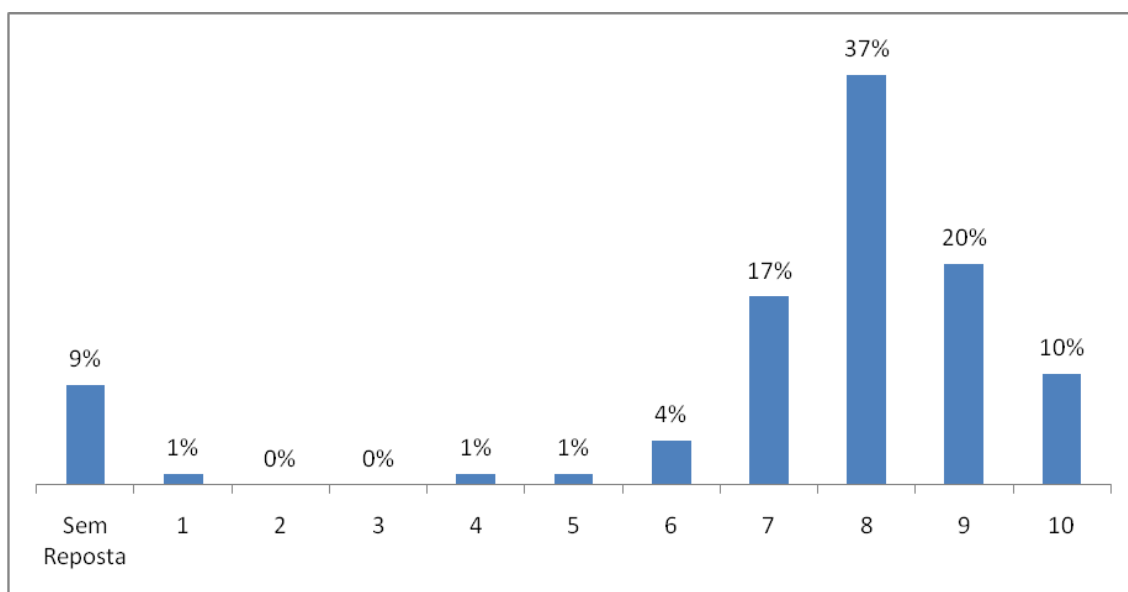
Nesta questão, os associados que responderam a pesquisa indicaram seus motivos de frequência ao Clube. As instalações e serviços mais utilizados são: Esportes, Restaurantes e Recreação e Lazer.

## Avaliação Geral do Clube

A avaliação geral para o Clube, de suas instalações e serviços foi bastante positiva.

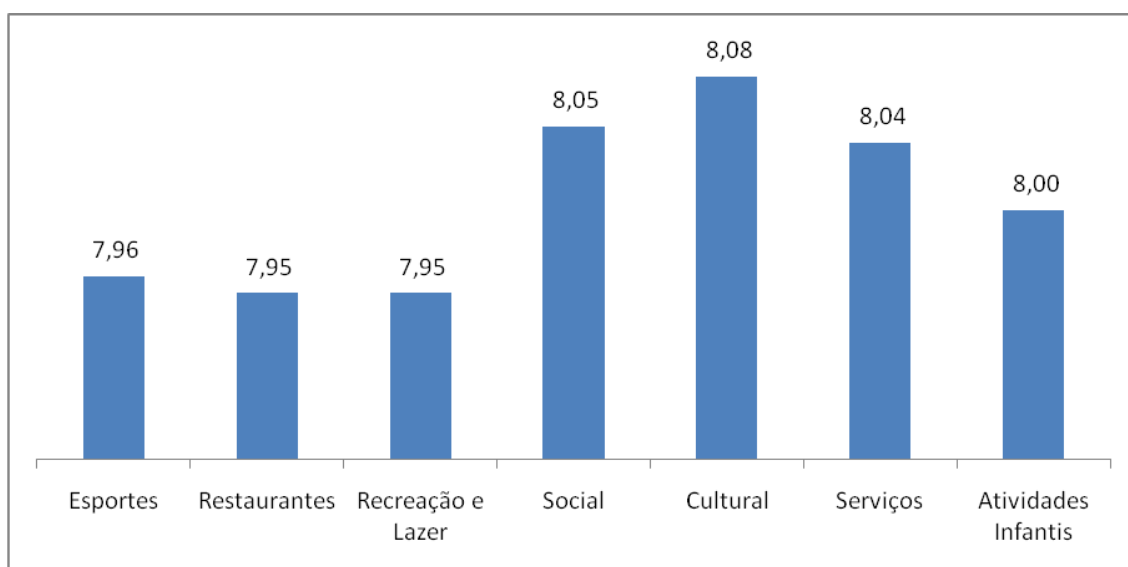
A média geral foi 8, indicando alto nível de aprovação por parte dos associados, 67% avaliaram o Clube com nota 8 ou superior.

**Gráfico 6 – Nota (1 a 10) para Avaliação do Clube**  
(Base Formulários Respondidos)



A média geral, quando segmentada por diversos critérios de sexo, faixa etária ou motivos de frequência ao Clube, não apresenta variações significativas como podemos ver no gráfico a seguir, elaborado por grupo de atividade, em que a variação média é de 0,05 para mais ou para menos.

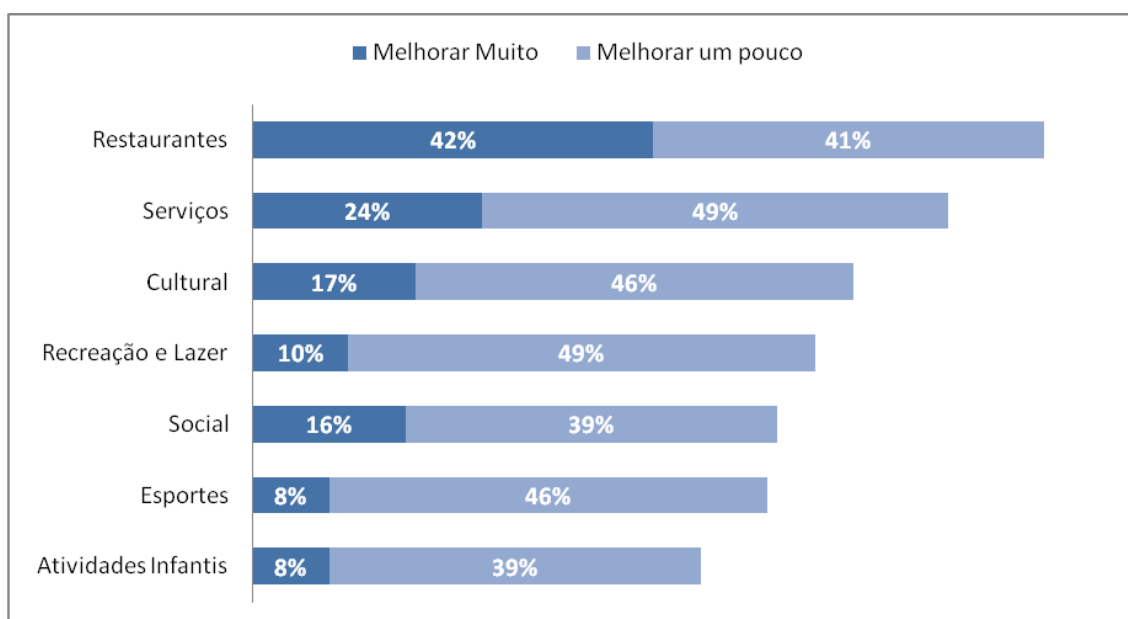
**Gráfico 7 – Nota (1 a 10) para Avaliação do Clube  
(Segmentado por Área)  
(Base Formulários Respondidos)**



O formulário de pesquisa foi estruturado para identificar as demandas não atendidas e insatisfações, fazendo com que o associado refletisse detalhadamente sobre cada um dos serviços oferecidos, nos aspectos ligados às instalações e à qualidade do atendimento.

Para orientar o processo de reflexão, solicitamos que os associados avaliassem as instalações, atividades e serviços agrupados em: Esportivas, Restaurantes, Recreação e Lazer, Sociais, Culturais, Serviços e Atividades Infantis e indicassem os pontos em que o Clube deveria melhorar um pouco, melhorar muito ou permanecer como está nos próximos 10 anos.

**Gráfico 8 – Necessidade de Melhorias nos próximos 10 anos  
(Respostas Múltiplas)  
(Base Formulários Respondidos)**

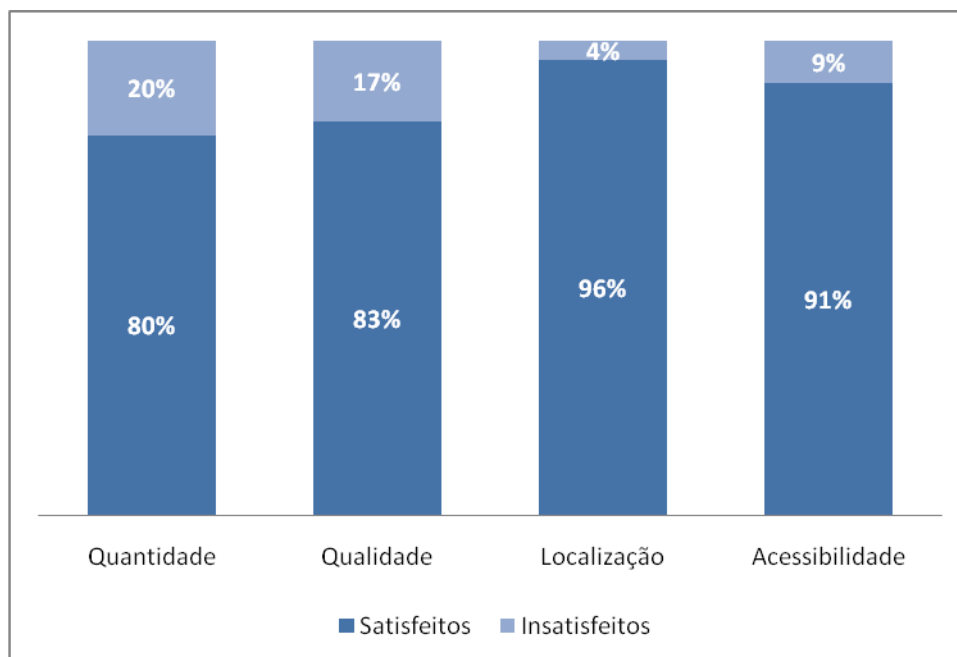


Observação: Como são respostas múltiplas, o mesmo associado pode ter assinalado uma ou mais opções e, por isto, a somatória dos percentuais é superior a 100%.

Para que os associados pudessem indicar os pontos para melhoria, foram disponibilizados campos específicos de preenchimento dos aspectos considerados relevantes para cada grupo de serviços oferecidos.

Os comentários registrados foram tabulados e organizados por tema conforme apresentamos a seguir.

### Avaliação das Instalações



As maiores insatisfações (138 comentários) com a **quantidade** das instalações estão localizadas no Fitness (56%), Natação (47%), Tênis (23%) e Atletismo (20%)

As maiores insatisfações (116 comentários) com a **qualidade** das instalações estão localizadas no Fitness (58%), Natação (47%) e Tênis (20%).

#### Comentários e Principais Insatisfações dos Associados

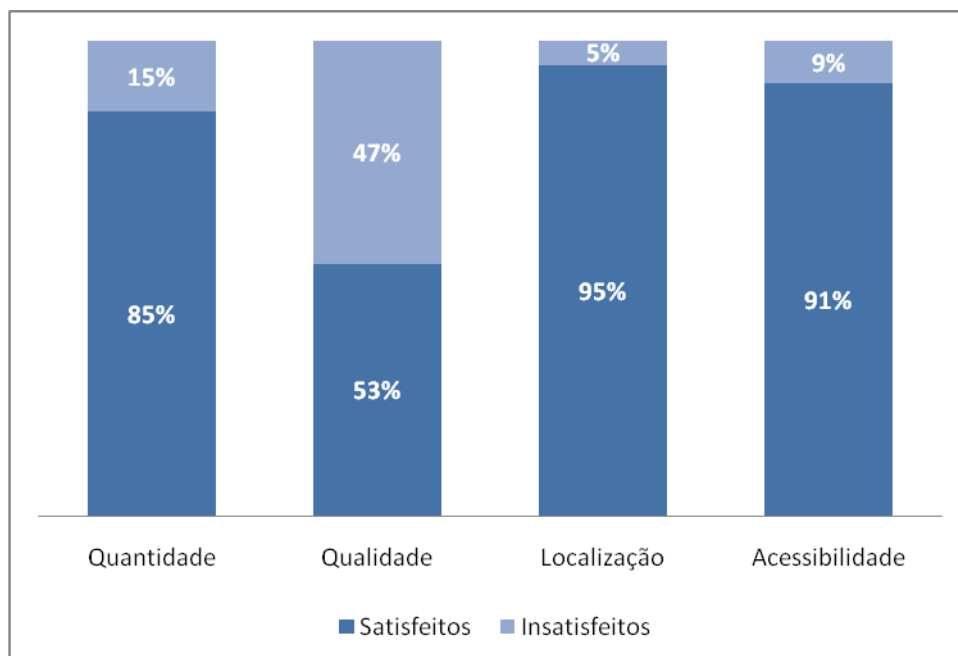
Fitness (77 comentários) – Ampliar a Área (16%), Material e Equipamentos mais Modernos (12%), Qualificação dos Professores (10%) e Lotado (10%).

Tênis (32 comentários) – Faltam Horários (13%) e Preço (13%).

Natação (65 comentários) – Mais Raias para Lazer (23%) e Faltam Horários para Aulas (12%).



### Avaliação das Instalações



#### Comentários e Principais Insatisfações dos Associados

Cabana do Pai Tomas (40 comentários) – Atendimento (20%), Horário (20%) e Faltam Opções no Cardápio (20%).

Restaurante CCR (92 comentários) – Atendimento (23%).

Lancheonete do Boliche (77 comentários) – Atendimento (17%).

Lancheonete do Fitness (44 comentários) – Faltam Opções no Cardápio (11%).

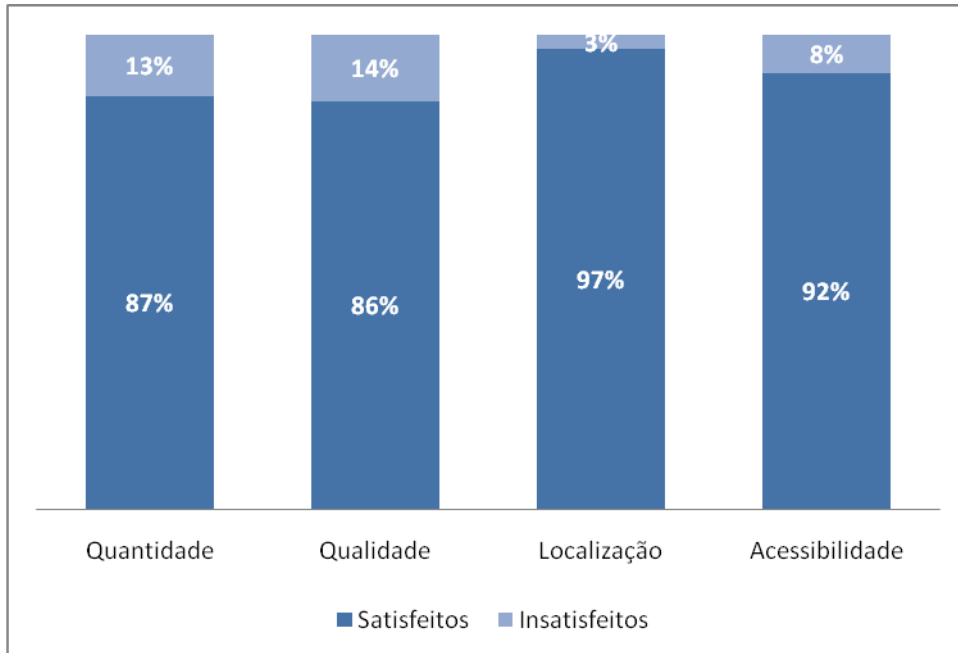
Lancheonete da Piscina (61 comentários) - Atendimento (21%) e Demora da Obra (10%).

Lancheonete do Tênis (88 comentários) – Atendimento (25%).

Restaurante Sede (82 comentários) – Atendimento (17%) e Qualidade do Prato (10%).

Churrascaria (70 comentários) – Atendimento (19%).

**Avaliação das Instalações**

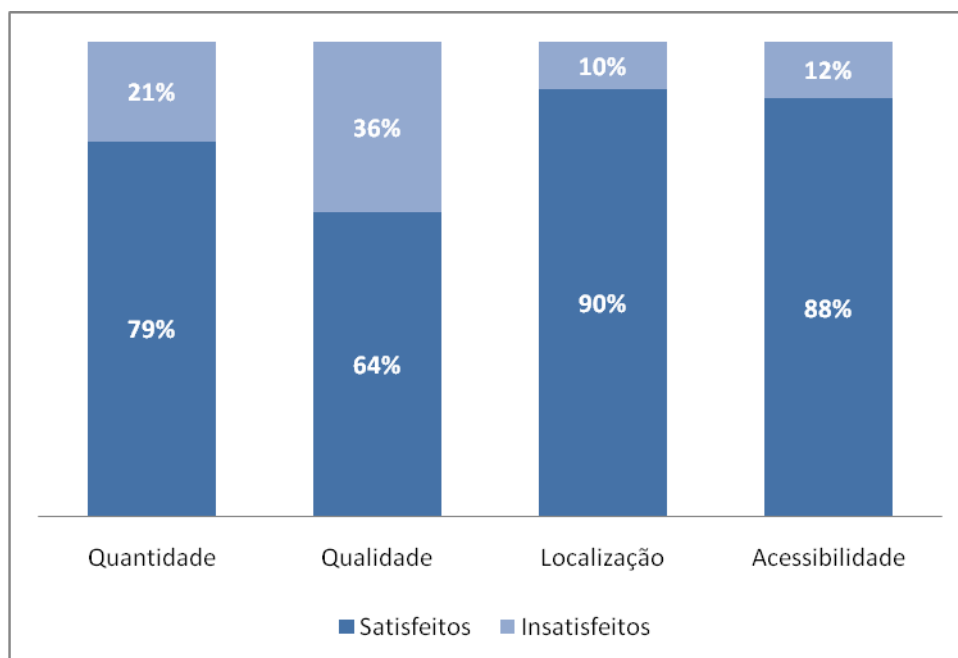


As instalações das piscinas, áreas abertas, jardins, quadras, Pista de Atletismo, entre outros, foram bem avaliadas.

