



Plano Diretor 2018



Plano Diretor 2018





Carta de Apresentação

Em 1963 nascia o Itaguará. Implantado numa antiga fazenda, voltado para garantir esporte e lazer para seus frequentadores, foi ganhando adeptos e transformando-se, ao longo do tempo, no belo clube que temos nos dias atuais.

Em sua inauguração, previam-se três grandes obras: a criação de um ginásio de esportes, a construção de uma piscina de competições, além da reforma de seu salão social (antigo estábulo da velha fazenda). Como visto, os dois primeiros planos foram concluídos, mas o terceiro nunca saiu do imaginário.

As mudanças implantadas na infraestrutura do clube sempre ocorreram de maneira empírica, baseadas nas percepções de seus dirigentes, que na grande maioria das vezes tomaram decisões acertadas, que contribuíram para o sucesso do clube.

Entretanto, crescemos gradativa e constantemente em número de associados ao longo dos anos, passando de poucas dezenas na década de sessenta, para pouco mais de dois mil, no início deste século.

Dessa forma, decisões empíricas precisavam dar lugar a um planejamento adequado, colocando no papel os projetos para um crescimento

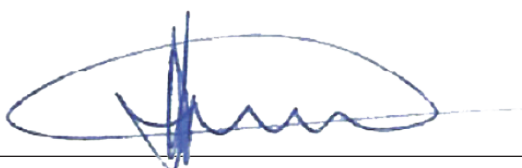
ordenado de todas as áreas. No ano 2000, nasceu o primeiro Plano Diretor do Itaguará, o qual deveria traçar as metas a serem alcançadas nos anos seguintes. Era um plano modesto, de poucas páginas, mas que apontava um caminho a ser seguido. Porém, muito pouco daquilo que se programou foi de fato executado.

Quase duas décadas depois, em 2018, somos mais de sete mil associados. Portanto, planejar é preciso. Olhar para trás, para recordar nossa história e reencontrar o caminho que nos leve a um futuro de mais sucesso e sustentabilidade como Instituição.

Com este espírito, apresentamos o novo Plano Diretor do Itaguará. Elaborado após uma pesquisa Censo, que buscou ouvir todos os associados, e norteou o trabalho de um grupo de Conselheiros, que foi executado ao longo do ano de 2017.

Finalmente temos um plano completo. Robusto, técnico, inspirado no planejamento de outros grandes clubes do país. Mas, principalmente, inspirado nos desejos do associado.

A partir deste momento, o desafio é retirar os projetos do papel e fazer o Itaguará com o qual este Plano sonhou. Então, mãos à obra, pois o futuro é agora!



Luís Fernando Freitas Areco



Comissão de Expansão

Comissão de Expansão 2016 / 2018

Ariane Maria Vieira Calheiros Coelho
Carlos Alberto Schmidt
Crysantho Ferreira Filho
Edgar Spalding
José Aluísio Pacetti Junior
Luciano Garcia Pereira Junqueira
Luís Fernando Freitas Areco
Paulo Celso Resende Rangel
Paulo Magalhães Filho

Comissão de Expansão 2018 / 2020

Alexandre Mendes Eskelsen
Crysantho Ferreira Filho
Francisco Sannini Neto
José Aluísio Pacetti Junior
Luciano José Fonseca de Andrade
Luciano Garcia Pereira Junqueira
Luis Fernando Freitas Areco
Marcos Spalding
Thiago Guarisi Rodrigues

Grupo de Trabalho – Plano Diretor

Alexandre Eskelsen
Carlos Schmidt
Crysantho Ferreira
José Aluísio Pacetti Junior
Luciano Garcia Pereira Junqueira
Luis Fernando Areco
Marcos Spalding

Equipe de Apoio ao Grupo de Trabalho:

Carlos Eduardo Ferreira
Francisco Sannini Neto
Thiago Guarisi Rodrigues



Sumário

1. Plano Diretor	
1.1. Conceito do Trabalho.....	11
1.1.1. Alinhamento com a finalidade do clube e Premissas Estatutárias	11
1.1.2. Metodologia e Cronologia dos Trabalhos	11
1.1.3. Referências	12
1.2. Objetivos Geral e Específicos	12
1.3. Regras e Políticas de Aplicação do Plano Diretor	12
1.3.1. Competências e Recursos	13
1.4. Vigência, Revisões e Alterações.....	14
 2. Entendendo o ICC (ontem e hoje)	
2.1. História	17
2.2. ICC em números.....	17
2.2.1. Associados e Aspectos demográficos.....	17
2.2.2. Evolução histórica	19
2.3. Infraestrutura atual e atividades centrais do clube	22
2.3.1. Infraestrutura Atual	22
2.3.2. Infraestrutura e o Estatuto.....	42
2.3.3. Esportes e o Estatuto	43
2.3.4. Social e o Estatuto	43
2.3.5. Cultural e o Estatuto	44
2.4. Administração do ICC	44
 3. Pesquisa Censo ICC – A Visão dos Associados	
3.1. Metodologia e Principais Resultados Quantitativos	47
3.2. Análises Resultados Quantitativos e Qualitativos (Perguntas Abertas)	61
3.2.1. Infraestrutura x Pesquisa Censo.....	61
3.2.2. Esporte x Pesquisa Censo	62
3.2.3. Social x Pesquisa Censo	63
3.2.4. Cultural x Pesquisa Censo	63



Sumário

4. Onde queremos chegar	
4.1. Missão, Visão e Valores	67
4.2. Ferramentas e metodologias estratégicas utilizadas	68
4.2.1. Análise Situacional Análise de Mercado • Concorrência - “Matriz Semáforo” Preço • Diferenciais de Mercado (FCS) • Megatrends Análise Estratégica Análise SWOT • Matriz GUT • Matriz Impacto Facilidade	68
5. O que fazer	
5.1. Ações Emergenciais	71
5.2. Recomendações Estratégicas (Ações propostas e Obras).....	74
5.2.1. Recomendações em Infraestrutura & Gestão.....	74
5.2.2. Recomendações em Esporte	74
5.2.3. Recomendações em Social	75
5.2.4. Recomendações em Cultural.....	75
5.2.5. Estudos Implantação - Anteprojeto.....	75
5.2.6. Recomendações Emergenciais	76
6. Recomendações Finais	



1. Plano Diretor

1.1. Conceito do Trabalho

No ano 2000 foi elaborado no ICC o primeiro Plano Diretor do Clube. Foi um plano bastante sucinto e que, infelizmente, pouco dele foi utilizado ou cumprido ao longo dos anos que o sucederam.

Seguindo as diretrizes do próprio Estatuto Social do Clube, bem como as principais práticas público e privadas referente a importância do planejamento estratégico e tático para as instituições prosperarem, se fez necessário a revisão completa do plano diretor inicial e um olhar diferenciado e profissional na elaboração de um novo documento.

Este trabalho traz em seu escopo o conceito de visão de curto, médio e longo prazo como linha mestra das ações à serem tomadas pelas administrações vindouras, que nortearão as tomadas de decisões orientadas ao contínuo aprimoramento do Clube.

1.1.1. Alinhamento com a finalidade do clube e premissas estatutárias

De acordo o Estatuto social, no Artigo 4º e incisos, o clube tem por objetivos principais e complementares:

ART. 4º - O CLUBE tem por objetivos principais e complementares:

I – A prática da educação física e do desporto formal e não formal, de modo profissional e não profissional e de participação;

II – A formação de atletas e paratletas de modalidades olímpicas e de criação nacional;

III – Promover e incentivar intercâmbios sociais, esportivos e culturais com associações congêneres;

IV – O desenvolvimento de atividades de caráter social, recreativo, cultural, educacional, cívico e de lazer;

V – Desenvolvimento da área de bares, lanchonetes e restaurantes por autogestão ou de forma terceirizada;

VI – Atuar como estipulante de seguros coletivos nas áreas de saúde e de vida.

Quanto à base legal para o desenvolvimento deste plano diretor, deve-se considerar o previsto no parágrafo 10 do artigo 105 do Estatuto Social que diz:

Parágrafo 10 – A Comissão de Expansão, como primeira providência, fará realizar por profissional competente o Plano Diretor de Obras, plano este que, após ser apresentado e aprovado pelo Conselho Deliberativo do CLUBE, servirá de base para toda a execução do Plano de Expansão.

Dessa forma, o presente Plano Diretor passa a fazer parte integrante do Estatuto Social do Clube, devendo ser seguido por todas as instâncias envolvidas.

1.1.2. Metodologia e Cronologia dos Trabalhos

Dada a importância e complexidade da composição de um plano diretor, o trabalho ora apresentado foi conduzido de forma cuidadosa e devidamente faseado, objetivando o ideal aprofundamento e análises de cada questão e apontamento aqui sugerido.

A seguir, segue a cronologia dos trabalhos:

1. Formação do Grupo de Trabalho – GT composto por 7 conselheiros do Clube: outubro/2016;

2. Elaboração do Projeto “Pesquisa Censo Itaguará”, como pilar central para os inícios dos trabalhos: Novembro/2016;

3. Contratação Empresa de pesquisa MIND Pesquisas para auxiliar nos trabalhos de estruturação, aplicação, digitação, tabulação e análise dos dados obtidos: Dezembro/16 a Janeiro/17;

4. Apresentação dos Resultados Macro da Pesquisa no Conselho Deliberativo: abril/2017;

5. Reuniões de Trabalho para discussão, análises e construção do Plano Diretor pelos integrantes do GT: semanalmente ao longo de 2017 e primeiro quadrimestre de 2018;

6. Contratação de consultoria terceirizada – Officium Consultoria – para auxiliar nos trabalhos de pesquisa com colaboradores, conselheiros e diretoria, análises mercadológicas e estratégicas: Abril/2017;

7. Sessões de discussão do Plano Diretor com os Associados: Junho/2018;

8. Aprovação do Plano Diretor no Conselho Deliberativo: Agosto/2018

9. Redação e Diagramação Final do Plano Diretor: Setembro/2018 a Abril/2019.

1.1.3. Referências

O Plano Diretor do Itaguará foi construído inspirado nos Planos Diretores e Pesquisas de dois dos principais Clubes Recreativos e de Esportes do país: Clube Pinheiros de São Paulo e Clube Paineiras do Morumbi, também de SP.