**Comentários e Principais Insatisfações dos Associados**

Piscinas (72 comentários) – Aquecimento (8%) e Lotada (8%).

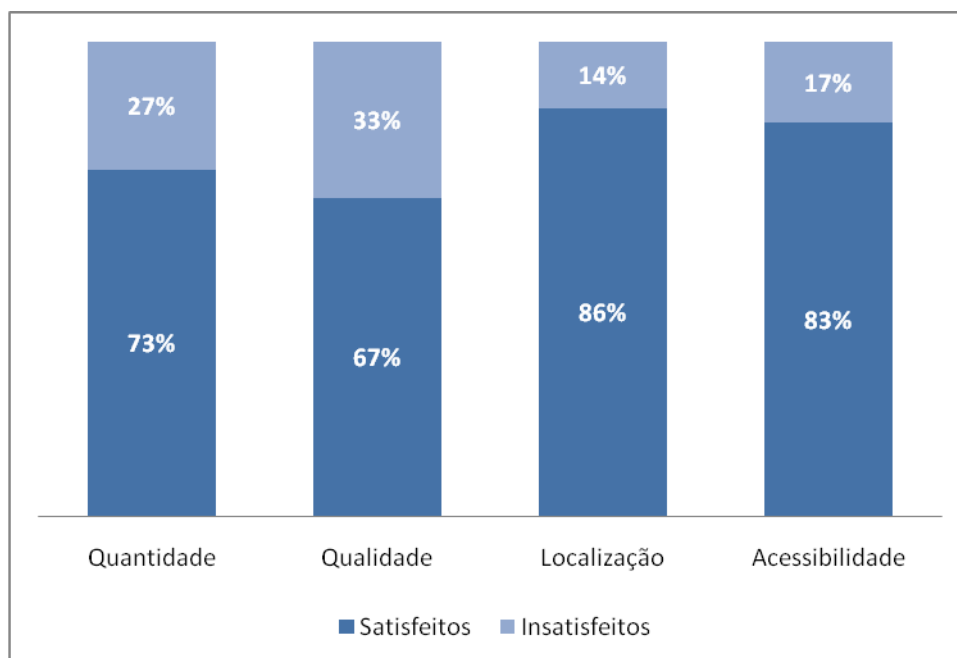
### Avaliação das Instalações



### Comentários e Principais Insatisfações dos Associados

Festas em Geral (185 comentários) – Preço (5%) e Pouco Animadas (5%).

### Avaliação das Instalações



As maiores insatisfações (159 comentários) com a **quantidade** das instalações estão localizadas no Cinema (64%), Biblioteca (43%), Palestras (25%) e Teatro (23%).

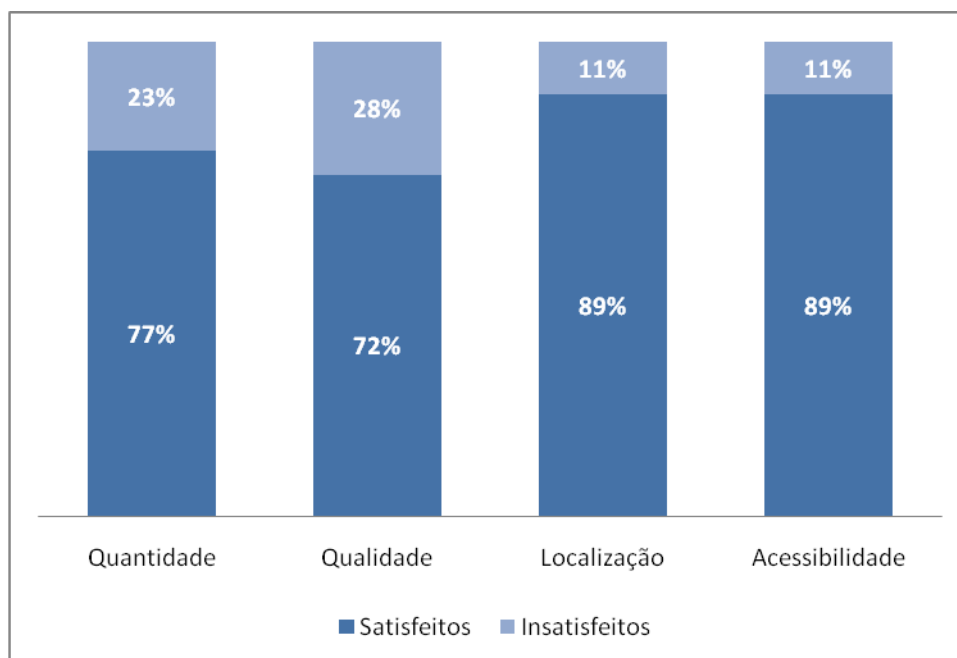
As maiores insatisfações (196 comentários) com a **qualidade** das instalações estão localizadas no Cinema (64%), Biblioteca (43%) e Palestras (22%).

#### Comentários e Principais Insatisfações dos Associados

Biblioteca (69 comentários) – Instalações (16%) e Ampliar o Acervo (14%).

Cinema (102 comentários) – Instalações (17%) e Programação de Filmes (15%)

### Avaliação das Instalações



As maiores insatisfações (147 comentários) com a **quantidade** das instalações estão localizadas em Bancos (67%), Loja (46%) e Salão de Beleza (41%).

As maiores insatisfações (171 comentários) com a **qualidade** das instalações estão localizadas em Bancos (61%), Loja (49%) e Salão de Beleza (43%).

#### Comentários e Principais Insatisfações dos Associados

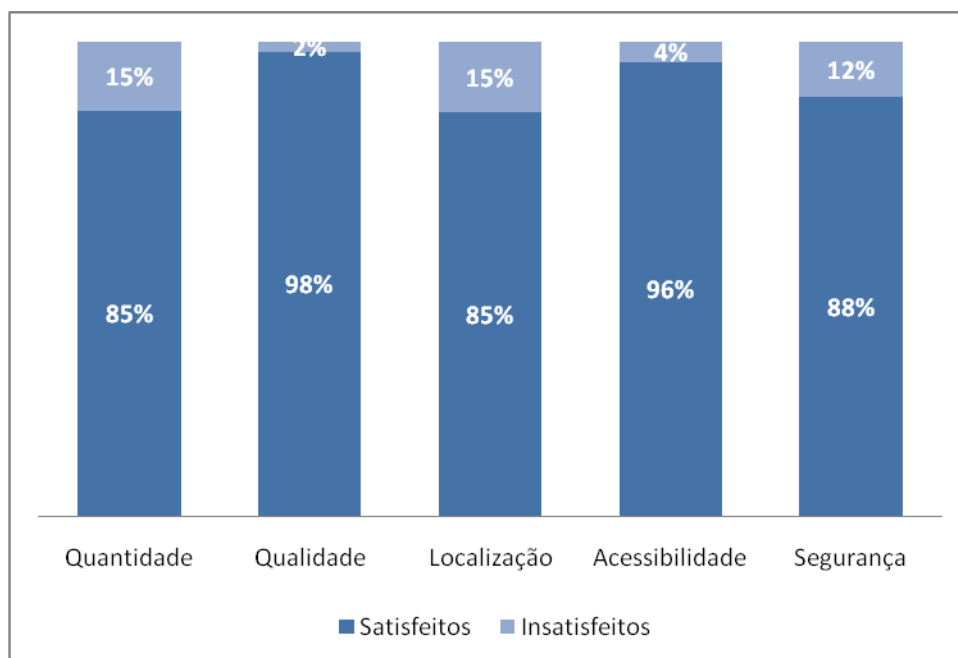
Bancos (98 comentários) – Caixas eletrônicos de outros Bancos (22%).

Loja (67 comentários) – Preço (19%) e Variedade (17%).

Salão de Beleza (60 comentários) – Preço (18%) e Instalações Antigas (10%).

Internet (40 comentários) – Preço (23%).

### Avaliação das Instalações



Para as instalações das áreas infantis, a pesquisa abordou também o aspecto da segurança.

#### **Comentários e Principais Insatisfações dos Associados**

Parquinho (45 comentários) – Instalações (7%) e Funcionários Qualificados (11%).

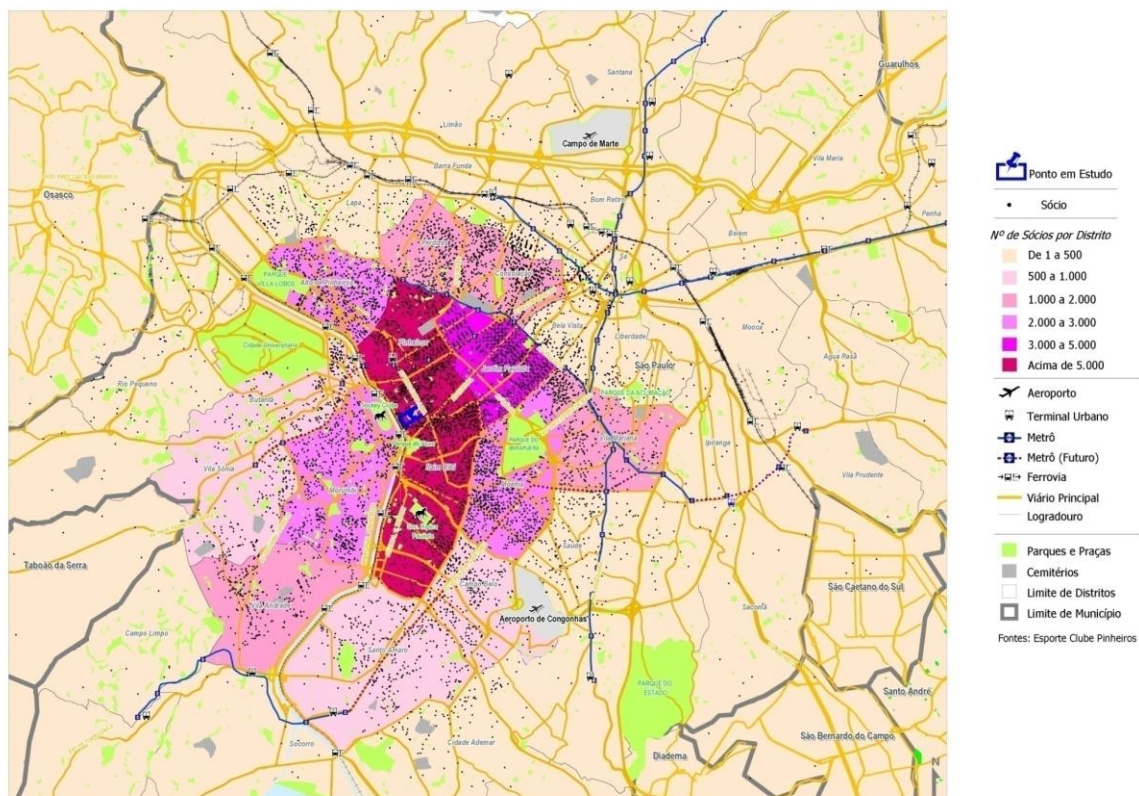
Restaurante Infantil (34 comentários) – Atendimento (24%) e Cardápio (15%).

Brinquedoteca (43 comentários) – Limpeza e Manutenção (9%).

## Estudo de Tendências – Destaques

O Estudo de Tendências tem como objetivo identificar como ocorrem as interações entre o Clube e a região, ou seja, como influenciamos e somos vistos pela cidade.

A ilustração a seguir identifica a área de influência, ou seja, onde moram os associados do Clube. Esta seria uma “cidade mental” composta pela região em que se localiza o Clube e a residências de seus associados.



A área de influência ou a “cidade mental” possui as seguintes características:

- moradores com bom nível sócioeconômico, considerados de classe média alta.
- 60% dos moradores estão concentrados nos distritos de Pinheiros, Jardim Paulista, Itaim Bibi, Pinheiros e Moema.
- 59% dos moradores com renda acima de 15 salários mínimos e 26% entre 5 e 15 salários mínimos.
- 18% dos moradores estão acima de 59 anos, 32% entre 30 e 49 anos e 18% entre 20 a 29 anos.

Os não associados do Clube, moradores ou frequentadores da "cidade mental" possuem uma avaliação positiva do Clube. Quando questionados sobre o que mais gostam na região, o Esporte Clube Pinheiros surge em 1º lugar. Em seguida, são citados o Shopping Iguatemi, a boa arborização da região e a infraestrutura de comércio e serviços disponível. Por outro lado, o que menos gostam na região são: o alto custo de vida, o barulho, o trânsito e a dificuldade para estacionar.

Quando questionados sobre o que imaginam que falte ao Clube indicam: estacionamento, calçadas, policiamento, limpeza e conservação. Com exceção do estacionamento, as demais observações se devem ao fato de que a identidade do Clube para a cidade é um grande muro, cercado de calçadas malconservadas e com pontos de ônibus e vendedores ambulantes.

Ao avaliar as demandas da região, relacionamos os seguintes empreendimentos que, pelas características da "cidade mental", seriam negócios de sucesso. Os itens em destaque são os que coincidem com a visão e missão do Clube:

1. **Teatro**
2. **Sala de Concertos**
3. Instituto de Educação
4. **Restaurantes**
5. **Estacionamento**
6. Empreendimentos de uso múltiplo
7. **Academia**
8. **Empreendimentos ligados a área de saúde e estética**
9. Edifícios como laboratório, pronto socorro
10. Edifícios com salas pequenas de até 200 m<sup>2</sup> para prestadores de serviços
11. Loft
12. Apartamentos

Foram avaliados os empreendimentos existentes na área de influência do Clube, ou seja, na "cidade mental", procurando identificar eventuais concorrentes ou serviços complementares que interessam ao associado.



## **Esportes**

O Ginásio de Fitness e Ginásticas atendem mais de 7.000 associados, sendo uma das principais demandas dos associados na pesquisa de opinião. Na área de influência do Clube, temos 19 academias, distribuídas pelos distritos de Itaim Bibi, Jd. Paulista, Moema e Pinheiros, sendo:

- 9 academias no Itaim Bibi (47%)
- 4 unidades no Jardim Paulista (21%)
- 4 unidades em Moema (21%)
- 2 academias em Pinheiros (10%)

Existem também na área de influência outras 2 academias especializadas em Pilates, em Pinheiros e Itaim Bibi.

Apesar da grande oferta de academias, apenas uma de grande porte encontra-se a cerca de 1 km (Shopping Eldorado), com infraestrutura completa e valor de mensalidade de R\$ 560 e outra, especializada em Pilates que fica a menos de 250m do Clube e possui uma diária de R\$ 110 para o uso do espaço e aulas dirigidas.

Há nas proximidades também estabelecimentos de menor porte voltados à locação de quadras de tênis, campos de futebol, com oferta de aulas individuais e em grupos.

### Academias - Valores (R\$) da Área de Influência

Rede	Distrito	Valor Mensalidade (R\$)
Companhia Athetica	Itaim Bibi	R\$ 373,00
Formula Academia		R\$ 560,00
Monday Academia		R\$ 308,00
Curves		N.I.
Curves		N.I.
Curves		N.I.
Training Gym		R\$ 99,00
Estação Fitness		R\$ 265,33
Clube Pele		R\$ 331,00
<b>Subtotal</b>		<b>R\$ 322,72</b>
Competition	Jardim Paulista	R\$ 370,00
Bio Ritmo		N.I.
Curves		R\$ 109,00
Curves		R\$ 109,00
<b>Subtotal</b>		<b>R\$ 196,00</b>
Runner	Moema	N.I.
Curves		R\$ 100,00
Curves		R\$ 100,00
Curves		R\$ 100,00
<b>Subtotal</b>		<b>R\$ 100,00</b>
Formula Academia	Pinheiros	R\$ 697,50
Curves		R\$ 100,00
<b>Subtotal</b>		<b>R\$ 398,75</b>
<b>Total</b>		<b>R\$ 254,37</b>

### Pilates - Valores (R\$) da Área de Influência

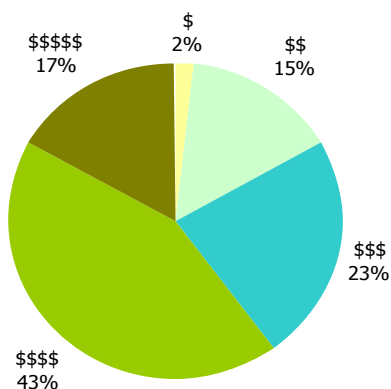
Rede	Distrito	Valor Diária (R\$)
Pilates Studio	Pinheiros	R\$ 109,00
Pilates Studio	Itaim Bibi	R\$ 110,00
<b>Total</b>		<b>R\$ 109,50</b>

## Restaurantes

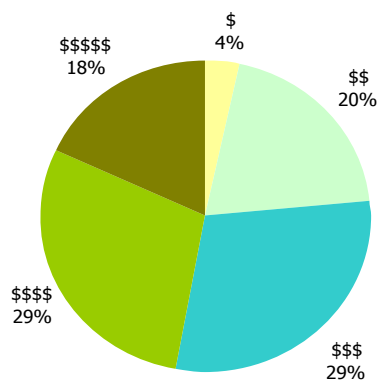
Nas proximidades do Clube, há um grande número de restaurantes considerados de padrão superior; 60% destes estabelecimentos constam em guias de serviços de alimentação com preço médio acima de R\$ 76 e apenas 17% possuem preços médios inferiores a R\$ 50.

Faixa de Preço	
\$	até R\$ 25
\$\$	de R\$ 26 a R\$ 50
\$\$\$	de R\$ 51 a R\$ 75
\$\$\$\$	de R\$ 76 a R\$ 100
\$\$\$\$\$	mais de R\$ 100

**Ticket Médio dos Restaurantes (Itaim Bibi)**



**Ticket Médio dos Restaurantes (Jardim Paulista)**

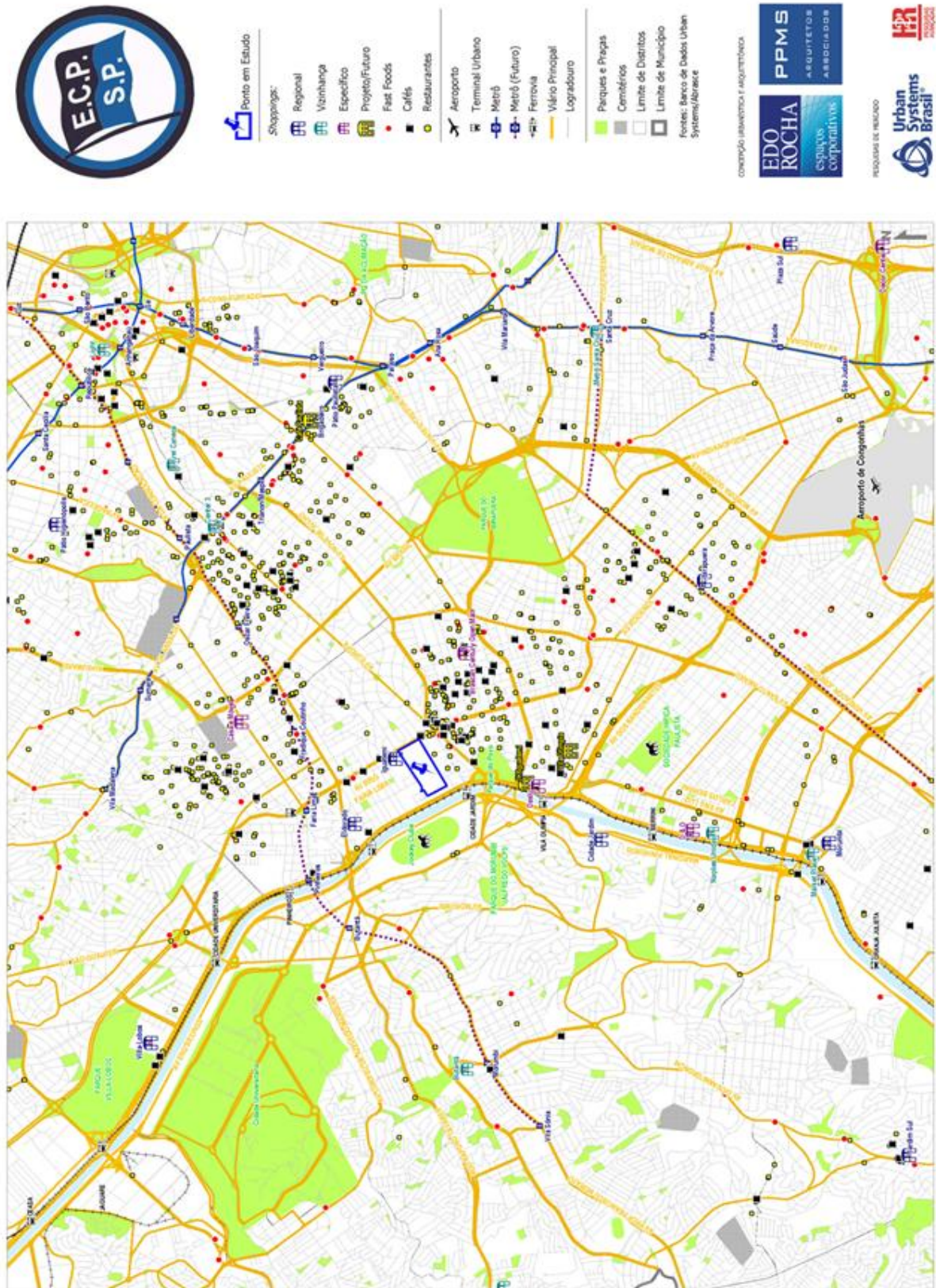


Há também um número significativo de restaurantes de refeição rápida, os "fast foods". Dos 482 estabelecimentos de "fast foods" das principais redes do Brasil, na região de influência do Clube estão presentes 85 unidades.

Os "fast foods", assim como parte dos restaurantes do entorno, atendem ao público flutuante da região, em geral turistas, trabalhadores e empresários.

Há também boa oferta de estabelecimentos do segmento "cafés", com presença das principais redes instaladas no Brasil. Há, inclusive, "cafés gourmet" como Octavio, Amauri, Suplicy, entre outros. Apenas no Shopping Iguatemi estão localizados 8 cafés.

## Distribuição de Restaurantes na região



## Social

São 49 casas noturnas nas proximidades do Clube, 60% do total disponível na cidade de São Paulo. Há 11 estabelecimentos deste tipo apenas no Itaim Bibi, com destaque para:

- **Figa:** casa noturna com bar e restaurante ao estilo “lounge”; possui o único Club Chandon Figa do país. Localizado na Rua Amauri, a 400 m do Clube.
- **Azucar:** localizada a 700 m do Clube, a casa noturna dedica-se aos ritmos latinos, oferecendo aulas de salsa e merengue toda quarta-feira, além de ser ponto de encontro de apreciadores de charuto.

Com relação às casas de show, não há nenhuma próxima ao Clube, porém há 6 delas na área de influência, com destaque para:

- **Via Funchal:** uma das mais importantes casas de shows de São Paulo que recebe atrações nacionais e internacionais, adaptando-se a qualquer tipo de espetáculo artístico ou evento comercial. Conta com os mais avançados recursos tecnológicos e possui capacidade para cerca de 6.680 pessoas. Localiza-se a 2,3 km do Clube.

## Cultural

Há uma boa oferta de cinemas na área de influência. São 39 salas com quase 10.000 lugares. O Cinemark do Shopping Eldorado é o maior da região, com 9 salas e 2.478 lugares, uma das salas possui sistema de projeção digital e 3D. O Shopping Iguatemi possui dois cinemas; Cinemark com 6 salas e 978 lugares, e Playarte com 2 salas e 682 lugares.

O Museu da Casa Brasileira é um museu dedicado à preservação e exposição de elementos históricos do mobiliário e do design brasileiro, localizado em frente ao Clube e distante apenas 1,5 km. Há dois outros museus de destaque: MIS - Museu da Imagem e do Som de São Paulo e MuBE - Museu Brasileiro da Escultura.

Há também forte presença de escolas. São 170 unidades de ensino infantil, fundamental e médio. Algumas das unidades oferecem mais de um nível:

- 118 oferecem educação infantil, 92% dessas escolas são privadas.
- 117 oferecem ensino fundamental, 82% dessas escolas são privadas.
- 47 oferecem ensino médio, 83% dessas escolas são privadas.

Há 41 escolas de idiomas na área de influência direta:

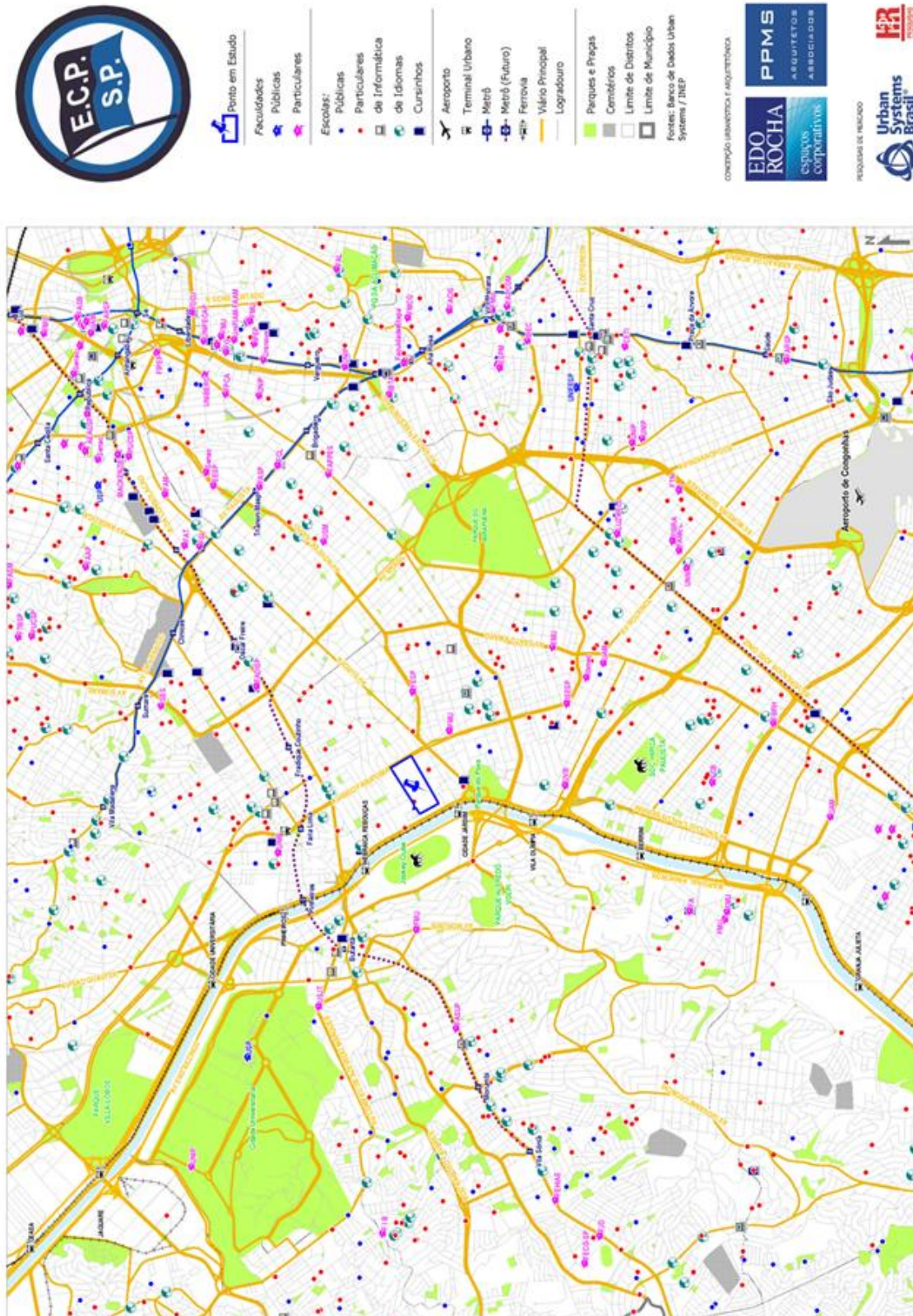
- 39 oferecem aulas de inglês
- 23 de espanhol
- 14 de francês
- 10 de alemão
- 4 de japonês e italiano
- As bandeiras de destaque são: Wizard, Berlitz, CCAA e Cultura Inglesa.

Há 21 instituições de ensino superior na área de influência, com destaque para FMU, UNIP, Anhembi-Morumbi.

Há também fácil acesso à Cidade Universitária (USP) - 3,4 Km do Clube.

Há apenas 8 escolas de informática na área de influência, com destaque para Microlins, SOS, Micro Camp, Bit Company e Euro Data.

## Distribuição de atividades culturais na região



## Serviços

São 53 estabelecimentos com serviços estéticos, em especial, cabeleireiros e salões de beleza de alto padrão na área de influência. Próximos ao Clube, em um raio de 1 km estão 11 salões de beleza, com destaque para:

- Jacques Janine, na Rua Aracari;
- Studio W e Ringo Cabelos, no Shopping Iguatemi;
- Lazinho's Concept Salon e Fashion Disa na Av. Brig. Faria Lima e
- L'Officiel, Jassa, Brilho e Arte, JJ Cabeleireiros, Unna e Beauty, ao sul do Clube.

A região concentra 44% dos centros, clínicas de estética e 52% dos estabelecimentos do tipo SPA disponíveis na cidade de São Paulo.

Um dos serviços mais demandados pelo associado é o de bancos ou caixas eletrônicos no Clube.

São Paulo possui 2.342 agências bancárias, sendo que 19% delas estão na área de influência do Clube, nos distritos Itaim Bibi, Jardim Paulista, Moema e Pinheiros são 456 agências. A Av. Brig. Faria Lima é um dos principais polos empresariais de São Paulo e conta com 67 agências bancárias, das principais instituições do país.

Há 73 agências bancárias em um raio de 1 km do Clube.

A área de influência do Clube concentra cerca de 25% das lojas especializadas em material esportivo; são 49 das 152 das lojas disponíveis em São Paulo.

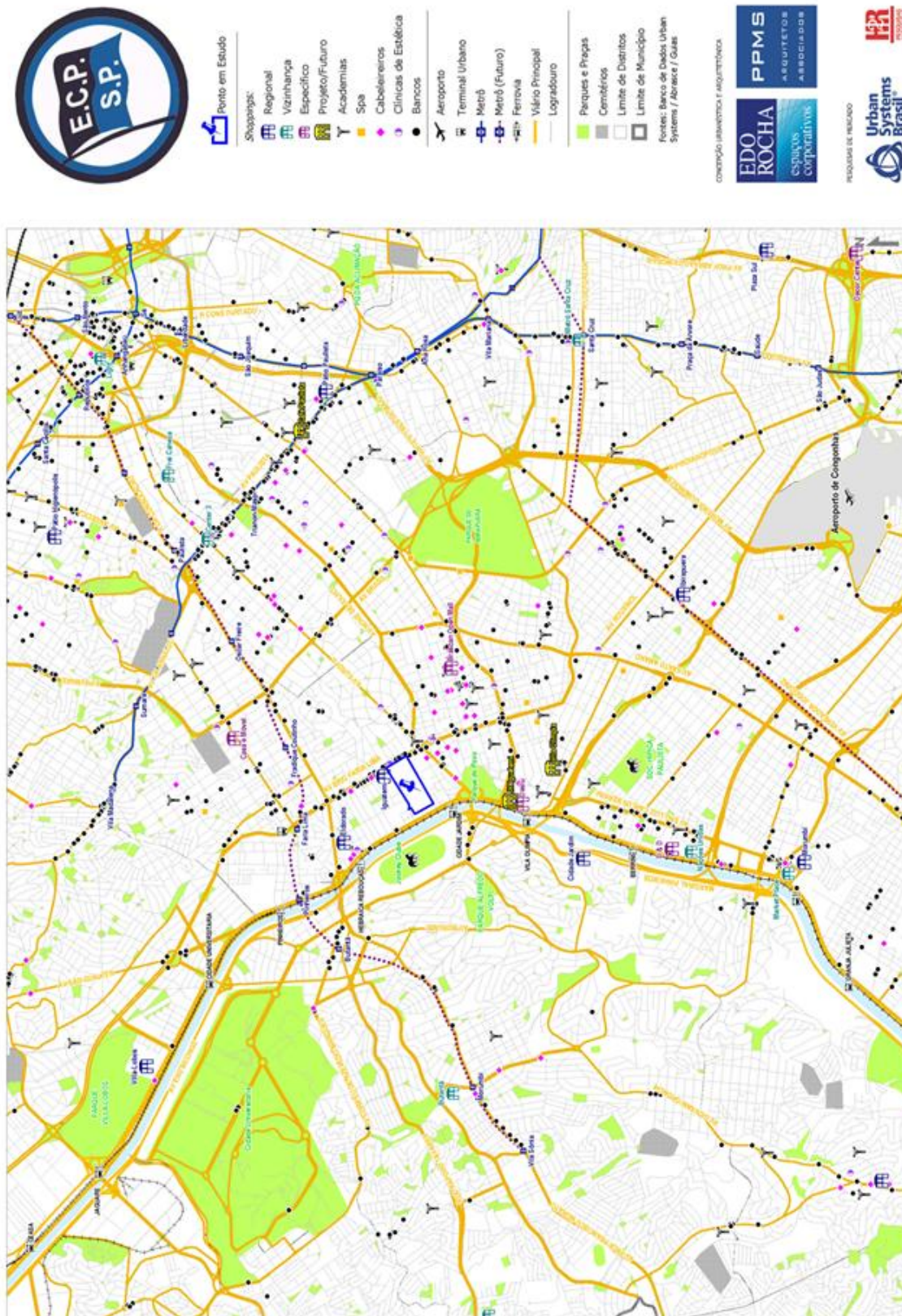
### Principais Grifes (Lojas de Material Esportivo) na Área de Influência Direta

Distrito	Local	Grife
Itaim Bibi	-	Darwin 6 Suplementos Alimentares
	-	Get Sports
	-	Tennis Point
Pinheiros	Shopping Iguatemi	Bayard
	Eldorado	Centauro
	Eldorado	Procopio
	Eldorado	Star Point
	Shopping Iguatemi	Track & Field
	Shopping Eldorado	Track & Field
	Eldorado	Traxart
	-	Loja de Material Esportivo
Shopping Iguatemi	Center Sport	
<b>Total</b>		<b>12</b>

A menos de 400 m do Clube, encontram-se 4 lojas de materiais esportivos, com destaque para Bayard e Track & Field no Shopping Iguatemi.



## Distribuição de Serviços na região



## **Estacionamento**

É, certamente, o serviço de menor disponibilidade na região do Clube.