1.2. Objetivos Geral e Específicos

Objetivo Geral - Trazer respostas aos principais problemas e anseios dos associados, alinhadas ao Estatuto do Clube, numa perspectiva de curto, médio e longo prazos.

Objetivos Específicos - Tornar-se o documento oficial do Clube no quesito de Obras e Ações como apoio às gestões vindouras, norteadas as decisões que serão tomadas e contribuindo para que os melhores resultados sejam alcançados, tanto enquanto financeiros como, principalmente, pelo crescente nível de satisfação e engajamento dos associados no dia-a-dia do Itaguará.

Vantagens do Plano Diretor - Uma organização como o Itaguará, que busca a perpetuidade e aprimoramento contínuo dos seus trabalhos, necessita estar atenta às mudanças que acontecem ao seu redor, sejam elas econômicas, sociais, comportamentais ou ambientais, de tal sorte a ter respostas imediatas aos anseios de seus associados. Assim, a visão de longo prazo, norteadas por um documento sério como este, proporciona uma gestão mais alinhada com os anseios e conjunturas mercadológicas, evitando decisões intempestivas e individualistas de futuras gestões e gestores, que possam vir a comprometer a correta ocupação das áreas, atividades chaves e gestão dos recursos do Clube.

1.3. Regras e Políticas de Aplicação do Plano Diretor

A correta aplicação das estratégias definidas no plano diretor deve ser garantida por um conjunto de regras e políticas que assegurem a sua credibilidade, a saber:

Regras:

R1. O Plano Diretor será amplamente difundido a todos os Associados, Colaboradores e comunidade.

R2. O Portfólio de projetos e ações, bem como o status dos projetos e ações que o compõe deverão ser demonstrados periodicamente pela gestão do Conselho de Administração vigente ao Conselho Deliberativo.

R3. Cada projeto deverá definir o Responsável, recursos necessários, prazos de consecução (cronograma), custos envolvidos e futuros impactos financeiros, devidamente aprovados por órgão competente.

R4. Ajustes, alterações e revisão deste documento deverão seguir as orientações explicitadas no tópico 1.5.

R5. O Plano Diretor, a partir de sua aprovação pelo CONSELHO DELIBERATIVO, passa a exercer o caráter orientativo e norteador para todas as futuras decisões e implementações coordenadas pela COMISSÃO DE EXPANSÃO e CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.

R6. Na eventualidade de decisões tomadas pela COMISSÃO DE EXPANSÃO e/ou pelo CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, em desacordo com o Plano Diretor vigente à época, estas deverão ser previamente fundamentadas por critérios técnicos, econômicos e financeiros, baseados em pesquisa quantitativa de opinião dos sócios e remetidos para aprovação pelo CONSELHO DELIBERATIVO.

R7. Uma vez que o CONSELHO DELIBERATIVO tem como parte de suas atribuições fiscalizar o trabalho realizado pelo CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, também fará parte integral dessas a devida fiscalização sobre a correta aplicação do Plano Diretor.

Políticas:

- O Plano Diretor é uma ferramenta estratégica de Curto, Médio e Longo Prazos;

- Deve refletir o anseio dos associados, colaboradores e comunidade;

- Alterações deverão ser objeto de análise e aprovação por órgão deliberativo competente, à luz do estatuto vigente.

1.3.1. Competências e Recursos

Para execução do plano diretor deverão ser utilizadas as seguintes dotações orçamentárias:

A. Quando de RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: destinadas à manutenção (preventiva, corretiva e/ou emergencial), melhoramento e conservação do patrimônio existente, esta utilizará as dotações orçamentárias especificadas e aprovadas na peça orçamentária para este fim;

A.1. Vale ressaltar que conforme artigo 17, incisos 4º e 5º, do Estatuto Social, nos casos em que a dotação anual para determinada rubrica for insuficiente, a mesma poderá receber suplementação de verba através de transposição, que será solicitada pelo Conselho de Administração e autorizada pelo Conselho Deliberativo.

B. Quando de RESPONSABILIDADE DA COMISSÃO DE EXPANSÃO: aquisição, expansão de áreas construídas e novas obras (obras de expansão), esta utilizará as dotações orçamentárias previstas no artigo 105 do Estatuto Social, em seu inciso 6º, bem como do repasse mensal de 10% (dez por cento) do valor das mensalidades recebidas, depositadas diretamente na conta da Expansão, como determina o inciso 7º do artigo 105 do Estatuto Social, transcritos a seguir:

6º. Todo numerário apurado com a venda de Títulos de Associado Júnior, Taxas de Transferência e Capitalização será aplicado no Plano de Expansão.

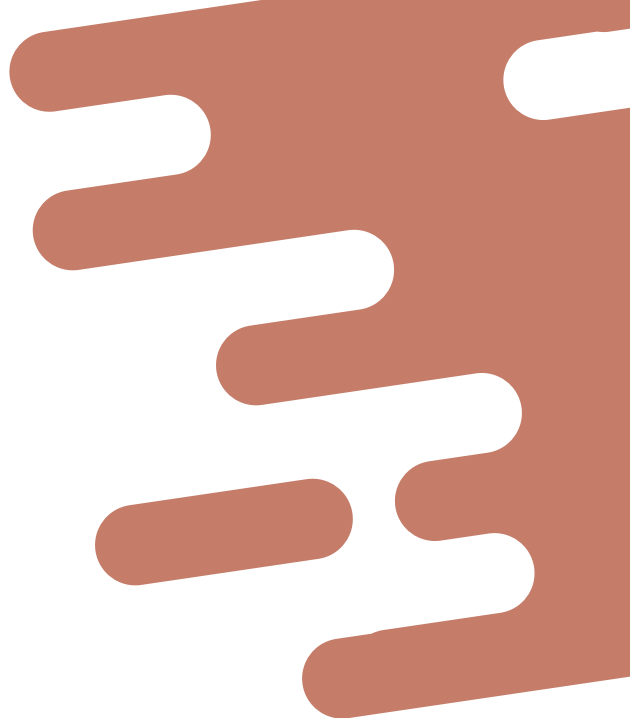
7º. A Comissão de Expansão abrirá conta bancária sob o mesmo título, e a mesma será movimentada com a assinatura do Secretário e Tesoureiro escolhidos de conformidade com o parágrafo 2º.

1.4. Vigência, Revisões e Alterações

Por ser uma ferramenta estratégica o presente Plano Diretor tem uma Vigência de 10 (dez) anos, 2018 a 2028, devendo ser formalmente revisado em 2023 (5 anos), de forma a reproduzir as possíveis novas demandas sinalizadas pelos associados nesse período. Torna-se obrigatório que tanto para a revisão de 5 anos, como para nova edição após 10 anos, que sejam realizadas novas edições da Pesquisa Censo Itaguará, a fim de obter dados concretos dos associados para respaldar eventuais mudanças e ajustes.

A revisão formal a ser realizada e aprovada no 5º ano (2023) deverá ser iniciada em 2022 (sempre com no mínimo 1 ano de antecedência) com a nomeação de Grupo de Trabalho – GT pela Comissão de Expansão do Clube e, ao final dos trabalhos, deverá ser novamente apresentada para apreciação dos associados em audiência(s) pública(s), e remetidas para apreciação e aprovação formal em reunião extraordinário pelo Conselho Deliberativo, sendo necessária a aprovação de no mínimo 2/3 dos votos favoráveis válidos.

Qualquer alteração neste documento, bem como no portfólio de projetos ou ações relacionadas neste Plano Diretor antes ou após a revisão de 5 anos, deverá ser realizada à luz do estatuto vigente e normas complementares, e deverá ser realizada exclusivamente sob a coordenação da Comissão de Expansão vigente, mediante a nomeação de GT – Grupo de Trabalho, devendo ser remetida para aprovação em reunião extraordinária pelo Conselho Deliberativo com no mínimo 90% de votos favoráveis válidos, e a versão ajustada do Plano Diretor deverá ser também amplamente divulgada aos associados, colaboradores e comunidade.



2. Entendendo o ICC (ontem e hoje)

2.1. História

Fundado em 04 de setembro de 1963 por Ruy Ottoni de Mesquita e José Eduardo Teixeira de Carvalho o Itaguará Contry Clube definiu em seu estatuto seus objetivos como a prática da educação física, a formação de atletas de modalidades olímpicas, promoção do intercâmbio social; esportivo e cultural com entidades congêneres, desenvolvimento de atividades de caráter social; recreativo e cultural, educacional, cívico e de lazer.

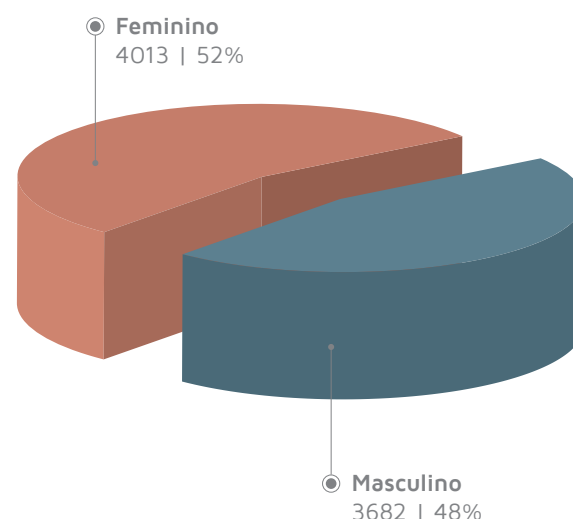
Com o passar dos anos e o crescimento da entidade verificou-se a necessidade de estabelecimento de um conjunto de diretrizes que norteiem o desenvolvimento sustentável da entidade de tal sorte a atender os anseios de seus associados e funcionários.