Na área de influência, encontramos 39 estacionamentos de pequeno e médio portes, totalizando aproximadamente 7.799 vagas, sendo que 27 estão em um raio de 1 km do Clube com oferta total de 3.541 vagas.

Os estacionamentos maiores são o do Shopping Eldorado, que conta com a maior área, com cerca de 3.500 vagas e o do Shopping Iguatemi, que comporta 1.824 veículos.

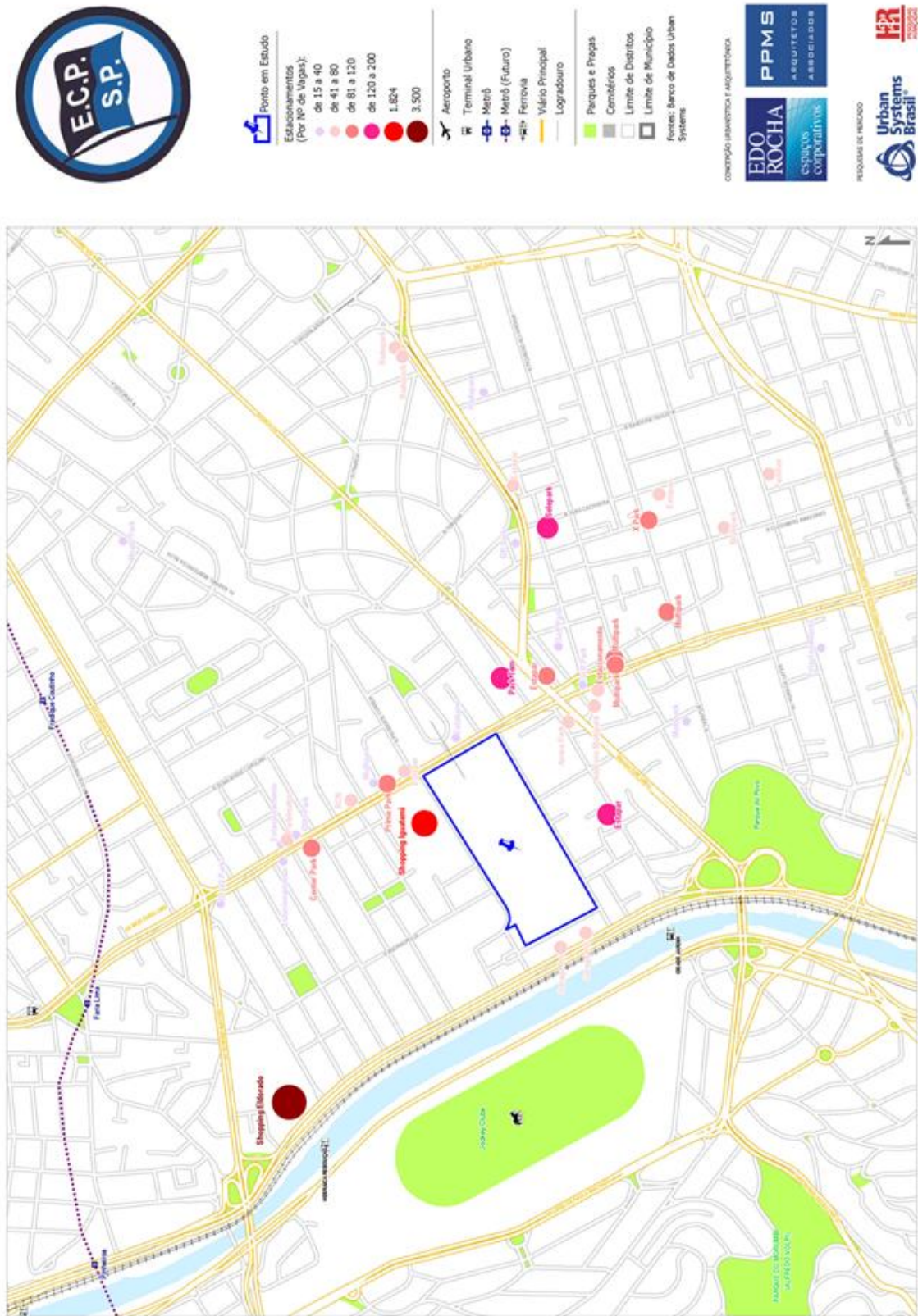
Ao longo da Av. Faria Lima, no trecho entre a Av. Rebouças e a Rua Adolfo Tabacow, encontram-se 19 estacionamentos, que somam 1.287 vagas, além do estacionamento do Shopping Iguatemi.

Muitos edifícios empresariais da região contam com estacionamentos de uso exclusivo dos condôminos.

Com a oferta limitada e a alta demanda por estacionamentos na região, os preços cobrados são mais altos quando comparados aos de outras regiões da cidade:

- R\$ 10 a R\$ 30/período
- R\$ 250 a R\$ 320/mês
- R\$ 9/1ª hora

## Distribuição de Estacionamentos na região



## **Recreação, Lazer e Atividades Infantis**

Para o público infantil, o Shopping Eldorado oferece Parque da Mônica, Laser Shots, Pista de Patinação, Ice Star e Boliche 300, com 24 pistas.

Há também áreas anexas às escolas infantis da região e buffets para festas e aniversários.

As opções de lazer em áreas abertas são reduzidas, com destaque para o Parque do Povo, distante apenas alguns quarteirões do Clube. Nas proximidades, também temos o Jockey Clube.

## **Visão Geral da Região**

A cidade apresenta alguns vetores de crescimento empresarial com destaque para:

**Centro** – A região está retomando seu crescimento empresarial, com a instalação de diversos órgãos públicos. A taxa de crescimento de 2005 a 2007 foi de 7,9%.

**Av. Paulista** - Ícone empresarial de São Paulo, reconhecido no mundo inteiro, encontra-se em fase de saturação. Há poucos terrenos vagos e a taxa de crescimento dos distritos do Jardim Paulista e da Bela Vista foi de 11,9% de 2005 a 2007.

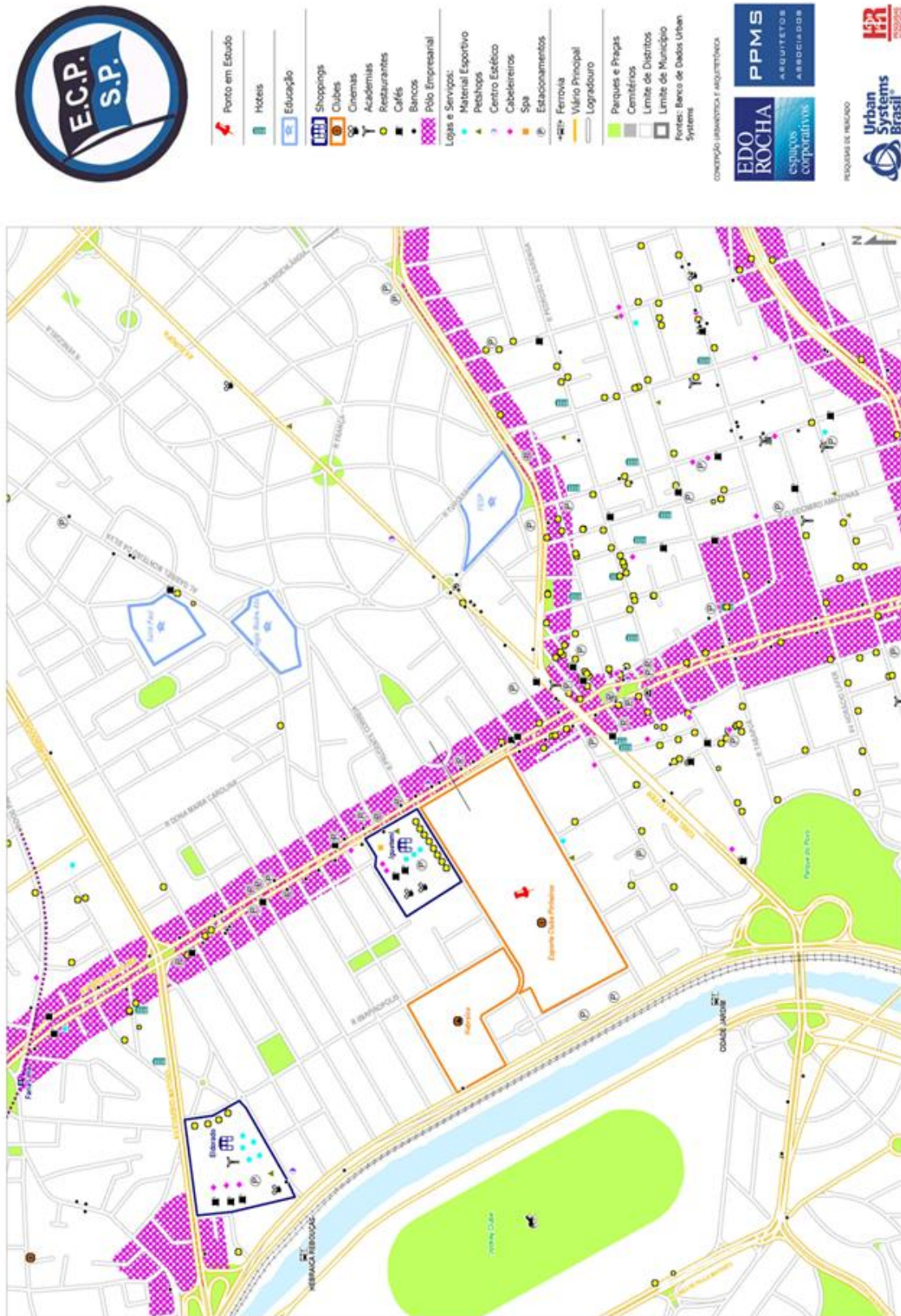
**Pinheiros (Faria Lima)** - A região pós operação urbana cresceu tanto no setor empresarial como residencial. Atualmente é sede de grandes empresas como Redecard, Tecnisa entre outras. Sua taxa de crescimento empresarial é de 11,5%.

**Itaim Bibi (Berrini)** - A região é destino de diversos empreendimentos comerciais e empresariais, é sede de empresas como a Globo, Vivo, Microsoft e grandes prédios empresariais, como o WTC e o Robocop. Sua taxa de crescimento é a maior dos polos empresariais da cidade com 12,4% ao ano.

Há expectativa de piora no trânsito, situação que pode vir a ser amenizada com o início da operação do metrô.

A região continuará sendo avaliada como área nobre e vários edifícios da região, construídos há mais de 30 ou 40 anos, devem sofrer reformas ou retrofits.

## Visão Geral da Região



# Planejamento Estratégico

Os elementos básicos do Planejamento Estratégico são:

## **Missão**

A missão de uma organização tem a finalidade de identificar os diversos públicos-alvo e serviços ou produtos que serão oferecidos.

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

## **Visão**

A visão tem a finalidade de orientar as estratégias para que todas as ações e projetos nos levem ao que desejamos realizar ao longo do tempo.

Ser o local em que o associado tenha seus anseios atendidos.

São os aspectos de comportamento que norteiam nossas ações. São os aspectos éticos, culturais e de comportamento presentes no cotidiano do Clube e, portanto, no seu modelo de gestão:

1. Respeitar o interesse da coletividade.
2. Zelar pela convivência familiar, principalmente, dos idosos, crianças e portadores de necessidades especiais.
3. Atuar com transparência e ética em todos os seus atos.
4. Ter pleno respeito ao estatuto, aos regulamentos e processos internos do Clube, por parte dos conselheiros, executivos, associados, funcionários e atletas.
5. Honrar a história e tradição do Clube, contribuindo para o fortalecimento de sua imagem institucional.
6. Atuar com responsabilidade socioambiental.
7. Atuar sem vínculos políticos, partidários ou religiosos.
8. Atuar respeitando os preceitos de segurança, saúde do trabalho e melhores práticas para a execução das atividades.
9. Valorizar o relacionamento humano como base para a cooperação e confiança entre Associados, Diretores, Conselheiros, Funcionários, Atletas e Sociedade.



## **Estratégias e Políticas**

A partir das avaliações sobre o resultado da pesquisa e dos estudos de tendências, definimos as estratégias e políticas que apresentamos:

1. Definir o número ideal de associados e associados contribuintes.
2. Participar de projetos e ações de responsabilidade social além dos limites internos do Clube.
3. Projetar a imagem institucional do Clube, utilizando-a para obtenção de benefícios para o associado.
4. Reduzir a participação da contribuição social no orçamento familiar dos associados através de ações de marketing, patrocínios e serviços com preços menores do que os praticados no mercado.
5. Disponibilizar para o associado, nas proximidades de sua área de utilização mais frequente, serviços de infraestrutura como restaurantes, vestiários e outros.
6. Realizar as novas construções, reformas, intervenções arquitetônicas e, ao criar serviços ao associado, seguir os padrões de adequação ao meio ambiente, com redução do impacto ambiental.
7. Manter e aprimorar as atividades esportivas, que são a base e tradição do Clube.
8. Investir em tecnologia de ponta para dar suporte às atividades e aos serviços aos associados.

As estratégias e políticas serão desdobradas e detalhadas em projetos específicos, na apresentação do Plano de Ação e Previsão Orçamentária para apreciação do Conselho Deliberativo a cada ano.

## Relação de Projetos para Implantação e Master Plan Urbanístico

Relacionamos a seguir os projetos para implantação e as intervenções arquitetônicas que consideramos necessárias para atender às demandas dos associados e oportunidades identificadas.

Esta relação de projetos e intervenções é resultado do trabalho do Grupo Consultivo e do Grupo de Trabalho que tomando por base os estudos anteriores: Planos Diretores, Planos de Obras e edições dos Fóruns Pinheiros e munidos dos resultados da pesquisa de opinião e do estudo de tendências, definiram o programa de necessidades a ser seguido.

Cabe ressaltar que o planejamento para execução dos projetos e intervenções será detalhado na apresentação do Plano de Ação e Previsão Orçamentária para apreciação do Conselho Deliberativo a cada ano.

### Projetos para Implantação

<b>Código</b>	<b>Projeto</b>
<b>P1</b>	<b>Esportes</b>
	Vagas para atender o anseio dos associados, com prioridade para crianças
	Projeto de Formação de Atletas – Continuidade
	Projeto Olímpico – Implantação e Continuidade
	Loja de produtos específicos para cada modalidade com a marca Pinheiros
<b>P2</b>	<b>Social</b>
	Eventos sociais autofinanciados
	Calendário segmentado por faixa etária
<b>P3</b>	<b>Cultural</b>
	Centralização das atividades em edifício apropriado
<b>P4</b>	<b>Recreação e Lazer</b>
	Centralização das atividades para o público infantil em local específico
<b>P5</b>	<b>Lanchonetes e Restaurantes</b>
	Qualidade no Atendimento ao Associado
	Padronização dos itens vendidos nos diversos Pontos de Venda
	Centro de Logística para abastecimento dos Pontos de Venda
	Modernização das Instalações

<b>Código</b>	<b>Projeto</b>
<b>P6</b>	<b>Serviços</b>
	Centro de Estética Estacionamento Área de Serviço de Conveniência
<b>P7</b>	<b>Ouvir o Associado</b>
	Pesquisas Ouvidoria Fóruns pela Internet
<b>P8</b>	<b>Informação para os Associados</b>
	Mecanismos de informação para Diretores e Conselheiros Mecanismos de informação para Associados
<b>P9</b>	<b>Padrão Pinheiros de Atendimento</b>
	Serviços Certificados
<b>P10</b>	<b>Meio Ambiente</b>
	Energia Água Resíduos Padrão Construtivo ISO14001
<b>P11</b>	<b>Nova Estrutura Administrativa</b>
	Processos Decisórios Níveis Hierárquicos Mapeamento de Processos Gestão de Projetos Modernização de Regulamentos e Regimentos
<b>P12</b>	<b>Recursos Humanos</b>
	Seleção Treinamento e Reciclagem Segurança e Medicina do Trabalho Cargos, Salários e Recompensas
<b>P13</b>	<b>Orçamento</b>
	Centro de Resultados Orçamento e Plano Anual vinculado ao Plano Diretor de Desenvolvimento

É inevitável, e até mesmo esperado, que o espaço físico sofra transformações, assim como já aconteceu nos 109 anos do Clube, em que novas edificações foram erguidas, outras foram reformadas ou tiveram seu uso adaptado aos anseios dos associados. É o processo contínuo de adequação do espaço em que habitamos para nossas necessidades que se alteram com o decorrer do tempo.

Assim, em várias épocas, o Clube recebeu mais ou menos intervenções, mais ou menos construções, sempre de acordo com as necessidades e anseios dos associados.

Neste momento, as necessidades e anseios dos associados, por serem tão diversos, demandam a elaboração de um Master Plan Urbanístico, que após apreciação do Conselho Deliberativo, deve dar origem ao Plano Diretor de Obras como resultado deste Plano Diretor de Desenvolvimento.

O Clube recebe anualmente cerca de dois milhões de frequentadores, possui uma vida extremamente ativa, com funcionamento diário, das 6h às 24h. Assim, o planejamento das intervenções deve ser feito de forma a minimizar qualquer impacto no cotidiano dos associados frequentadores.

Da mesma forma, o Clube representa papel importante na vida dos associados e é considerado um marco na cidade. Sendo assim, intervenções não podem descaracterizar ou transformá-lo num outro Clube. Devem contribuir para reforçar a sua identidade e sua história.

Um importante patrimônio do Clube é a área verde. Portanto, as intervenções devem preservar, e se possível ampliar, os espaços verdes, considerando o replante de árvores sempre que necessário.

O Master Plan Urbanístico começa por entender a implantação atual do Clube, a natureza e vocação dos prédios e construções existentes, o uso, os diferentes públicos internos e seus hábitos.

A partir da implantação existente e do confronto com as necessidades e anseios identificados pelos trabalhos anteriores: Planos Diretores, Planos de Obras, Fóruns, Pesquisa de Opinião e Estudo de Tendências, foram avaliadas as alternativas de intervenções arquitetônicas.