2.2. ICC em números

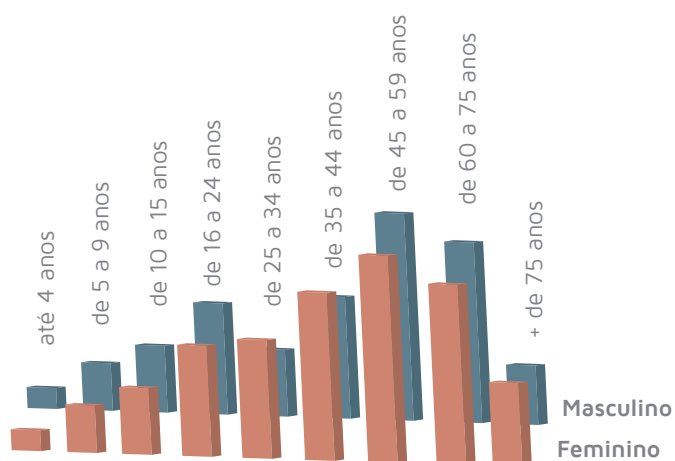
2.2.1. Associados e Aspectos demográficos

Contando com mais de dois mil associados titulares (proprietários e juniores) a comunidade ICC conta hoje com mais de sete mil usuários distribuídos em várias faixas etárias contemplando desde crianças até a terceira idade. Em análise à base de dados da secretaria do Clube encontramos a seguinte distribuição.

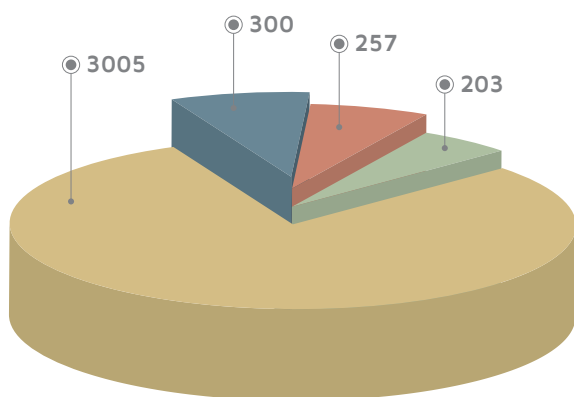
Distribuição demográfica - Sexo



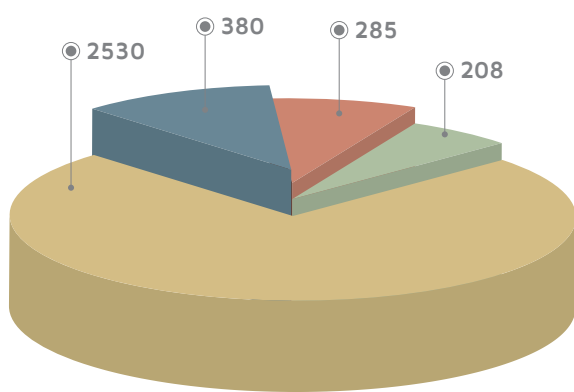
Distribuição - Faixa Etária



Faixa etária - Feminino

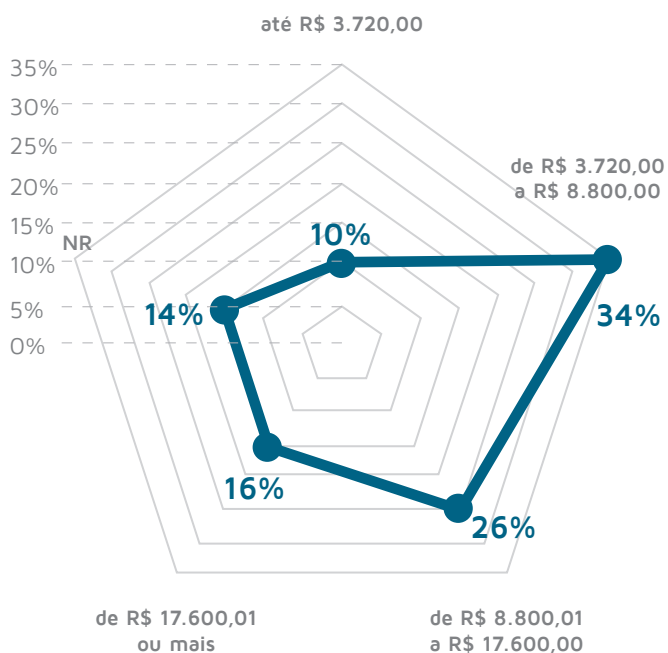


Faixa etária - Masculino



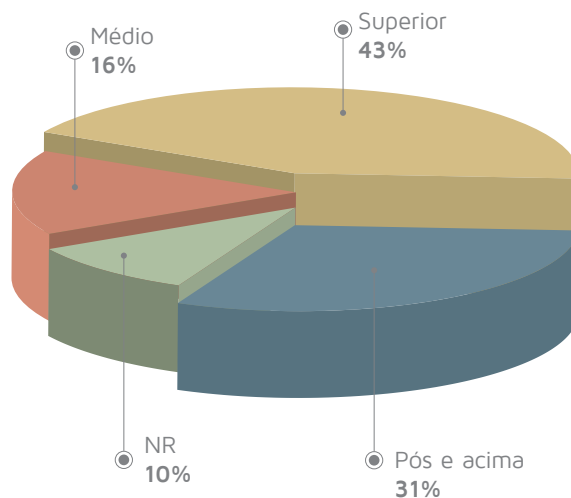
Quanto à renda mensal dos associados observa-se predominância de duas faixas, a primeira compreendida entre R\$ 3.720,01 a R\$ 8.800,00 e a segunda partindo de R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00.

Renda Mensal

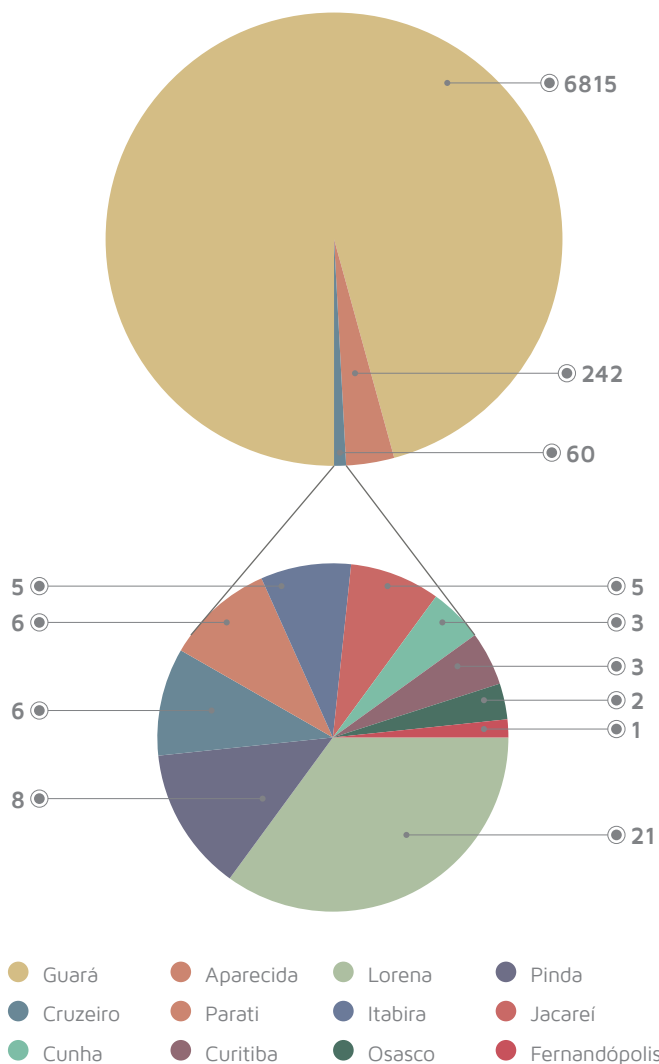


No tocante ao item escolaridade a população ICC está distribuída em sua maioria em associados com nível superior e/ou pós graduados.

Escolaridade

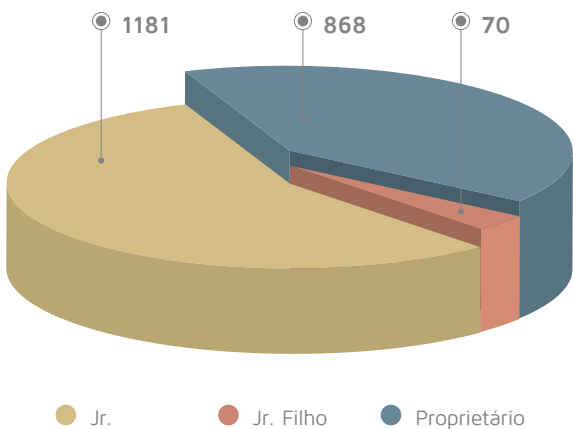


A imensa maioria dos associados reside em Guaratinguetá, porém, 302 associados residem fora do município estando distribuídos conforme figura abaixo.