Na metodologia de elaboração do Master Plan Urbanístico, consideramos alguns aspectos técnicos relevantes, do ponto de vista arquitetônico, pois toda construção sofre, no decorrer dos anos de utilização, necessidades de manutenção, de pequenas reformas, de reformas mais profundas, como os "retrofit" (reposicionamento geral do edifício para retornar à sua funcionalidade) até chegar à sua obsolescência.

Isto ocorre por três vetores fundamentais:

### 1. Função, Demanda e Logística

As construções devem atender a uma ou mais funções, demandas específicas e determinada logística de utilização.

Com o decorrer do tempo, as necessidades se alteram e, portanto, a construção pode deixar de atender às funções e demandas em vigor.

No passado, pode ter atendido perfeitamente às funções e demandas da época de sua construção e vários anos de utilização, porém, com o decorrer do tempo, pode vir a perder parte ou totalmente a sua adequação ao uso.

Um exemplo deste tipo de situação é o Salão de Festas, hoje com uso limitado e em algumas ocasiões, inviabilizado para o uso em grandes eventos, em decorrência das condições termoacústicas, acessibilidade, falta de estacionamento, entre outros aspectos que no passado não inviabilizaram grandes eventos e festas memoráveis.

### 2. Utilização e Manutenção

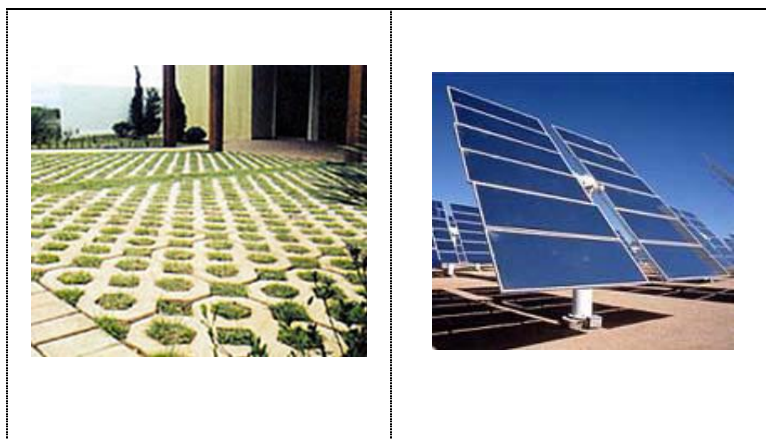
Os materiais construtivos possuem vida útil estimada em:

- Fachada: 50 anos
- Materiais: 40 anos
- Infraestrutura e instalações: 20 anos
- Materiais de acabamento e decoração: 10 anos
- Lay-out: 5 anos

Trata-se do desgaste natural em função do uso e em ambientes como o Clube, que recebe grandes públicos, a necessidade de mudanças e atualizações pode até ser mais constante.

### 3. Novas Tecnologias e Sustentabilidade

Novas construções ou intervenções devem reduzir o impacto ambiental, considerando a conservação de energia elétrica e água, menor emissão de CO<sub>2</sub> (desde a escolha dos materiais), utilização de pisos drenantes, entre outros elementos construtivos que reduzem o impacto ambiental da construção e da futura utilização do prédio.



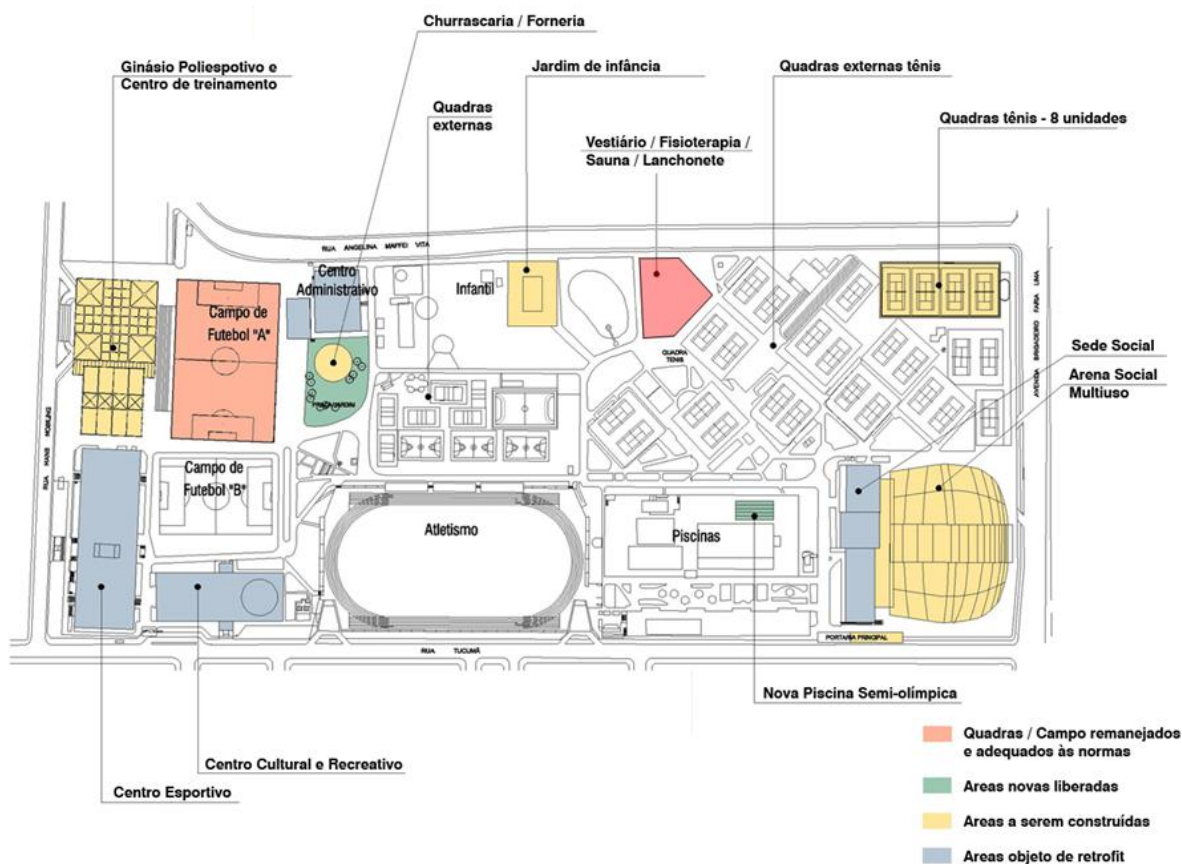
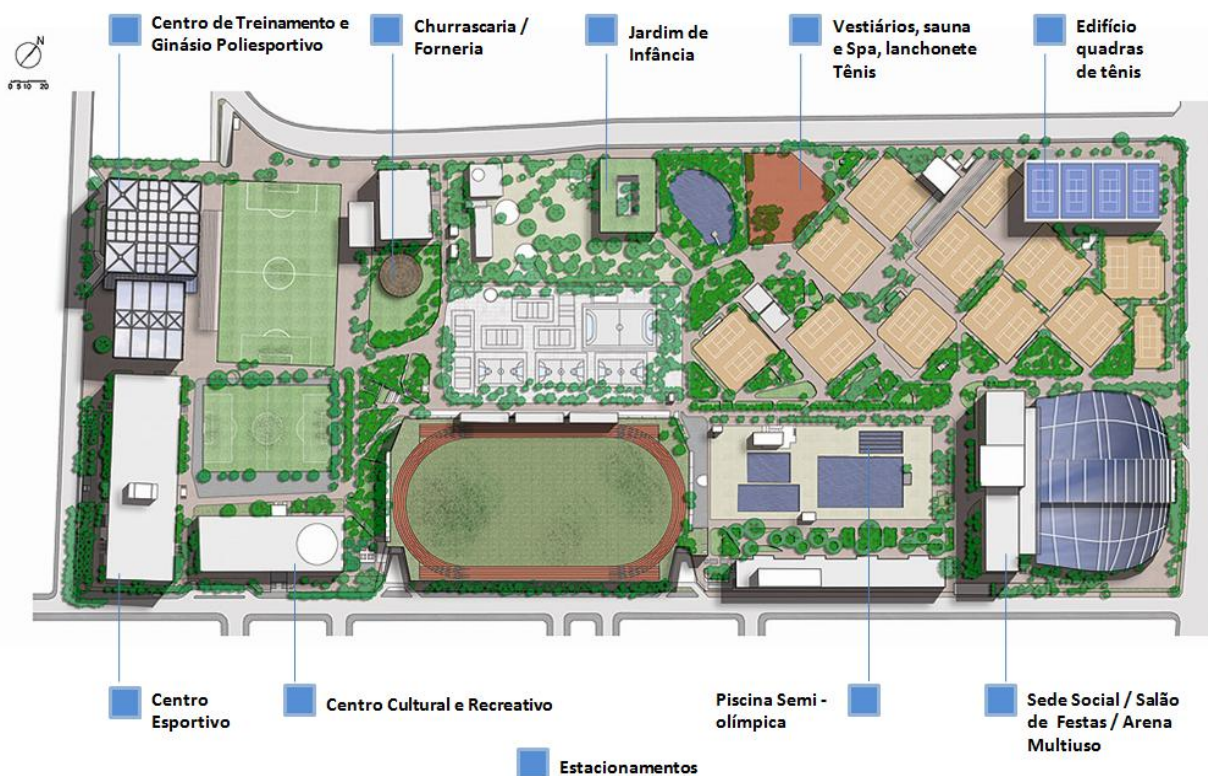
Dessa forma, as intervenções concebidas neste Master Plan Urbanístico, são resultantes das avaliações e projeções feitas com base na metodologia definida para a elaboração deste Plano Diretor de Desenvolvimento, em que se enfatizamos estas etapas chaves:

- Estabelecimento da Visão, Missão e valores do Clube
- Avaliação dos Planos anteriores
- Pesquisa de opinião dos Associados
- Estudo de tendências na região
- Estudo de ocupação atual das áreas do Clube e demandas
- Estabelecimento dos principais projetos a serem desenvolvidos.

Apresentamos a seguir, as intervenções propostas que visam atender às demandas e necessidades identificadas, sempre de forma a reduzir o impacto das construções no cotidiano dos associados. No âmbito do Master Plan Urbanístico não são apresentados projetos detalhados, sendo estes, objeto de estudos complementares visando a elaboração do Plano de Obras decorrente deste Plano Diretor de Desenvolvimento.

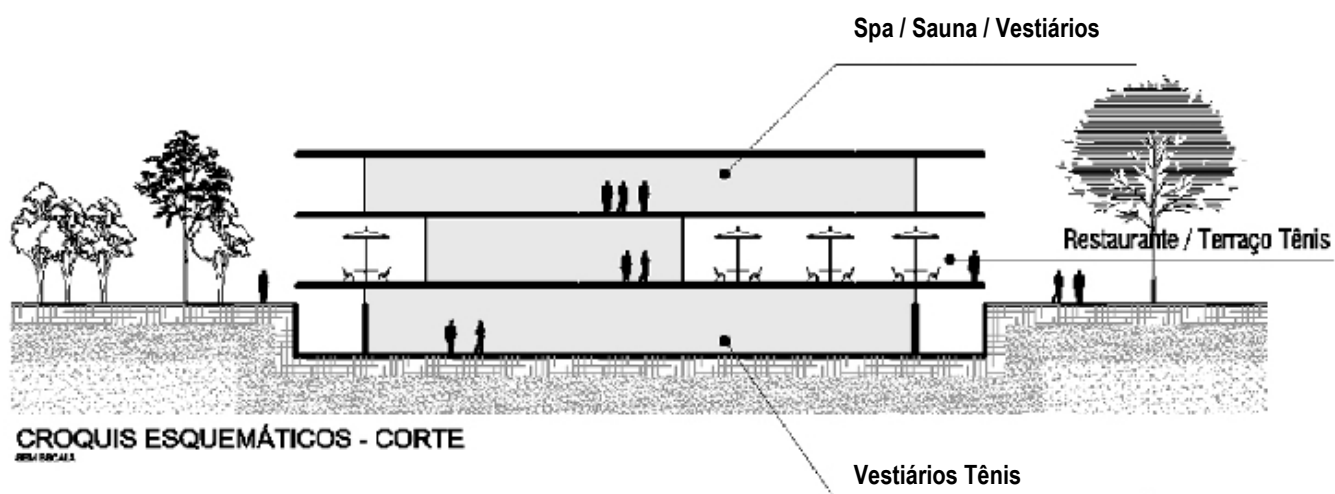
<b>Código</b>	<b>Projeto</b>
<b>P14</b>	<b>Mater Plan Urbanístico</b>
	Estacionamento
	Salão Festas/Arena Multiuso
	Sede Social
	Centro Cultural e Recreativo
	Piscina Semiolímpica
	Centro de Treinamento e Centro Desportivo
	Churrascaria e Forneria
	Centro de Estética, SPA e lanchonete do Tênis
	Atividades Infantis e Jardim de Infância
	Quadras externas cobertas de Tênis
	Área de Serviço de Convêniencia

## Planta da Implantação Proposta

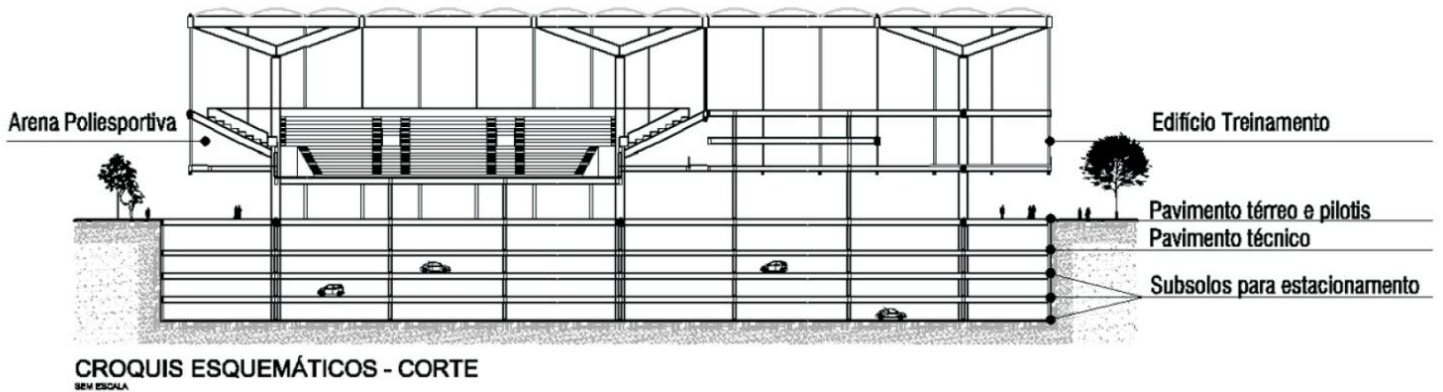
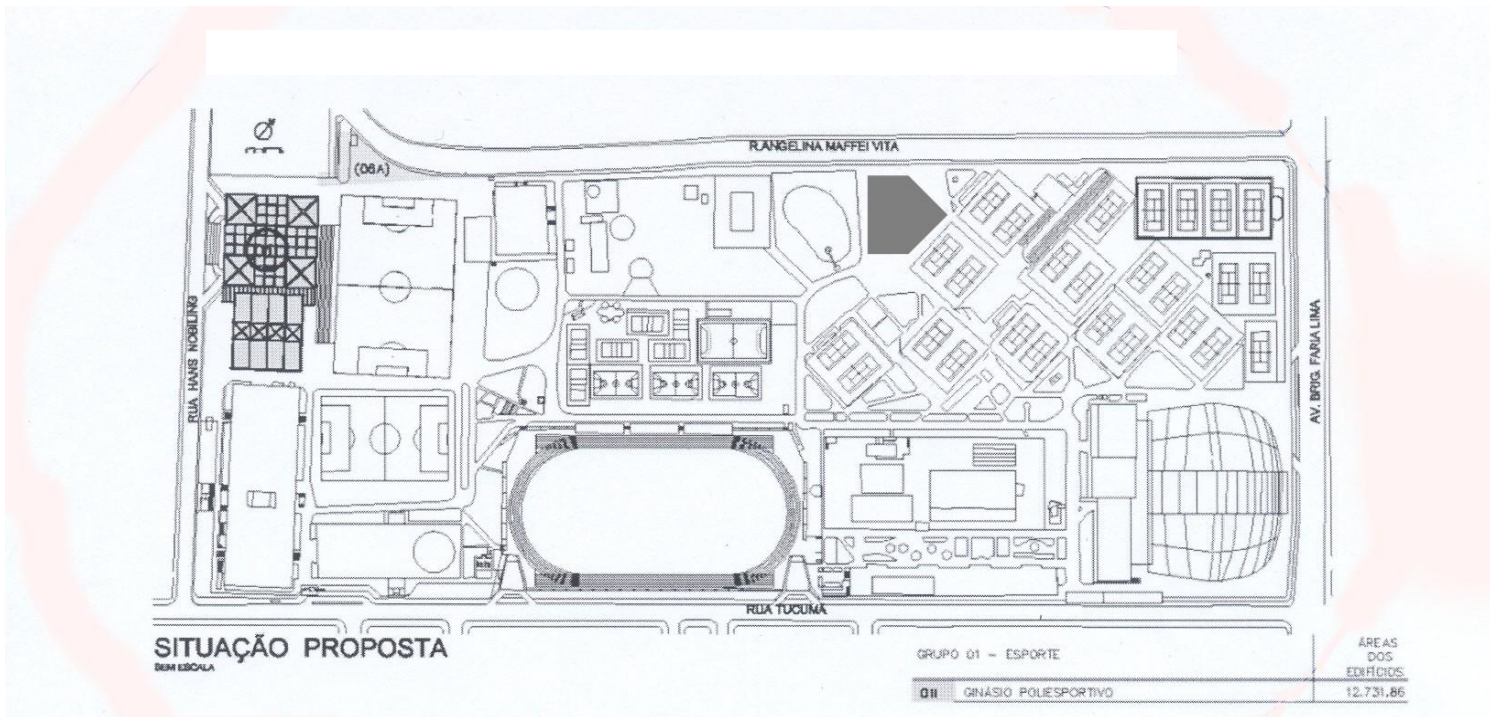