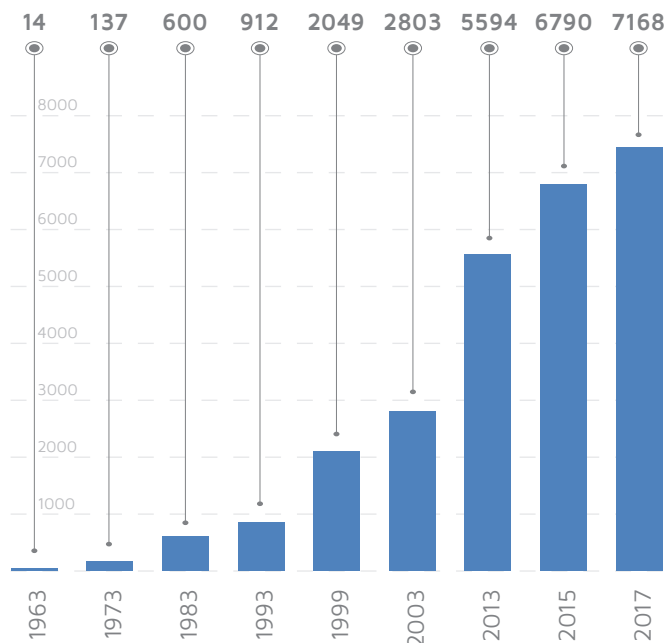
Nos dias de hoje (dados 2017) o clube conta com 2119 títulos ativos que obedecem a distribuição constante da figura que segue:

Títulos por Tipo



A evolução do quadro associativo demonstra comportamento crescente com uma taxa de 100% do aumento do número de usuários a cada década. Verificou-se no entanto que não existe relação entre as iniciativas implementadas pelas gestões anteriores.

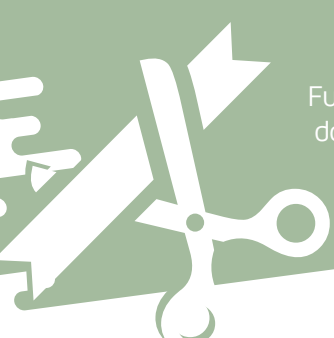
Evolução Histórica



2.2.2. Evolução histórica

História desde a fundação recordando os principais fatos que tornaram o Itaguará reconhecido como referência em sua região de atuação.

Principais datas a seguir:



1963

Fundação e inauguração
do Itagurá Country Club



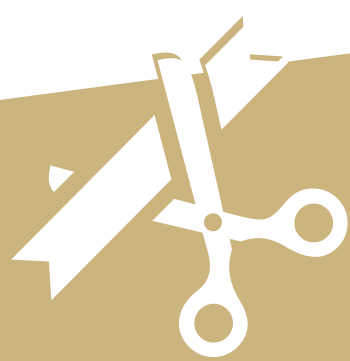
1970

Inauguração do
Campo de Futebol



1982

Itaguará Country Club
sedia Campeonato
Brasileiro de Skate



1993

Inauguração do
Ginásio de Esportes



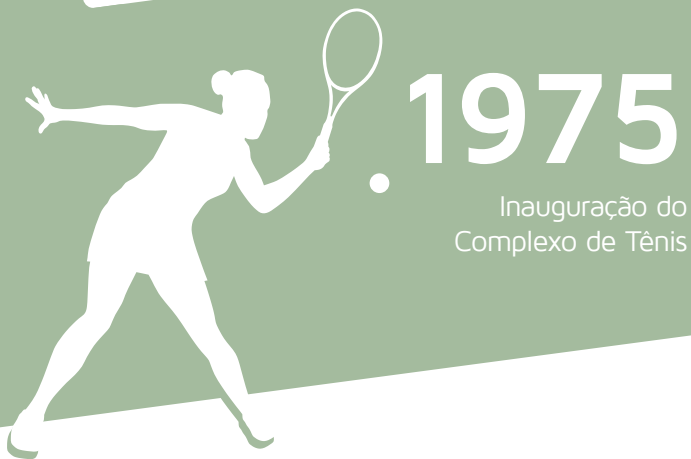
2003

Construção do
Prédio da Academia



2013

Inauguração da Piscina
Coberta e Sala de Pilates



1975

Inauguração do
Complexo de Tênis

1981

Inauguração do
Complexo de Skate

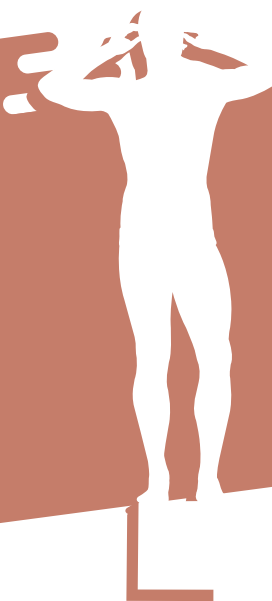


1993

Realização do Campeonato
Sul-americano de
Basquetebol Masculino

2000

Construção e Inauguração
da Piscina Semi-Olímpica



2014

Realização do Troféu
José Finkel de Natação

2016

Inauguração da
Brinquedoteca



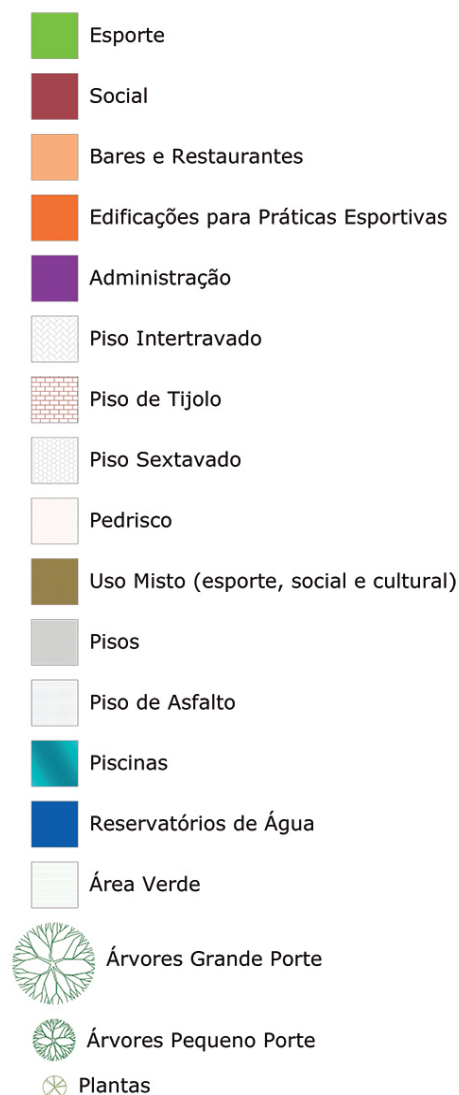
2.3. Infraestrutura atual e atividades Centrais do Clube

O presente tópico tem por finalidade demonstrar a situação atual do clube, em termos de infraestrutura, operação e atendimento para as áreas de esportes, social e cultural. Dessa forma, para se definir onde chegar, torna-se imprescindível entender o ponto de partida. A partir desse Plano Diretor serão extraídas as propostas de melhorias do clube ao longo dos próximos anos, em formato de Ação e Obras.

A análise do cenário a seguir foi formada com máximo de cuidado para que representasse com detalhes a atual situação do clube e os preceitos que norteiam a instituição, considerando basicamente os principais aspectos destacados no Estatuto Social do Clube.

2.3.1. Infraestrutura Atual

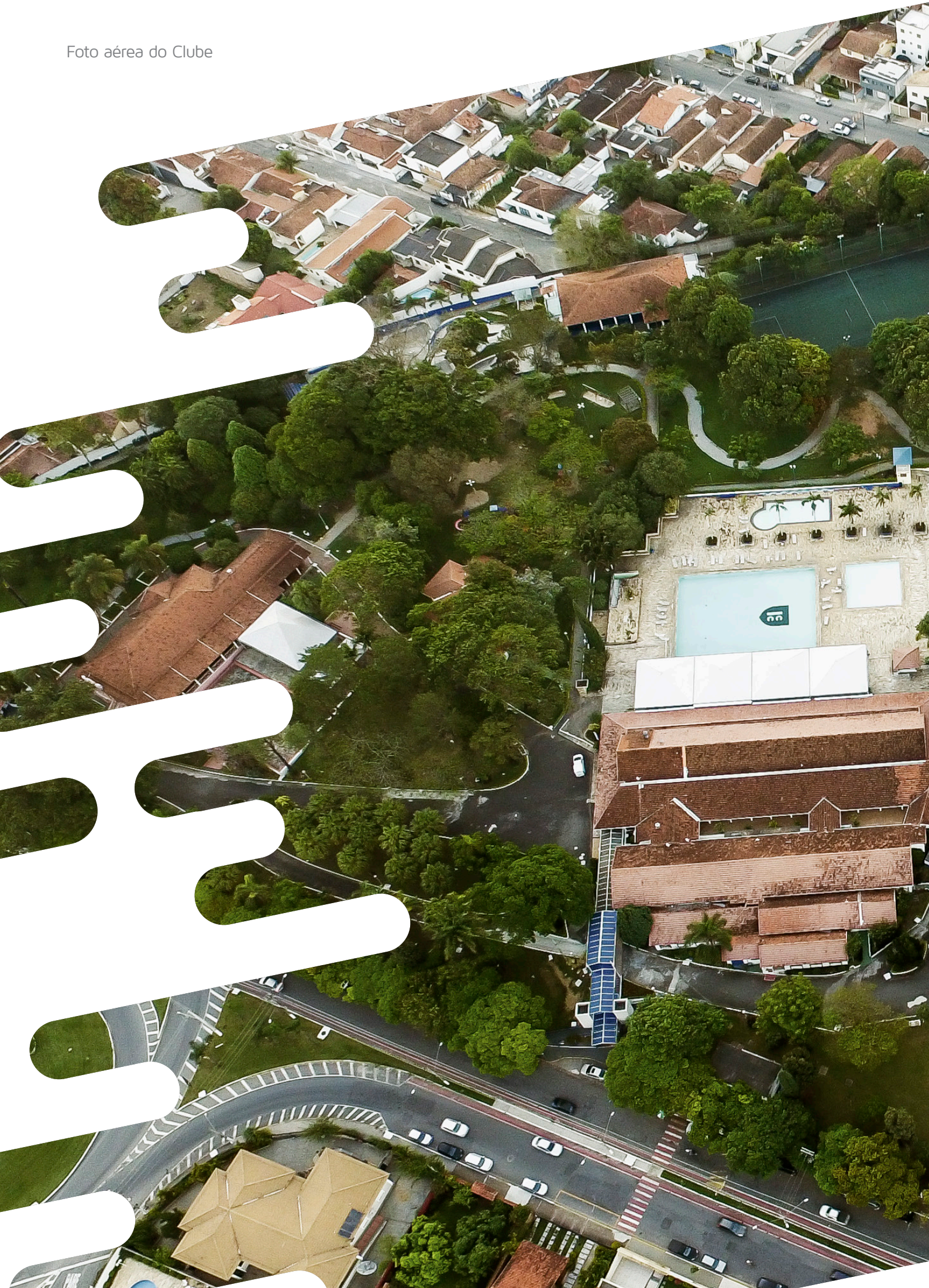
Para melhor ilustrar a ocupação e espaços do Itaguara foram desenvolvidos alguns estudos técnicos, conforme cada especificidade analisada. São eles:



• Ocupação Atual Usos Predominantes



Foto aérea do Clube







• Morfologia da Ocupação



Área Total= 69.139,00m²
 Área Total Construída= 25.676,76m²

-  Acessos
-  Fluxo Principal
-  Fluxo Secundário
-  Pontos Focais
-  Edificações
-  Pisos
-  Circulação
-  Piscinas
-  Reservatórios de Água
-  Campos de Futebol
-  Área Gramada
-  Quadras de Tênis Piso de Saibro
-  Quadras de Areia
-  Quadras Pavimentadas
-  Árvores Grande Porte
-  Árvores Pequeno Porte
-  Plantas



Campo de Futebol







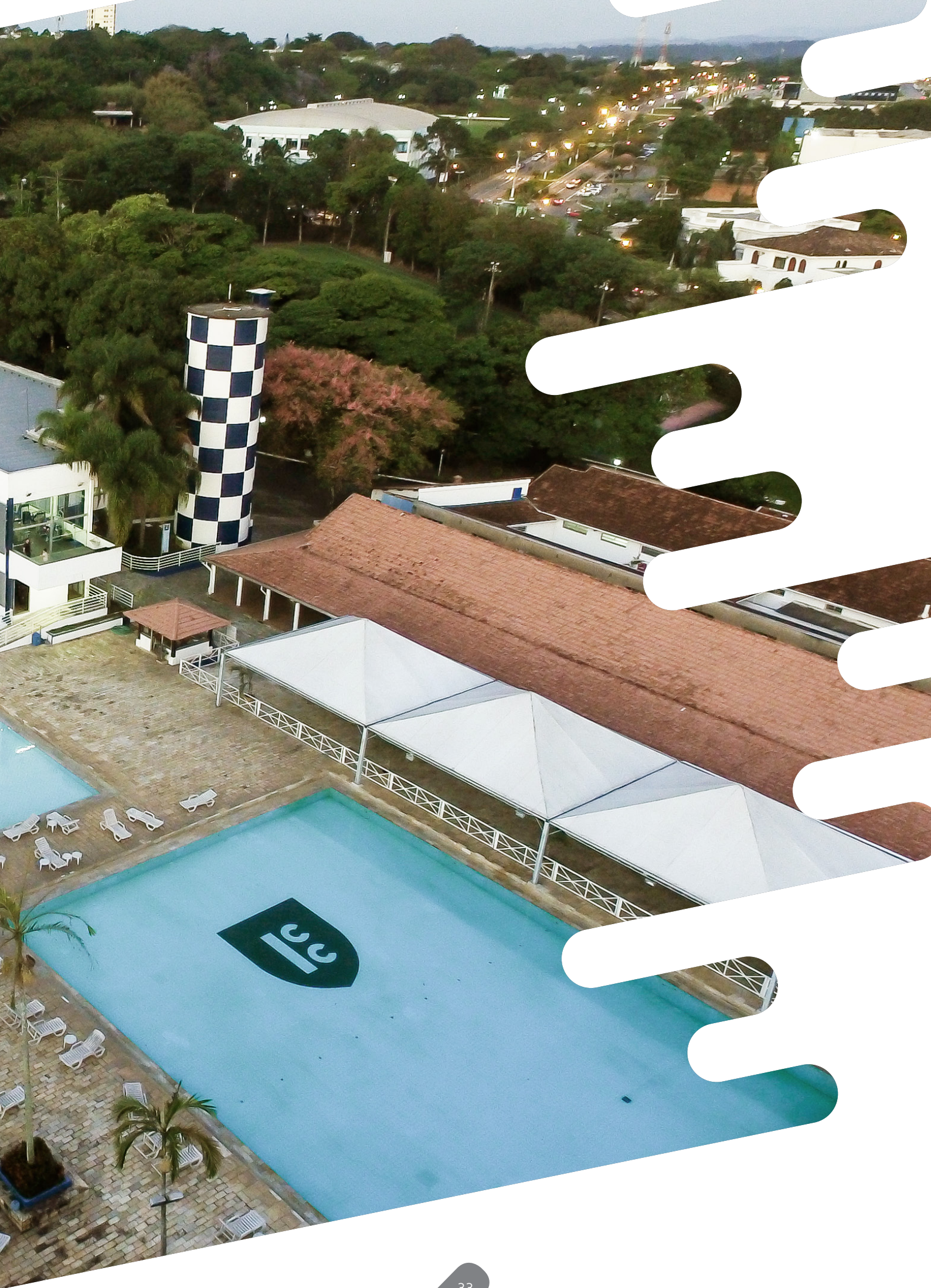
• Permeabilidade do Solo



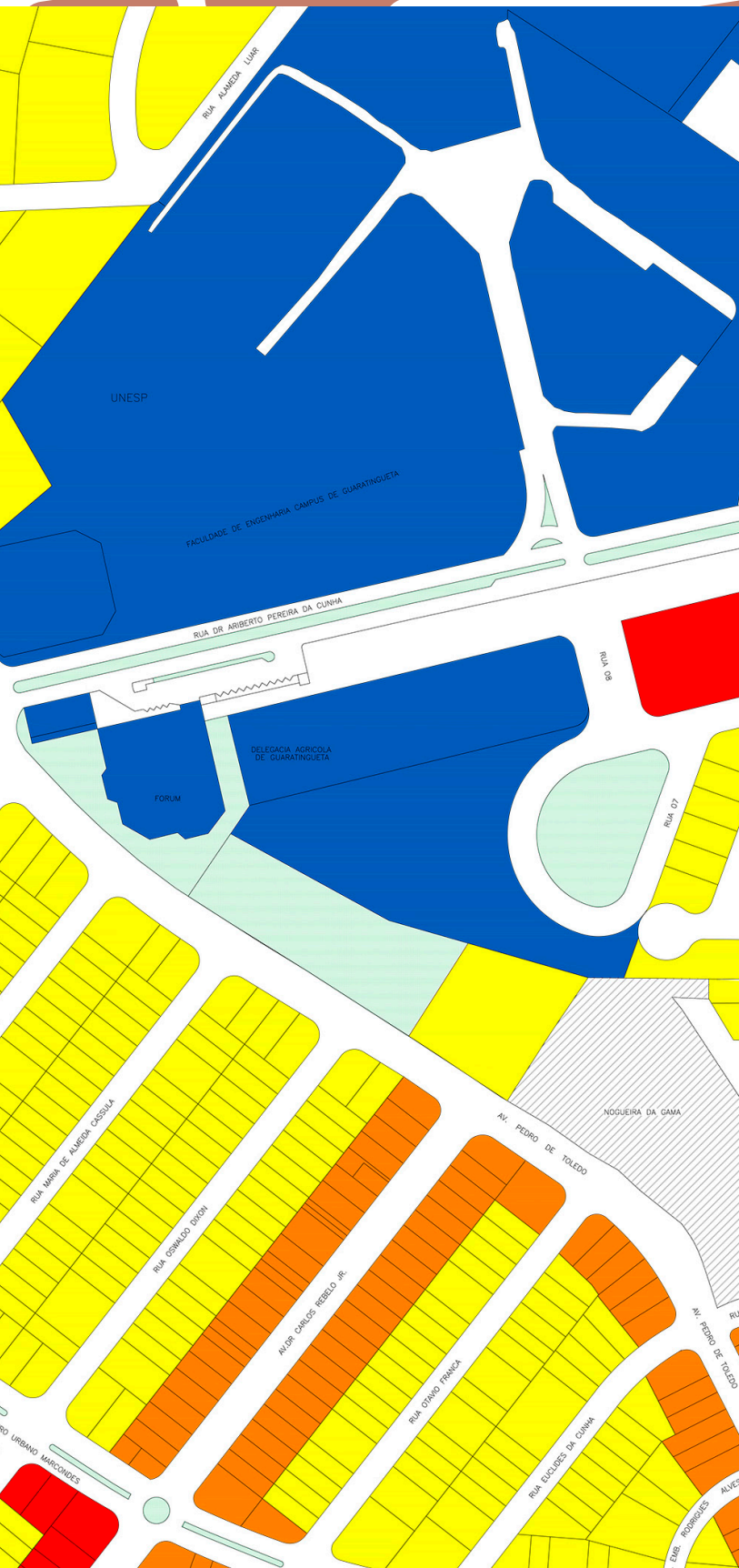
Área Total= 69.139,00m²
 Área Permeável= 42.174,627m²
 Taxa de Permeabilidade= 0,61

	Edificações - 9.746,30m ²
	Piso Impermeável - 11.670,885m ²
	Piso Intertravado - 454.568m ²
	Piso de Tijolo - 460.291m ²
	Piso Sextavado - 215.812m ²
	Piso de Asfalto - 4.924,287m ²
	Pedrisco - 1.781,168m ²
	Piscinas - 1.286,75m ²
	Reservatórios de Água - 78.61m ²
	Área Permeável Natural - 28.991,752m ²
	Área Permeável Alterada - 9.528,577m ²
	Árvores Grande Porte
	Árvores Pequeno Porte
	Plantas