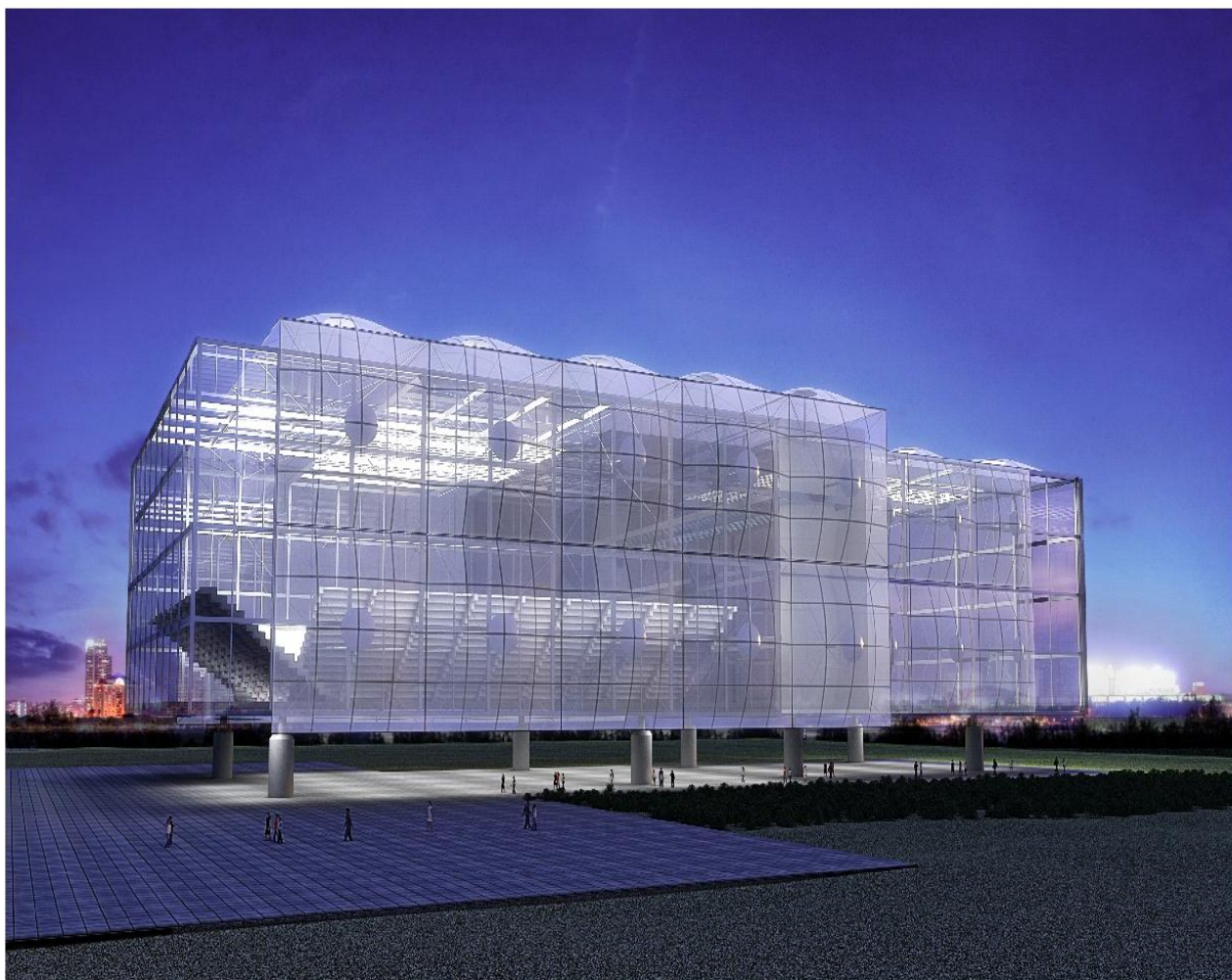
Grupo 1 Esporte: Edifício 1H - Novo Prédio de Vestiários, Sauna e Spa, Lanchonetes



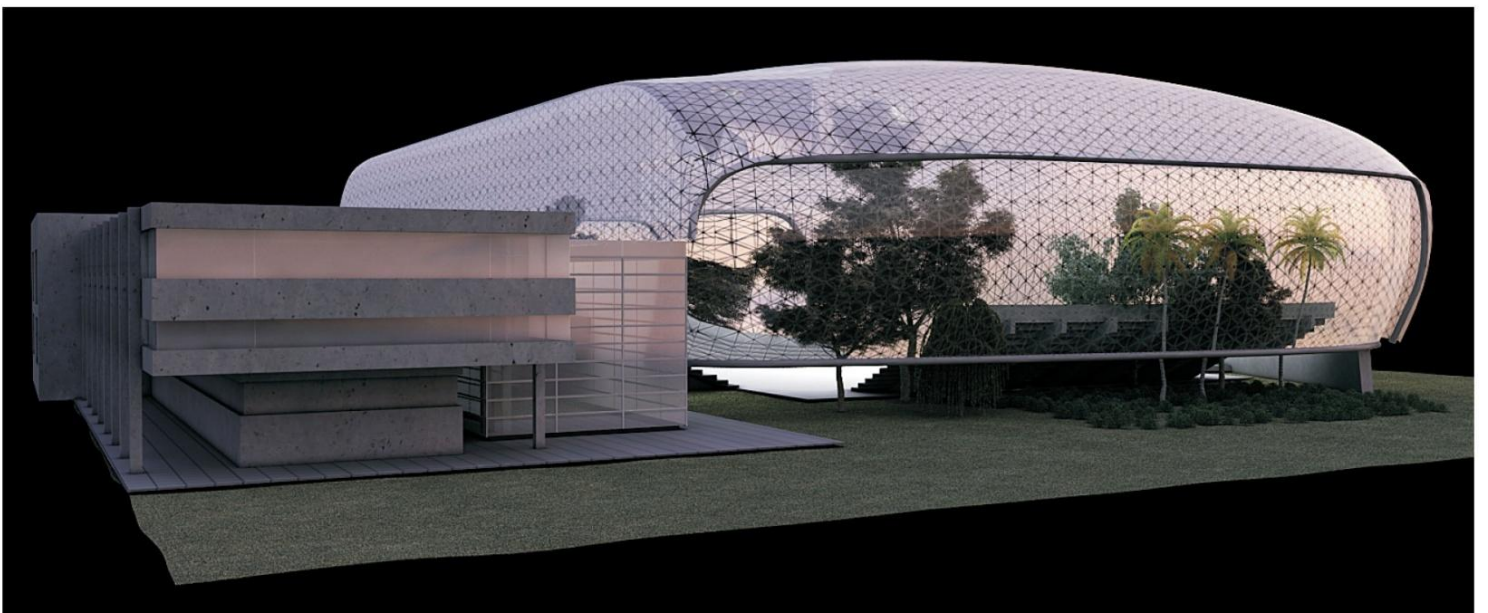
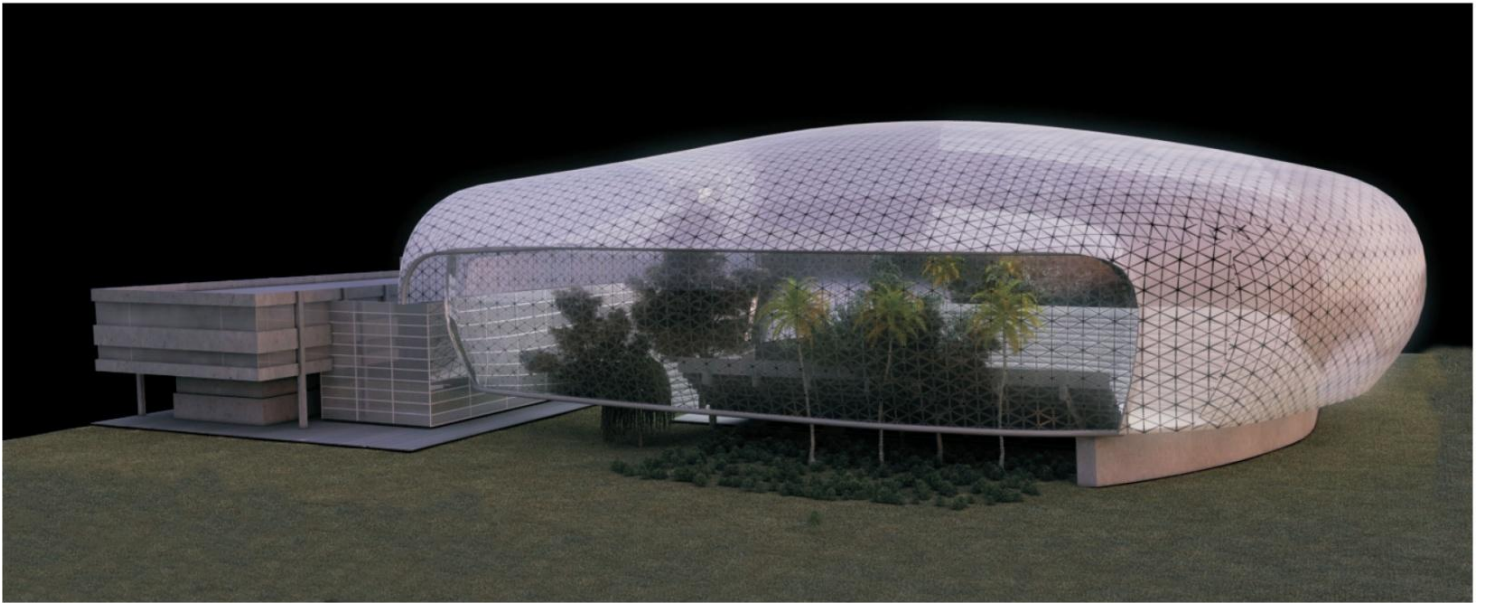
Grupo 1 Esporte: 01I – Edifício Centro de Treinamento e Ginásio Poliesportivo



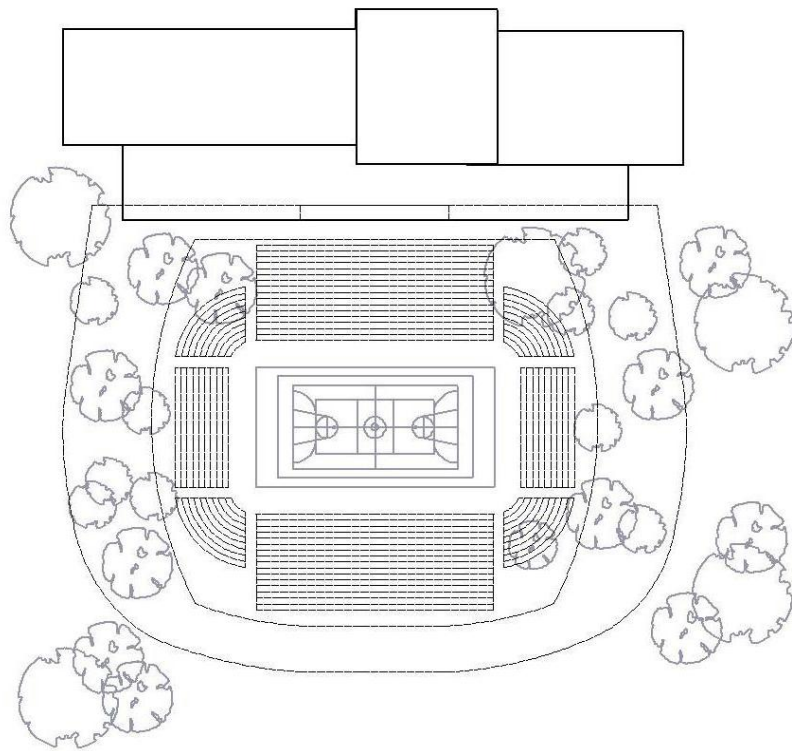
Grupo 1 Esporte: Centro de Treinamento Ginásio Poliesportivo



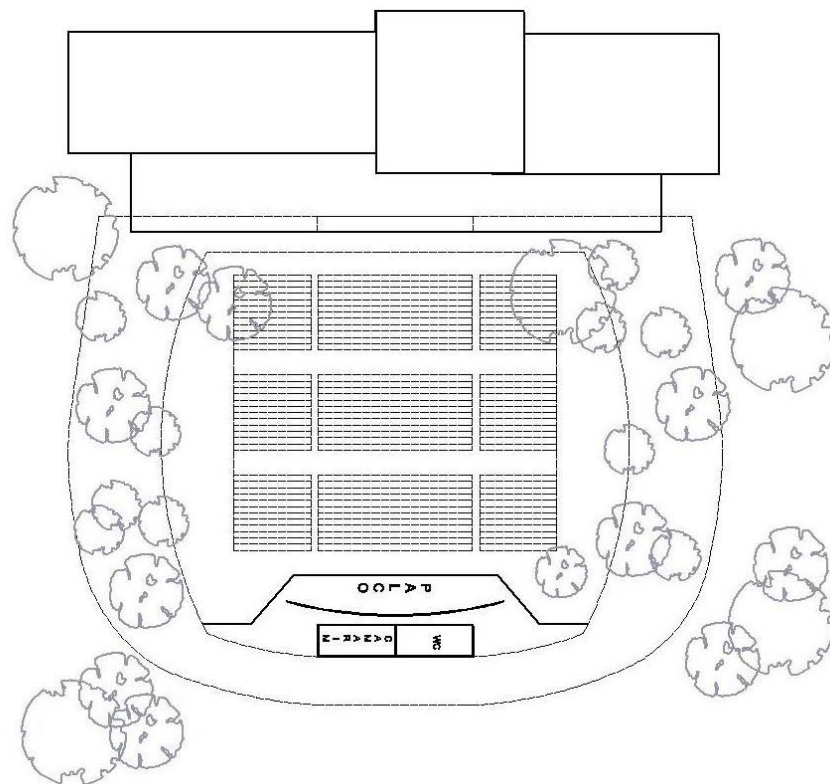
Grupo 3 Social: Arena Social Multiuso



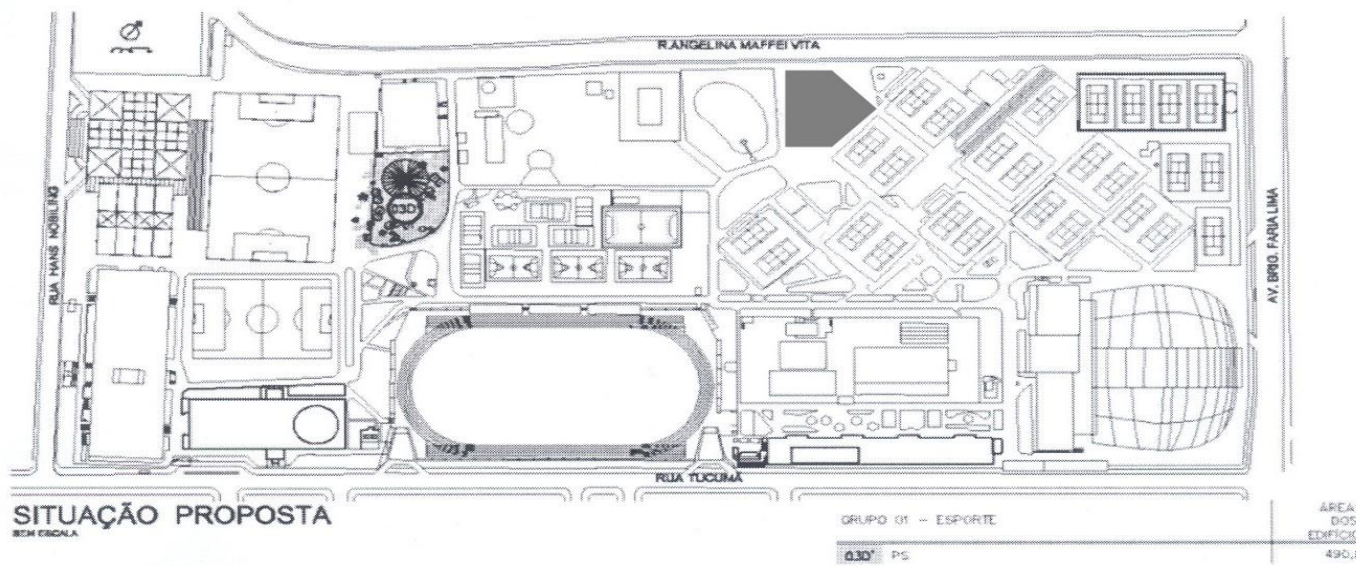
Alternativa Uso Esportivo – Público 4 mil pessoas



Alternativa uso cultural - Público 3 mil pessoas – Sala de Espetáculos / Auditório / Salão de Festas