• Uso do Solo Entorno Imediato



Residencial



Uso Misto



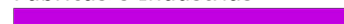
Institucional



Comércio e Serviços



Fábricas e Indústrias



Área Verde



Clubes e Espaços Recreativos



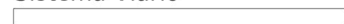
Espaços Religiosos

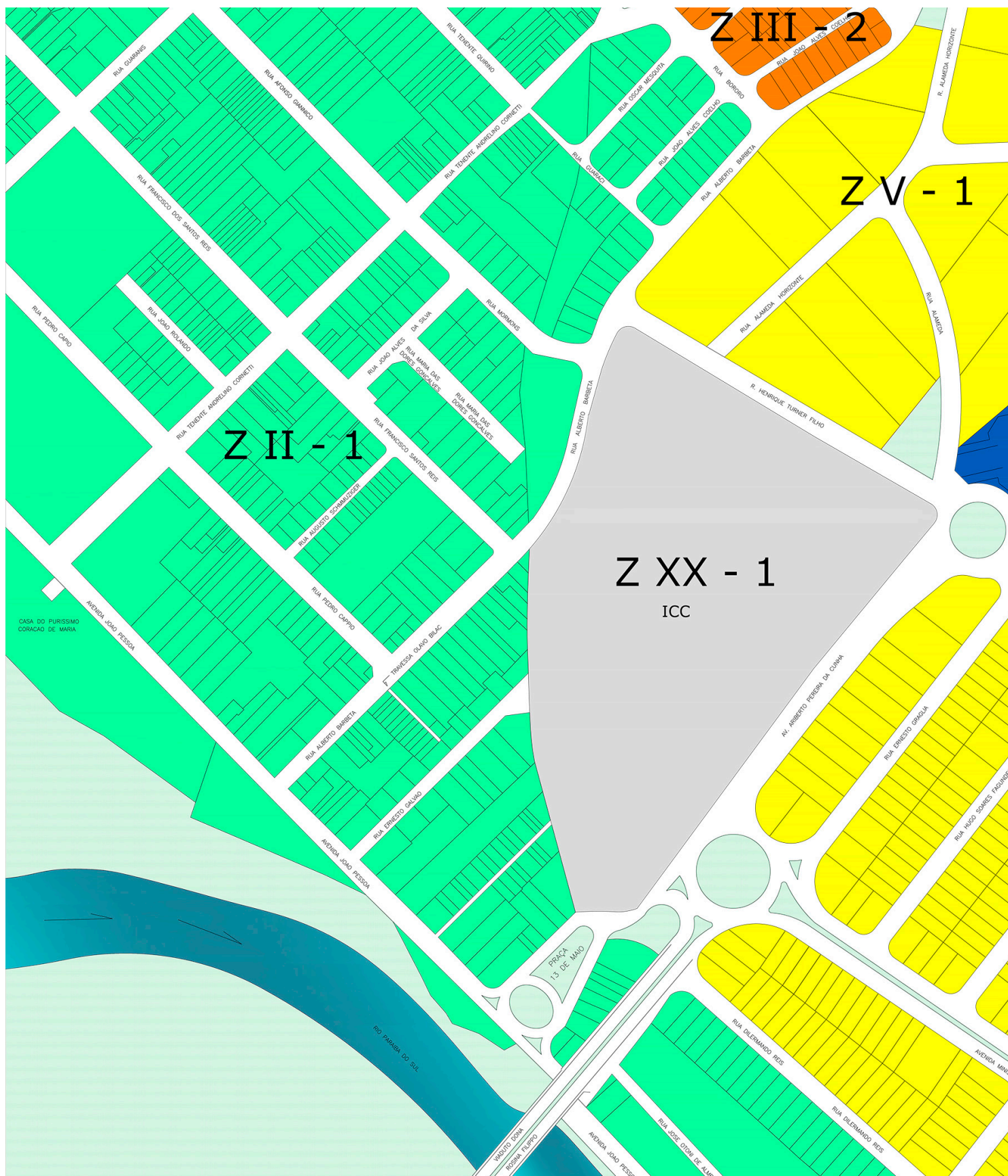


Rio Paraíba do Sul



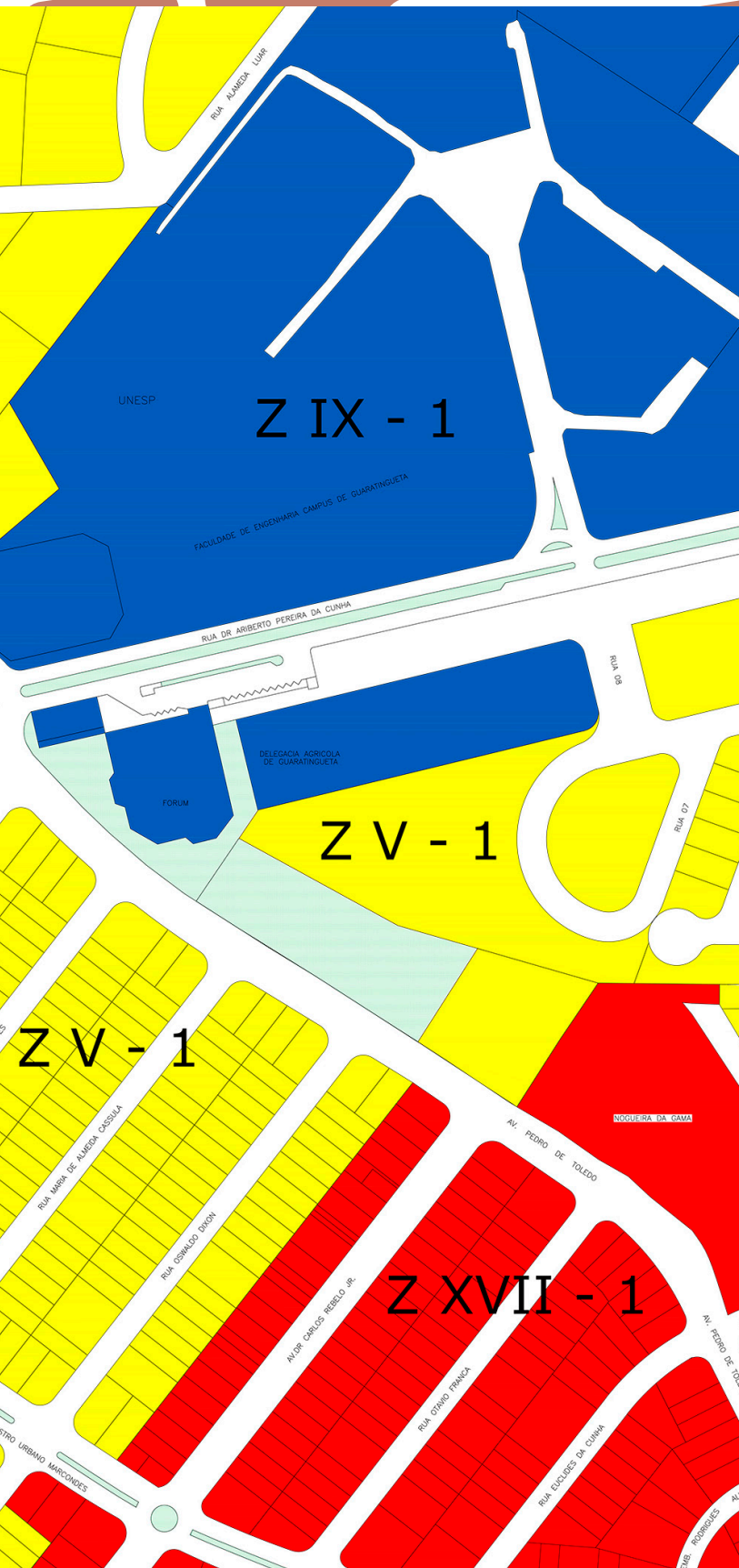
Sistema Viário





- **Uso do Solo**

Legislação Municipal



Z II Residencial Alta Densidade

Z III Residencial Média Densidade

Z V Extritamente Residencial

Z IX Institucional

Z XVII Residencial e Serviços de Pequeno Porte

Z XX Recreativo

Área Verde

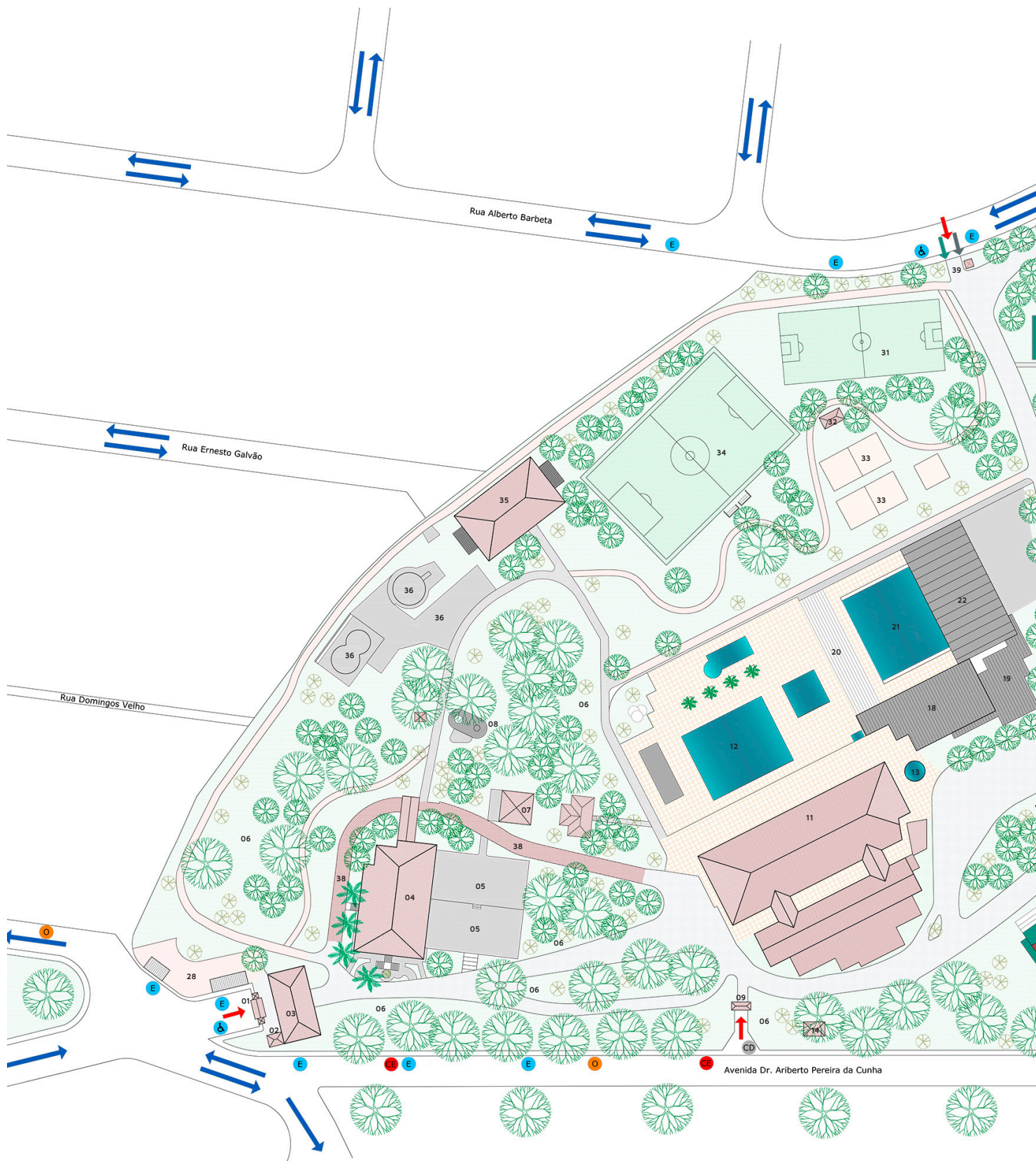
Rio Paraíba do Sul

Sistema Viário



• Fluxos Típicos – ADULTOS (finais de semana)





• Sistema Viário e Acessos

Legenda

- 01 - Portaria Principal
- 02 - Guarita
- 03 - Administração
- 04 - Sede Social
- 05 - Espaço de Eventos Descoberto
- 06 - Jardim
- 07 - Quiosque
- 08 - Playground
- 09 - Portaria Lateral Avenida Dr. Ariberto Pereira da Cunha
- 10 - Vestiários/ Saunas/ Artes Marciais
- 11 - Salão Social/ Bar
- 12 - Parque Aquático
- 13 - Caixa D'água
- 14 - Cabine de Força
- 15 - Vestiários
- 16 - Quadra Poliesportiva
- 17 - Campo de Futebol Gramado
- 18 - Academia
- 19 - Hidroginástica
- 20 - Arquibancada Descoberta
- 21 - Piscina Semi Olímpica
- 22 - Arquibancada Coberta
- 23 - Judô
- 24 - Ginásio Esportivo
- 25 - Quadra de Tênis (saibro)
- 26 - Quadra de Tênis (pavimentada)
- 27 - Bar Tênis
- 28 - Almojarifado/ Oficina
- 29 - Viveiro de Plantas
- 30 - Paredão Tênis
- 31 - Campo de Futebol Pequeno
- 32 - Sanitários
- 33 - Quadra de Vôlei de Areia
- 34 - Campo de Futebol Society
- 35 - Bocha/ Bar Bocha
- 36 - Pista de Skate
- 37 - Estacionamento de Motos e Bicicletas
- 38 - Circulação Interna
- 39 - Portaria Lateral Rua Alberto Barbeta

-  Direção do Fluxo Viário
-  Acesso de Pedestres Associados e Convidados
-  Acesso de Pedestres Atletas e Prestadores de Serviço
-  Acesso de Veículos de Manutenção e Abastecimento
-  Acesso ao Público

-  Estacionamento na Rua
-  Vaga Portadores de Necessidades Especiais
-  Parada de Ônibus
-  Parada para Carga e Descarga
-  Comércio na Área Externa





2.3.2 Infraestrutura e o Estatuto

A análise do estatuto, buscando orientações para a infraestrutura do clube, trouxe os seguintes direcionamentos:

O art. 43° trata dos deveres dos associados e, na alínea d, descreve como dever do associado, conservar os bens do clube, assim como fiscalizar o uso dos mesmos por outros associados.

O art. 73° dá competências ao Conselho deliberativo, que dentre outras atribuições possui a autoridade de conceder ao CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO adquirir e alienar bens imóveis e celebrar contratos que possam onerar o clube.

O art. 79° institui os conselhos permanentes e, no parágrafo 1°, alínea c, institui a comissão de obras. No art.º 82 dá competências sobre questões que envolvam engenharia e arquitetura, bem como acompanhamento das obras que se realizem no clube.

O art. 95° define as competências do Conselho de administração, especificando em seu inciso II a obrigação do conselho de administrar e pelos bens e interesses da associação, promovendo o engrandecimento do clube. No inciso XII fala da possibilidade que o conselho possui de propor compra ou venda de imóveis; no XIII propor planos de ação (operacional ou de obras); XVI estudar e aprovar concorrências que tratam de aquisições de maquinários, equipamentos, outros; XIX deliberar sobre assuntos de manutenção.

O art. 98° dá as diretorias competências e atribuições que devem ser complementadas em regimento interno e, especifica em seu inciso III a competência do Diretor de Patrimônio e Obras, que seria de administrar e zelar pela conservação dos bens superintendendo e fiscalizando a execução dos serviços e instalação de novas obras.

O art. 105° cria a comissão de expansão, conferindo a esta a responsabilidade de executar o plano de expansão, constituindo a execução de obras e aquisições de áreas para outras modalidades esportivas, sociais e culturais.

Entendimentos sobre serviços no Estatuto

A análise do estatuto do ponto de vista de serviços, busca identificar, responsabilidades, níveis de atendimento, regras e outras diretrizes que orientem o funcionamento do clube de forma satisfatória e sustentável.

O art. 95°, já citado anteriormente na questão relacionada a infra, traz a competência do conselho de administração nos incisos VII, VIII, XVIII e XIX, definindo:

“VII – Organizar uma tabela de vencimentos, aumentos e promoções e demais condições dos empregados da Associação. Admiti-los, licenciá-los e demiti-los na forma de legislação em vigor”

“ VIII – Promover e supervisionar os torneios, festas e reuniões sociais. ”

“XVIII – Estudar e opinar sobre as propostas de locação de bens imóveis, permissão ou concessão de serviços internos, a serem submetidos à aprovação do Conselho Deliberativo.”

“XIX – Deliberar sobre assuntos relacionados com os serviços de manutenção, segurança e higiene das dependências da Associação.”

Estes incisos mostram que cabe ao Conselho de Administração, zelar pela manutenção e qualidade dos serviços prestados pelo clube, contratando, treinando, supervisionando, terceirizando (se for o caso) e, demitindo.

Citando novamente o art. 98°, trata da competência e atribuições dos diretores da administração.

A Comissão de Expansão também possui, em sua competência, a possibilidade de contratar serviços terceirizados (art. 105°). Cabendo a fiscalização dos trabalhos a administração e também à Comissão de Expansão.

Ao Diretor de Patrimônio e Obras, administrar os bens, fiscalizando e zelando pela sua conservação, superintender e fiscalizar todos os trabalhos de obras e instalações novas e reformas”

De uma forma mais focada, caberia ao Diretor de Patrimônio e Obras, zelar pela manutenção e serviços relacionados, sob a supervisão do presidente administrativo.

Os artigos 100° e 101° criam e dão providências para o cargo de Gerente Administrativo, considerando como importante para os assuntos de qualidade dos serviços, os incisos:

“II. Elaborar o Regimento Interno, submetendo-o à apreciação do Conselho de Administração, dele devendo constar a estrutura organizacional que será implantado dentro da conveniência e disponibilidade de recursos.”

“IV – Elaborar política de recursos humanos, com planos de cargos, salários e benefícios, administrando as relações trabalhistas com os funcionários, além do gerenciamento de contratos com terceiros.”

2.3.3 Esportes e o Estatuto



A Dimensão de Esportes consta no estatuto social como um dos objetivos principais do clube, devendo então ser dada a estas atividades total relevância quando apresentadas as propostas a serem consideradas no Plano Diretor.

O objetivo do esporte traçado para o clube, segundo descrito é:

- A prática da educação física e do desporto formal e não formal, de modo profissional e não profissional e de participações.
- Formação de atletas em níveis olímpicos, ou seja, de alto rendimento;
- Incentivo a Intercâmbios esportivos – área de atuação e atendimento expandida (fora do clube, fora da cidade);
- Filiação a Federações, Associações e confederações;

Como rege o estatuto, a busca pela melhor qualidade de vida se faz pela formação de atletas de ponta, incentivo à prática esportiva profissional ou não profissional e a filiação a federações, associações e confederações como forma de incentivo a prática desportiva.

Numa análise mais aprofundada em visitas, entrevistas feitas com funcionários e diretoria, além da análise de satisfação dos associados na Pesquisa Censo, mostra que o clube, ao longo das últimas décadas, deixou um pouco de lado o objetivo da profissionalização do esporte e, partiu para a prática de atividades esportivas visando apenas a qualidade de vida e o Lazer.

Fonte de Recursos

O art. 5º do estatuto, em seu inciso I trata da possibilidade de pleitear incentivos fiscais para formação de atletas e paratletas. A possibilidade de obter renda externa poderia ser melhor explorada, gerando recursos que se reverteriam em visibilidade para o clube e incentivo ao esporte (LEI Nº 11.438, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2006 – “Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo”).

O Art. 6º, em seu item IX trata da geração de receita através dos esportes:

“IX – Renda de Jogos, arrecadações dos departamentos de esportes, taxas de locação de armários e receitas de patrocínios, são fontes de arrecadação nas áreas de esporte”.

As rendas obtidas nestes itens do artigo 6º são exclusivas para manutenção do clube.