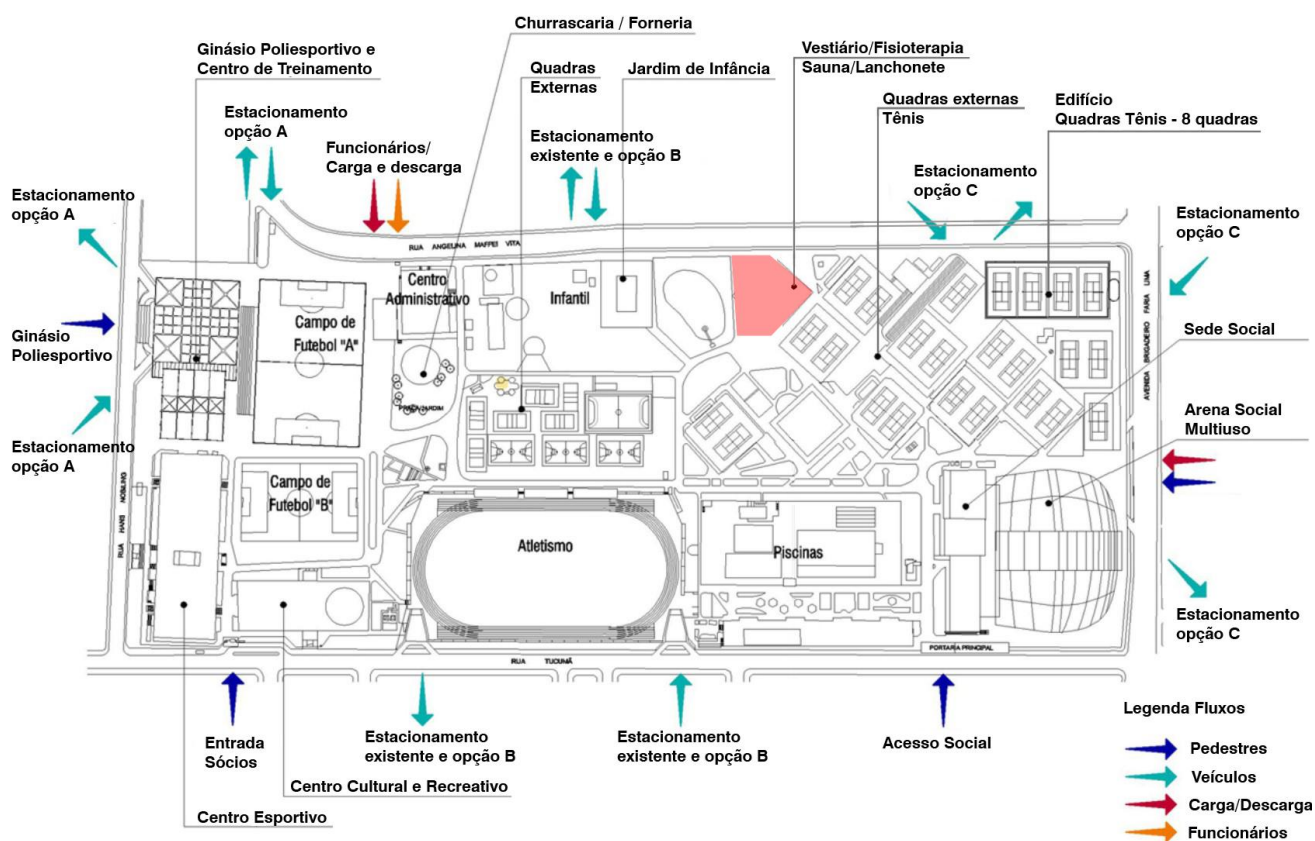
Grupo 3 Social: Churrascaria / Forneria



Todas as intervenções propostas estão resumidas neste documento, nas páginas a seguir, porém podem ser melhor compreendidas por meio da consulta ao material mais detalhado disponível na Secretaria do Conselho Deliberativo.

### Acessos ao Clube com a Implantação Proposta

Com as intervenções propostas, os acessos ao Clube também recebem alternativas importantes para veículos, hoje concentrados na Rua Tucumã, o que transforma o Clube, em polo gerador de tráfego nos horários de pico de utilização, com a lotação do estacionamento social.



Nas áreas em que há possibilidade de uso para não associados, com frequência em eventos, público em competições, ou ainda, visando a utilização de espaços para locação como fonte de recursos alternativos, os acessos são separados, de forma a não permitir o acesso às demais dependências do Clube.

## Estacionamento

Conforme identificado na pesquisa de opinião, 68% dos associados frequentadores vêm ao Clube de carro.

O estacionamento é também indicado como uma das principais demandas dos associados.

Para tanto, foram analisadas cinco possibilidades para construção do estacionamento:

1. Construção em subsolo sob o Campo de Futebol B
2. Construção de novo piso sobre o estacionamento existente
3. Construção em subsolo integrado ao Salão de Festas e sob as quadras de Tênis (Opção 1)
4. Construção em subsolo integrado ao Centro Desportivo, sob o Campo de Futebol A (Opção 2)
5. Construção em subsolo integrado ao estacionamento atual sob as quadras externas (Opção 3)

As duas primeiras opções não foram desenvolvidas como alternativas no Master Plan Urbanístico pelos seguintes motivos:

1. Estacionamento em subsolo sob o Campo de Futebol B - Área reduzida e de difícil integração com o estacionamento atual, não tendo ligação com outra rua.
2. Novo piso sobre o estacionamento existente - Alternativa descartada, pois paralisaria parcialmente o uso do estacionamento existente e a pista de atletismo que seria destruída, que seria reconstruída no novo piso, também acarretaria aumento da área construída, bem como causar por quem passa por aquele setor a perda da visão horizontalizada.



**QUADRO RESUMIDO**  
**(Área, Tipo de Intervenção e Estimativa de Valor)**

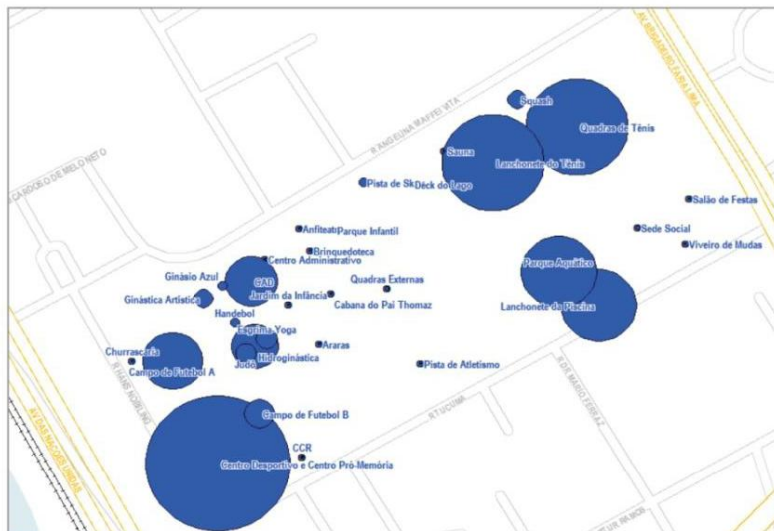
INTERVENÇÃO		TIPO	ÁREA (M²)
1	ESTACIONAMENTO Opção 1 - 3 SUBSOLOS -1.500 VAGAS ( Sob quadras externas)	novo	34.600
	ESTACIONAMENTO Opção 2 - 3 SUBSOLOS - 750 VAGAS ** ( sob poliesportivo)	novo	17.100
	ESTACIONAMENTO Opção 3 - 3 SUBSOLOS - 600 VAGAS ( Sob quadras externas)	novo	15.500
2	SALÃO DE FESTAS E ARENA MULTIUSO	novo	18.000
3	SEDE SOCIAL	retrofit	8.500
4	CENTRO CULTURAL E RECREATIVO	retrofit	5.500
5	PISCINA SEMIOLÍMPICA	novo	320
6	CENTRO ESPORTIVO	retrofit	16.000
6A	GINÁSIO POLIESPORTIVO E CENTRO DE TREINAMENTO	novo	12.800
7	CHURRASCARIA E FORNERIA	novo	700
8	CENTRO DE ESTÉTICA, SAUNA, VESTIÁRIOS E LANCHONETE DO TÊNIS	novo	2.700
9	ATIVIDADES INFANTIS E JARDIM DE INFÂNCIA	novo	1.300
10	QUADRAS EXTERNAS COBERTAS DE TÊNIS	novo	2.800
11	PAISAGISMO/ PORTARIA, DRENAGEM, INFRAESTRUTURA	novo – verba	---

As estimativas acima serão atualizadas quando da elaboração do Plano Diretor de Obras e projeto detalhado de cada intervenção.

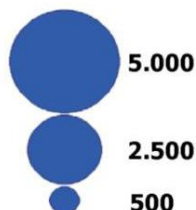
## MATRICULAS EM ATIVIDADES NA ESTRUTURA ATUAL DO CLUBE

### Uso do Clube Pinheiros

#### Matrículas por Estrutura do Clube Pinheiros



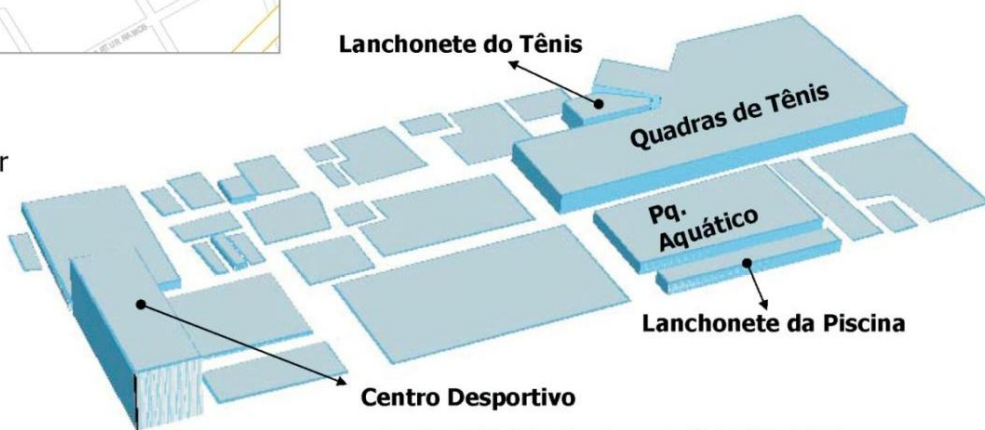
#### Número de Matrículas por Estrutura



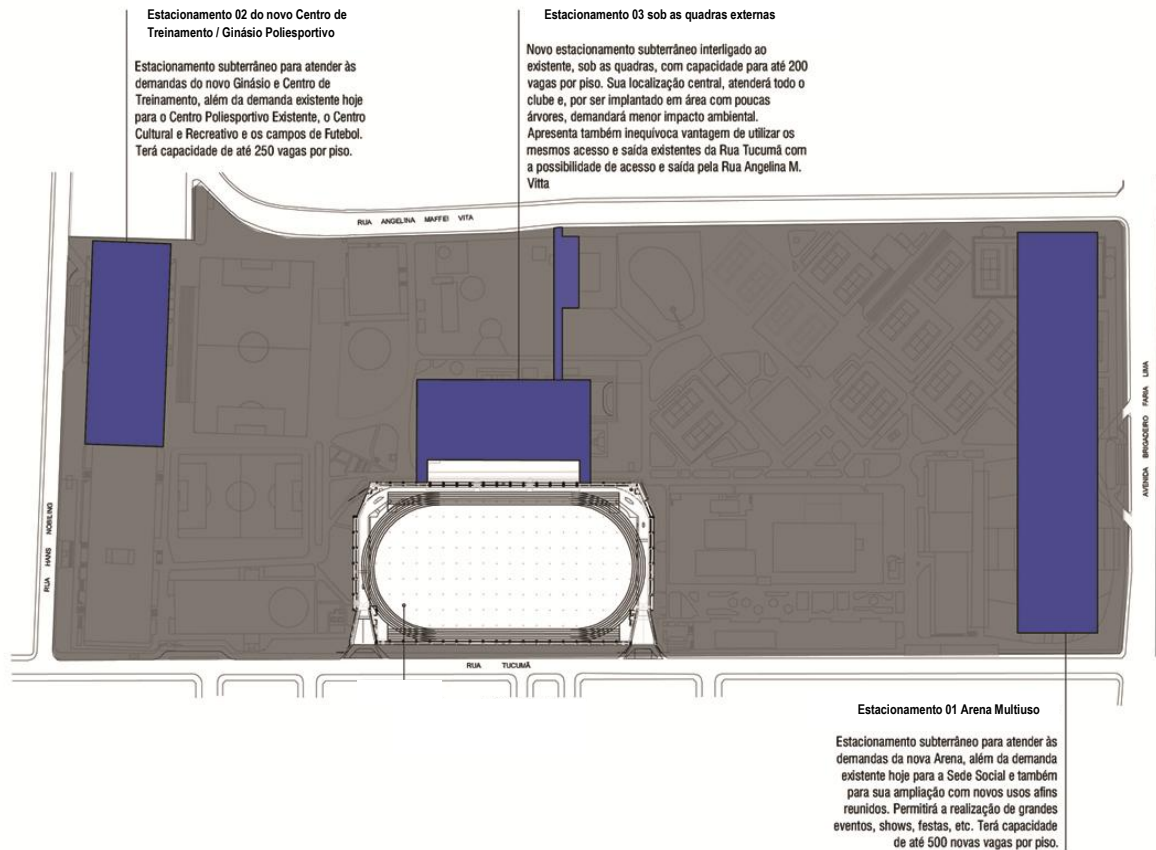
Estrutura	Número de Matrículas
Centro Desportivo	7.627
Quadra de Tênis	2.716
Parque Aquático	1.585
Campo de Futebol A	1.077
CAD	822
Hidroginástica	701
Outros	618
Campo de Futebol B	310
Campo de Futebol Society	274
Esgrima / Yoga	165
Judô	161
Quadra de Squash	138
Gin. Ginástica Artística	136
Ginásio Handebol	44
Pista de Skate	43
Ginásio Azul	42
Raia Olímp. da USP	18
Quadras Externas	10
CCR	5
Piano's Bar	5
Sede Social	2

As estruturas com maior número de matrículas:

- Centro Desportivo;
- Quadras de Tênis;
- Parque Aquático.



Fonte: ECP (Planilha Levant\_C) / USB, 2009



Para as alternativas acima, devem ser produzidos os estudos de tráfego que devem ser submetidos às devidas aprovações junto aos órgãos competentes (CET e Prefeitura).

Levantamentos preliminares indicam a viabilidade da construção dos estacionamentos, em todas as alternativas acima, em três subsolos.

A possibilidade de acesso pela Rua Angelina Maffei Vita também foi confirmada, não havendo nenhum impedimento para a construção destes acessos.

Em todas as alternativas são consideradas pistas subterrâneas para a acomodação dos veículos antes das cancelas de controle de acesso ao estacionamento.

## Estacionamento – Opção 1

### Objetivo

CONSTRUIR ESTACIONAMENTO (34.600 m<sup>2</sup>) EM ALINHAMENTO AO NOVO SALÃO DE FESTAS/ARENA MULTIUSO SOB AS QUADRAS DE TÊNIS, EM 3 SUBSOLOS COM TOTAL DE 1.500 VAGAS (500 VAGAS/SUBSOLO).

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião com os associados e acompanhamento dos indicadores de uso do estacionamento atual.

A construção sob as Quadras de Tênis, em extensão ao Salão de Festas, permitirá a acomodação dos veículos em eventos, bem como atender à demanda dos associados.

Pela nova logística de acesso, é possível separar o acesso de não associados em eventos, bem como utilizar o estacionamento como fonte de renda adicional em virtude de sua localização e pela demanda existente na região. Acessos pela Av. Faria Lima, com pista subterrânea para desaceleração dos veículos e integração com portaria de acesso ao Clube (associados e não associados/eventos).

A construção pode ser realizada em 2 etapas, com a construção de cada subsolo com 250 vagas, totalizando 750 vagas em 3 subsolos, sob as Quadras de Tênis, e após o início de funcionamento deste trecho, dar continuidade à construção sob o Salão de Festas/Arena Multiuso.

---

### Ações Necessárias

Interrupção de utilização das Quadras de Tênis e Quadra Coberta

Construção do Novo Estacionamento (parte 1)

Recomposição das Quadras de Tênis (\*\*)

Demolição do Salão de Festas

Construção do Novo Estacionamento (parte 2)

Construção do Salão de Festas e Arena Multiuso (\*\*\*)

---

(\*) O investimento em regime de parceria pressupõe que serão preservados todos os interesses dos associados, sendo que a eventual utilização ou concessão para terceiros não deve afetar ou conflitar com o uso prioritário pelo associado.

(\*\*) A recomposição se dará com base no projeto proposto Quadras de Tênis, conforme descrito a seguir.

(\*\*\*) Em conjunto com o projeto proposto Salão de Festas e Arena Multiuso, conforme descrito a seguir.

## Estacionamento – Opção 2

### Objetivo

CONSTRUIR ESTACIONAMENTO (17.100 m<sup>2</sup>) NO ALINHAMENTO DO PRÉDIO DO CENTRO DESPORTIVO, SOB O CAMPO DE FUTEBOL “A” E CHURRASCARIA, EM 3 SUBSOLOS COM TOTAL DE 750 VAGAS (250 VAGAS/SUBSOLO).

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião com os associados e acompanhamento dos indicadores de uso do estacionamento atual.

A construção sob o Campo de Futebol A dará condições de fluxo de veículos e pessoas ao novo Centro de Treinamento e readequação do ATUAL Centro Desportivo (piscinas, salas e quadras).

Acessos pela Rua Hans Nobiling e Rua Angelina Maffei Vita, com pista subterrânea para desaceleração dos veículos e integração com portaria de acesso ao Clube (associados e não associados/eventos).

Pela nova logística de acesso, é possível separar o acesso de não associados em eventos e competições e não permitir o acesso ao Clube..

---

### Ações Necessárias

Interrupção da utilização do Campo Futebol A e Churrascaria

Construção do Novo Estacionamento

Recomposição do Campo de Futebol e Churrascaria (\*)

---

(\*) Caso esta obra seja realizada em conjunto com o Centro Treinamento, Ginásio Poliesportivo e Centro Desportivo a recomposição do Campo de Futebol A se dará na área atualmente ocupada pelos antigos ginásios, conforme descrito nos projetos a seguir.

## Estacionamento – Opção 3

### Objetivo

CONSTRUIR ESTACIONAMENTO (15.500 m<sup>2</sup>) SOB AS QUADRAS EXTERNAS COM INTERLIGAÇÃO COM O ESTACIONAMENTO ATUAL, EM 3 SUBSOLOS COM TOTAL DE 600 VAGAS (200 VAGAS/SUBSOLO).

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião com os associados e acompanhamento dos indicadores de uso do estacionamento atual.

A construção sob as quadras externas atenderá as demandas dos associados, porém sem permitir o uso adequado como suporte para eventos e competições de grande porte. Permite a interligação com o novo prédio do Jardim de Infância, facilitando aos pais e responsáveis o embarque e desembarque das crianças.

Acessos pela Rua Tucumã, com opção de saída pela Rua Angelina Maffei Vita e bolsão de embarque e desembarque sob o novo prédio do Jardim de Infância.

---

### Ações Necessárias

Interrupção de utilização das Quadras Externas

Construção do Novo Estacionamento (\*)

Recomposição das Quadras Externas

Adequação da pista de desaceleração na entrada do atual estacionamento

---

(\*) Em conjunto com a Área para Atividades Infantis/Jardim de Infância descrito a seguir (opcional).

## Salão de Festas e Arena Multiuso

### Objetivo

CONSTRUIR UM NOVO SALÃO DE FESTAS (18.000 m<sup>2</sup>) INTEGRADO AO PRÉDIO DA SEDE SOCIAL PARA RECEBER EVENTOS SOCIAIS, CULTURAIS E ESPORTIVOS PARA ATÉ 2.500 PESSOAS, COM ESTACIONAMENTO INTEGRADO E ACESSO CONTROLADO PARA NÃO ASSOCIADOS.

---

### Justificativa

O Salão de Festas atual está degradado em funcionalidade arquitetônica, inviabilizando seu uso para eventos de grande e médio portes (acústica, conforto térmico e logística de acesso para não associados).

A integração com a Sede Social permite o aproveitamento de infraestrutura comum como cozinhas e logística de abastecimento. Do prédio da Sede Social será possível visualizar os eventos que estão ocorrendo no novo Salão de Festas/Arena Multiuso.

---

### Ações Necessárias

Demolição do Salão de Festas

Construção do novo Salão de Festas e Arena Multiuso

---

(\*) O investimento em regime de parceria pressupõe que serão preservados os interesses dos associados, em especial, e reserva das datas para os eventos tradicionais do Clube. Eventual utilização ou concessão para terceiros não deve afetar ou conflitar com o uso prioritário pelo associado. Os eventos de terceiros deverão ter cotas de ingressos para venda antecipada para os associados a preços inferiores aos praticados para o público em geral.

## Centro Cultural e Recreativo

### Objetivo

“RETROFIT” DO PRÉDIO DO CENTRO CULTURAL E RECREATIVO (5.500 m<sup>2</sup>) PARA COMPORTAR TODAS AS ATIVIDADES CULTURAIS.

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião para acomodação das atividades culturais, atualmente instaladas em diversas áreas do Clube, sem permitir a sinergia necessária para o seu desenvolvimento.

---

### Ações Necessárias

Implantação de novo andar para as Salas de Idiomas, Música e Artes  
Renovação arquitetônica, acabamentos, decorações e equipamentos do prédio  
Reformulação dos acessos às salas, restaurantes e teatro (acessibilidade)

---



## Área de Serviços de Conveniência

### Objetivo

AMPLIAR AS ÁREAS DE CONVENIÊNCIA EXISTENTES NO CLUBE COMO BANCOS, LOJAS DE PRODUTOS ESPECÍFICOS PARA ESPORTES E OUTROS, DURANTE A CONSTRUÇÃO DOS NOVOS PRÉDIOS OU “RETROFITS” PREVISTOS.

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião com os associados.

---

### Ações Necessárias

Identificação por finalidade das áreas a serem utilizadas nos novos prédios ou “retrofits” planejados.

---

## Centro de Treinamento, Ginásio Poliesportivo e Centro Desportivo

### Objetivo

“RETROFIT” DO PRÉDIO DO CENTRO DESPORTIVO (16.000 m<sup>2</sup>) INTEGRADO AO NOVO PRÉDIO (12.800 m<sup>2</sup>) A SER CONSTRUÍDO PARA ABRIGAR O CENTRO DE TREINAMENTO, COM GINÁSIO PARA COMPETIÇÕES E EXPANSÃO DA ÁREA PARA ATIVIDADES ESPORTIVAS.

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião, com atividades e modalidades com fila de espera, em especial Natação e modernização das instalações dos ginásios de treinamento. Logística de acesso adequada para competições delimitando a área do Ginásio para os não associados.

---

### Ações Necessárias

Interrupção da utilização do Campo de Futebol A e Churrascaria  
Construção do Centro de Treinamento e Ginásio para competição anexo ao Centro Desportivo (\*)  
“Retrofit” do Centro Desportivo, criando nova piscina, novas salas de ginástica e ampliação do Fitness  
Demolição dos antigos ginásios  
Recomposição do Campo de Futebol A na área ocupada pelos antigos ginásios

---

(\*) Em conjunto com Estacionamento – Opção 2.

## Churrascaria e Forneria

### Objetivo

RELOCAÇÃO DA CHURRASCARIA PARA NOVA ÁREA (700 m<sup>2</sup>)

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião para melhores instalações e pela lógica de ocupação do espaço interno, com a relocação do Jardim de Infância. Criar área para restaurantes mais centralizadas, atendendo as demandas do Parquinho, Quadras Externas e Futebol.

---

### Ações Necessárias

Relocação do Jardim de Infância (\*)

Instalação de novo restaurante instalado em área semiaberta, operando como Churrascaria e Forneria.

---

(\*) Em conjunto com Atividades Infantis/Jardim Infância, descrito a seguir.

## Centro de Estética, Lanchonete e Vestiários do Tênis

### Objetivo

CONSTRUÇÃO DE NOVO PRÉDIO (2.700 m<sup>2</sup>) PARA ABRIGAR O CENTRO DE ESTÉTICA, SAUNA, VESTIÁRIOS E INSTALAÇÕES DA LANCHONETE DO TÊNIS.

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião para melhores instalações e pela lógica de ocupação do espaço interno, com a integração e otimização das instalações, em prédio semienterrado que permite a visão parcial das quadras e do Parque Aquático.

---

### Ações Necessárias

Construção do novo prédio

Demolição da Lanchonete, Vestiários e Sauna

Recomposição das quadras no local atualmente ocupado pela Lanchonete, Vestiário do Tênis.

---

(\* ) O investimento em regime de parceria pressupõe que serão preservados todos os interesses dos associados.

## Atividades Infantis e Jardim de Infância

### Objetivo

RELOCAÇÃO DO JARDIM DE INFÂNCIA COM AMPLIAÇÃO DE SUA ÁREA INTERNA (1.300 m<sup>2</sup>), CONCENTRANDO AS ÁREAS DE ATIVIDADES INFANTIS (PARQUINHO, BRINQUEDOTECA E SKATE)

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião para melhores instalações e pela lógica de ocupação do espaço interno.

A construção do bolsão de embarque e desembarque sob o novo prédio, com saída pela Rua Angelina Maffei Vita trará benefícios e comodidade para os pais, responsáveis e para as crianças, com acesso dedicado às atividades infantis.

---

### Ações Necessárias

Relocação do Skate.

Relocação do prédio do Jardim de Infância. (\*)

Adequação das áreas do entorno para as atividades infantis.

---

(\*) em conjunto com Estacionamento – Opção 2.

### Objetivo

“RETROFIT” DO PRÉDIO DA SEDE SOCIAL (8.500 m<sup>2</sup>) COM AUMENTO DE ÁREA, PARA INTEGRAÇÃO COM O NOVO SALÃO DE FESTAS E ARENA MULTIUSO E ACOMODAÇÃO DE ATIVIDADES COMO O CONSELHO DELIBERATIVO, A DIRETORIA EXECUTIVA, PARTE DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E CENTRO PRÓ-MEMÓRIA, ALÉM DE REMANEJAMENTO DO SETOR DE SNOOKER, BIBLIOTECA EXISTENTES.

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião para melhores instalações e pela lógica de ocupação do espaço interno.

---

### Ações Necessárias

“Retrofit” do prédio e construção de um novo andar.

---

(\*) O investimento em regime de parceria, em conjunto com a Arena Multiuso, pressupõe que serão preservados todos os interesses dos associados.

## **Piscina Semiolímpica**

### **Objetivo**

DEMOLIÇÃO DA ATUAL PISCINA SUSPENSA E CONSTRUÇÃO DE NOVA PISCINA SEMIOLÍMPICA.

---

### **Justificativa**

Demanda identificada pela pesquisa de opinião para ampliação das piscinas para aulas e lazer. A demolição da piscina suspensa abrirá o espaço interno, eliminando bloqueios visuais.

---

### **Ações Necessárias**

Demolição da atual piscina suspensa  
Construção da nova piscina semiolímpica

---

## Quadras de Tênis

### Objetivo

CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIO PARA QUADRAS COBERTAS DE TÊNIS (2.800 m<sup>2</sup>).

---

### Justificativa

Demanda identificada pela pesquisa de opinião e indicadores de utilização das áreas que apontam para existência de fila de espera para aulas. Com a construção do edifício de dois pavimentos, será possível acrescentar duas quadras cobertas e duas descobertas ao conjunto existente.

---

### Ações Necessárias

Interdição das quadras  
Construção do edifício para oito quadras (\*)

---

(\*) Em conjunto com o Estacionamento – Opção 1.



### Alternativas para Obtenção de Recursos

O investimento total depende de estudos preliminares e do detalhamento dos projetos, considerando que as intervenções acontecerão em um prazo de 10 anos. Como foi tratado inicialmente o plano será acompanhado anualmente e revisado a cada 2 (dois) anos.

A viabilidade econômica-financeira para o estacionamento, (prioridade 1) tem as seguintes alternativas:

Orçamento: readequação do orçamento visando a execução do Plano Diretor priorizando a realização do estacionamento.

Vaga Rotativa: venda de vaga rotativa que poderá ser utilizada pelo associado e também obter receita proveniente das horas não utilizadas.

Investidores: a formação de um grupo de investidores, preferencialmente de associados (através de uma SPE), para viabilizar o valor do investimento cuja remuneração será igual ou superior às praticadas no mercado.

Recursos Próprios: viabilizar a venda do prédio da Dom José de Barros e utilização parcial do Fundo de Emergência.

Recebíveis: alavancagem financeira com lastro de garantia em recebíveis dos contratos do projeto.

Associação: associação com um grupo de investidores (construtoras, investidores ou operadores de estacionamento) que explore o empreendimento de forma parcial em um prazo determinado.

Taxa de Obras: cobrança de uma taxa específica mensal para todos os associados durante a obra.

Estas alternativas poderão ser executadas individualmente ou combinadas, de tal forma que tenhamos a segurança de que o investimento não dependa somente de recursos dos associados ou, se for o caso, tenha a menor participação possível.

A escolha das alternativas deve levar em consideração o menor custo e a maior valorização dos ativos do Clube.



## **ESPORTE CLUBE PINHEIROS**

### **MESA DO CONSELHO DELIBERATIVO**

Alberto Antonio Pascarelli Fasanaro  
Presidente do Conselho Deliberativo

Francisco Carlos Collet e Silva  
Vice-Presidente do Conselho Deliberativo

José Roberto Coutinho de Arruda  
1º Secretário do Conselho Deliberativo

Apparecido Teixeira  
2º Secretário do Conselho Deliberativo

Eduardo Ribas Oliveira Machado  
3º Secretário do Conselho Deliberativo

### **DIRETORIA EXECUTIVA**

Antonio Moreno Neto  
Presidente

Severiano Atanes Netto  
Vice-Presidente

João Paulo Rossi  
Consultor da Presidência

Luis Eduardo Pinheiro Lima  
Consultor da Presidência

Synésio Alves de Lima  
Consultor da Presidência

Arnaldo Couto de Magalhães Ferraz (mandato 2007/2009)  
Diretor de Patrimônio

Bruno Minioli  
Diretor de Jovens

Carlos Roberto Sá de Miranda Bório  
Diretor de Marketing (mandato 2007/2009)

Ernesto Julio Santos Corrêa Schleier  
Diretor de Veteranos

Ivan Gilberto Castaldi Filho  
Diretor de Relações Esportivas

João Fernando Rossi  
Diretor de Esportes Coletivos e Raquetes

Jorge Augusto de Albuquerque Ehrhardt  
Assessor de Planejamento e Tecnologia

José Luiz Toloza Oliveira Costa  
Assessor Jurídico

Luis Eduardo Dutra Rodrigues  
Diretor Social

Luís Fernando Imperatriz  
Diretor Médico

Maria Cristina Nogueira de Sá Pikielny  
Diretora Cultural

Nilson José Iasi  
Diretor de Serviços Gerais

Oswaldo Fontana Filho  
Diretor Administrativo

Paulo Eduardo Vargas Machado Sartorelli  
Diretor de Relações Sociais

Reinaldo Pinheiro Lima (mandato 2007/2009)  
Diretor de Esportes Aquáticos e Individuais

Roberto Gasparini  
Diretor Financeiro

Ronaldo de Miranda Amaral (mandato 2007/2009)  
Diretor de Suprimentos

Sérgio Ricardo Spina  
Diretor de Restaurantes

Waldir Lachowski  
Assessor de Comunicação Institucional

Helmut Peter Shütt  
Presidente do Centro Pró-Memória Hans Nobiling

Beatriz Hungria Moreno  
Presidente do Departamento de Assistência Social

## **GRUPO CONSULTIVO**

Composto pelos Associados:

André Franco Montoro Filho  
Arlindo Machado Moura  
Celso Hahne  
Cezar Roberto Leão Granieri  
Claudio Regina  
Dora Maria Aguiar Whitaker  
Elton Guimarães Cunha Cruz  
Fábio Prado Ferraro  
Flávio Althertum  
Gilberto de Luccia  
João Paulo Rossi  
Jorge Augusto de Albuquerque Ehrhardt  
José Luiz Trebilcock Tavares de Luca  
José Paulo Ghizzi  
Ligia Martelli Moreira  
Luis Eduardo Pinheiro Lima  
Luis Roberto Martinez  
Rubens Catelli  
Synésio Alves de Lima

## **GRUPO DE TRABALHO**

Composto pelos Diretores Executivos, Gerentes, Chefes e Funcionários

## **ASSESSORIA TÉCNICA**

Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira  
([www.planosconsultoria.com.br](http://www.planosconsultoria.com.br))

*Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira é graduado, pós-graduado, mestre, doutor e livre-docente em Administração de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.*

*Realizou serviços de consultoria e treinamento em questões estratégicas e organizacionais em aproximadamente 300 empresas, inclusive no exterior.*

*É autor de 21 livros publicados pela Editora Atlas sobre estratégia e organização.*

## **EMPRESAS CONTRATADAS**

### **Edo Rocha Espaços Corporativos (www.edorochoa.com.br)**

*A Edo Rocha Arquitetura e Planejamento de Espaços Urbanos possui mais de 35 anos de experiência em projetos de desenvolvimento urbano, master plans, planos diretor entre outros. Trata-se de uma empresa totalmente voltada para a organização e performance dos ambientes de trabalho, comprometendo-se com o conceito de produtividade e racionalização dos espaços corporativos e seus respectivos custos operacionais.*

*Trabalhos similares recentes: Cidade Pirelli, TV Record - RJ.*

### **PPMS – Pedro Paulo de Melo Saraiva Arquitetos Associados (www.ppms.com.br)**

*A PPMS, com mais de 50 anos de exercício profissional, centenas de projetos, das mais diversificadas categorias, abrangendo as mais variadas características, como Estudos de Viabilidade, Planejamento Urbano, Edifícios para fins Esportivos e Lazer, Institucionais e Administrativos, Educacionais e de Pesquisa, Comerciais, Apartamentos, Residências, "Obras de Arte", Industriais e de Armazenagem, Bancários, Conjuntos Habitacionais, Terminais Rodoviários e de Metrô, Arquitetura de Interiores e Organização de Escritórios, muitos dos quais premiados e publicados em revistas nacionais e internacionais.*

*Entre alguns trabalhos de destaque, podemos citar o 1º lugar no Concurso de Anteprojetos para o Plano Diretor do Esporte Clube Pinheiros, em 1972, e a Requalificação do Mercado Municipal Central Paulistano ("Mercadão"), em 2004.*

### **H2R Pesquisas Avançadas (www.h2r.com.br)**

*Fundada em 1988, a H2R Pesquisas Avançadas é uma empresa de pesquisa de mercado e estudos sócio-culturais, atuando em todo o Brasil, América do Sul e países árabes. Possui uma estrutura sólida e completa que inclui planejamento, campo, codificação/digitação, processamento e análise.*

*Alguns trabalhos de destaque e parcerias de mais de cinco anos: Petrobrás, O Boticário, Droga Raia, Linha Amarela, Tozzini Freire. Mais alguns cliente: Klabin, TVA/Telefônica, Avon, Lojas Renner, Agência Escala, Gerdau, Electrolux e Unidas.*

### **Urban Systems Brasil (www.urbansystems.com.br)**

*A Urban Systems Brasil é uma empresa de inteligência de mercado que oferece aos clientes suporte à tomada de decisão. Para seus estudos, desenvolveu metodologia própria de coleta, organização e análise de dados. Essa inteligência alimenta os diagnósticos de potencial e viabilidade mercadológica, que direcionam a gestão do risco de negócios e produtos para o empreendedor.*

*São destaques os trabalhos realizados para a Odebrecht e para o Banco Itaú.*

### **EQUIPE DE APOIO**

Yara Mansur  
Gerente de Planejamento e Tecnologia

Francisco Manuel Pinto  
Supervisor de Processos da Qualidade

Revisão 01  
15/03/2010