A falta de incentivo aos esportes de alto rendimento reflete diretamente na arrecadação destinada a manutenção do clube, que por sua vez diminuiriam a capacidade de manutenção e provavelmente a prática de esportes.

2.3.4 Social e o Estatuto



No artigo 4º do estatuto, as atividades de Lazer constam, assim como os esportes, como objetivos principais do clube com as seguintes definições:

- Desenvolvimento de atividades de caráter social, recreativo, cultural, educacional, cívico e de lazer.
- Desenvolvimento de áreas de bares, lanchonetes e restaurante. As áreas recreativas, com objetivo expresso de lazer e diversão são: áreas do Parque infantil, piscina social e salão social e a sauna.

Fonte de Recursos

Não há previsão no estatuto para geração de recurso com atividades de Lazer/social.

O Plano diretor poderá prever cobrança de taxas para atividades de lazer que tiverem custos adicionais não cobertos pelas responsabilidades do clube, gerando atividades recreativas sustentáveis financeiramente e com superávits que podem ser reinvestidos em melhorias para os associados.

O recurso gerado por bares e restaurante, não foi localizado no estatuto ou em resoluções e regimentos internos, quanto a destinações orçamentárias dos resultados (positivo ou negativo).

Cabe ressaltar que todas as necessidades de manutenção das áreas e equipamentos de Lazer possuem receita proveniente das taxas descritas no artigo 6º do estatuto.

Departamentos e Serviços

O estatuto e as resoluções do ICC não preveem uma estrutura administrativa para a Dimensão de Lazer/Social. Existe uma citação no artigo 114, alínea a, onde se prevê um departamento infanto-Juvenil com uma das funções destinadas a recreação dos filhos dos associados.

Devido à importância que o estatuto social, a diretoria e os associados dão a dimensão de Lazer, existe a necessidade de se estabelecer uma estrutura administrativa para cuidar dos programas, projetos e planos de ação, estabelecendo objetivos e metas a serem cumpridas em termos de ações, satisfação dos associados e prestações de conta. Considerando bares e restaurante nessa estrutura, a necessidade de um controle mais apurado se faz eminente.



As atividades Culturais estão previstas no estatuto no art. 4º, definindo-os também como objetivos principais do clube:

"III – Promover e incentivar intercâmbios sociais, esportivos e culturais com associações congêneres";

"IV – O desenvolvimento de atividades de caráter social, recreativo, cultural, educacional, cívico e de Lazer".

"Parágrafo Único – O clube poderá filiar-se a Associações, Federações e Confederações esportivas e culturais, desde que em nada sejam afetadas sua personalidade jurídica, suas finalidades e sua total independência nos assuntos de seu interesse".

Dessa forma, a busca de atividades deve ocorrer de forma profissional, visando única e exclusivamente a satisfação dos associados. O desenvolvimento de parceiros que permitam o intercâmbio Social e Cultural é um dos objetivos do clube, ou seja, patrocinar participações em eventos na região, projetos sejam eles sociais ou culturais, devem estar presentes no planejamento do clube.

Departamentos de Serviço

O art. 95º traz a competência do conselho de administração nos incisos II, VII, VIII, XIII, XVIII e XIX, definindo:

" VIII – Promover e supervisionar os torneios,

festas e reuniões sociais. "

O art. 98º, trata da competência e atribuições dos diretores da administração:

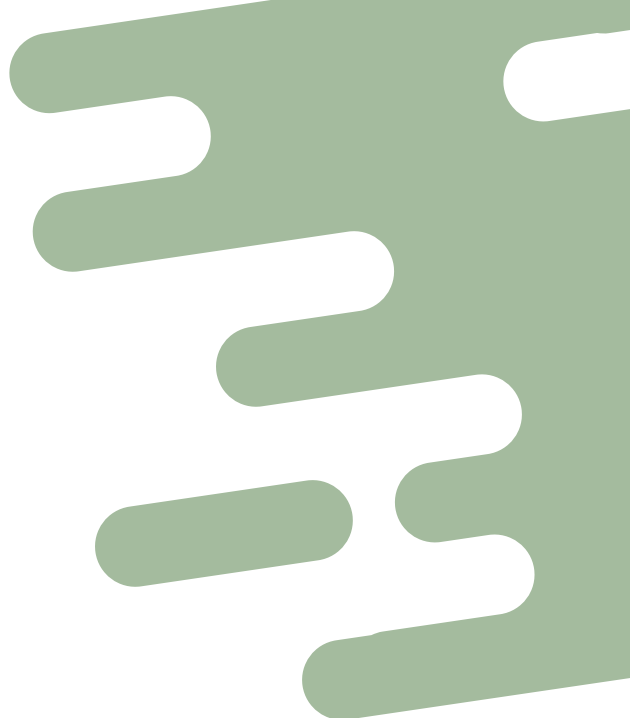
"II – Ao Diretor de Atividades Sociais, organizar e promover toda a atividade social, recreativa e cultural. "

Cabe ressaltar a necessidade de se prever uma estrutura própria ou terceirizada específicos (especializados na área), devido ao grau de complexidade de eventos sociais e culturais.

2.4. Administração do ICC

Aproveitando-se da elaboração do Plano Diretor, foi realizado também um completo diagnóstico sobre a estrutura administrativa do Itaguará – conforme ANEXO G.

O objetivo destas análises foi de identificar uma série de oportunidades de melhoria para as futuras administrações do Clube. Todo este estudo encontra-se no ANEXO G deste Plano Diretor e muitos dos pontos identificados foram transformados em propostas claras de ação apresentadas no tópico 5.



3. Pesquisa Censo ICC

A visão dos associados

3. Pesquisa Censo ICC A Visão dos Associados

Um dos pilares centrais para a elaboração deste Plano Diretor foi a necessidade de construí-lo a partir das percepções e anseios de todo o quadro associativo. Dessa forma foi elaborada juntamente com a empresa MIND uma pesquisa inédita denominada Pesquisa Censo ICC (o nome Censo deu-se devido ao fato de que a amostra do estudo englobou 100% dos sócios) que, conforme poderá ser percebido nos tópicos 3.1 e 3.2 resultou em dados e informações cruciais para a construção deste documento e respectivas recomendações.



3.1. Metodologia e Principais Resultados Quantitativos

Metodologia e considerações preliminares

Cidade	Guaratinguetá-SP
Data da realização	Nov. e Dez. de 2016
Nº de entrevistas	449
Idade de corte	16 anos
Margem de erro	4,4%
Intervalo de confiança	95%

Esta pesquisa foi um levantamento por via postal, através de questionários auto preenchíveis postados para o mailing de associados do clube. Foram enviados questionários para todos os associados e obteve-se um retorno de 449 formulários. A pesquisa teve por objetivo conhecer o perfil do associado, hábitos de uso e visitação do clube, seus interesses, nível de satisfação e demandas, com vistas à construção de um novo Plano Diretor para o Clube.

Vale uma ressalva a respeito da representatividade da amostra. Do ponto de vista quantitativo, ela é mais do que robusta, são feitas amostras de tamanho similar para se avaliar a opinião de uma cidade inteira. Do ponto de vista de construção amostral, por ser uma pesquisa de retorno espontâneo, há o risco (incalculável aqui) de alguma assimetria atitudinal: pode ser que os mais engajados (ou mais insatisfeitos) com o clube, por exemplo, tenham respondido a pesquisa numa proporção maior do que o “associado médio”, normalmente mais apático. De todo modo, à parte essas ressalvas, são dados de fundamental importância para o planejamento das ações futuras do clube.

A margem de erro é válida para os resultados gerais consolidados da pesquisa. Todavia, dentre os segmentos com baixa representatividade amostral essa margem de erro é maior, posto que em alguns desses sub-grupos a amostra é muito menor.

Glossário / Legendas:

ESP = Respostas espontâneas. Significa que o entrevistado não recebeu nenhuma opção de resposta àquela pergunta, tendo podido responder livremente, o que quer que lhe viesse à mente.

EST = Respostas estimuladas. Significa que o entrevistado recebeu, verbal ou via cartão de respostas, opções de respostas àquela pergunta. Eventualmente, dependendo do contexto se justificar, a pergunta estimulada pode permitir citações espontâneas adicionais, não pertencentes ao cartão de respostas.

RU = Respostas únicas. Significa que o entrevistado só tinha o direito de dar uma única resposta à pergunta em questão. Exemplo típico: em que votaria para Presidente da República se a eleição fosse hoje?

RM = Respostas múltiplas. Significa que o entrevistado pode dar mais de uma resposta à pergunta em questão. Exemplo: quais suas atividades mais freqüentes nos seus momento de lazer? Às vezes, o número de respostas pode ser limitado (ex: máximo de 3 respostas). Como os entrevistados podem dar mais de uma resposta, é comum nessas perguntas que a somatória exceda 100%.

NS/NR = Não sabe/Não respondeu. Representa o número ou Percentual de entrevistados que não sabiam responder à pergunta, ou se recusaram a fazê-lo.

Perfil da Amostra

Sexo

	Frequência	Percentual
Masc	226	50,3%
Fem	211	47,0%
NR	12	2,7%
Total	449	100,0%

Idade

	Frequência	Percentual
16-24 anos	35	7,8%
25-34 anos	82	18,3%
36-44 anos	124	27,6%
45-59 anos	138	30,7%
60 anos ou +	64	14,3%
NR	6	1,3%
Total	449	100,0%

Escolaridade

	Frequência	Percentual
Fundamental + Médio	71	15,8%
Superior	192	42,8%
Pós e acima	141	31,4%
NR	45	10,0%
Total	449	100,0%

Renda Familiar

	Frequência	Percentual
Até R\$ 3.720,00	45	10,0%
De R\$ 3.720,01 a R\$ 8.800,00	153	34,1%
De R\$ 8.800,01 a R\$ 17.600,00	117	26,1%
R\$ 17.600,01 ou mais	71	15,8%
NR	63	14,0%
Total	449	100,0%

Estado Civil

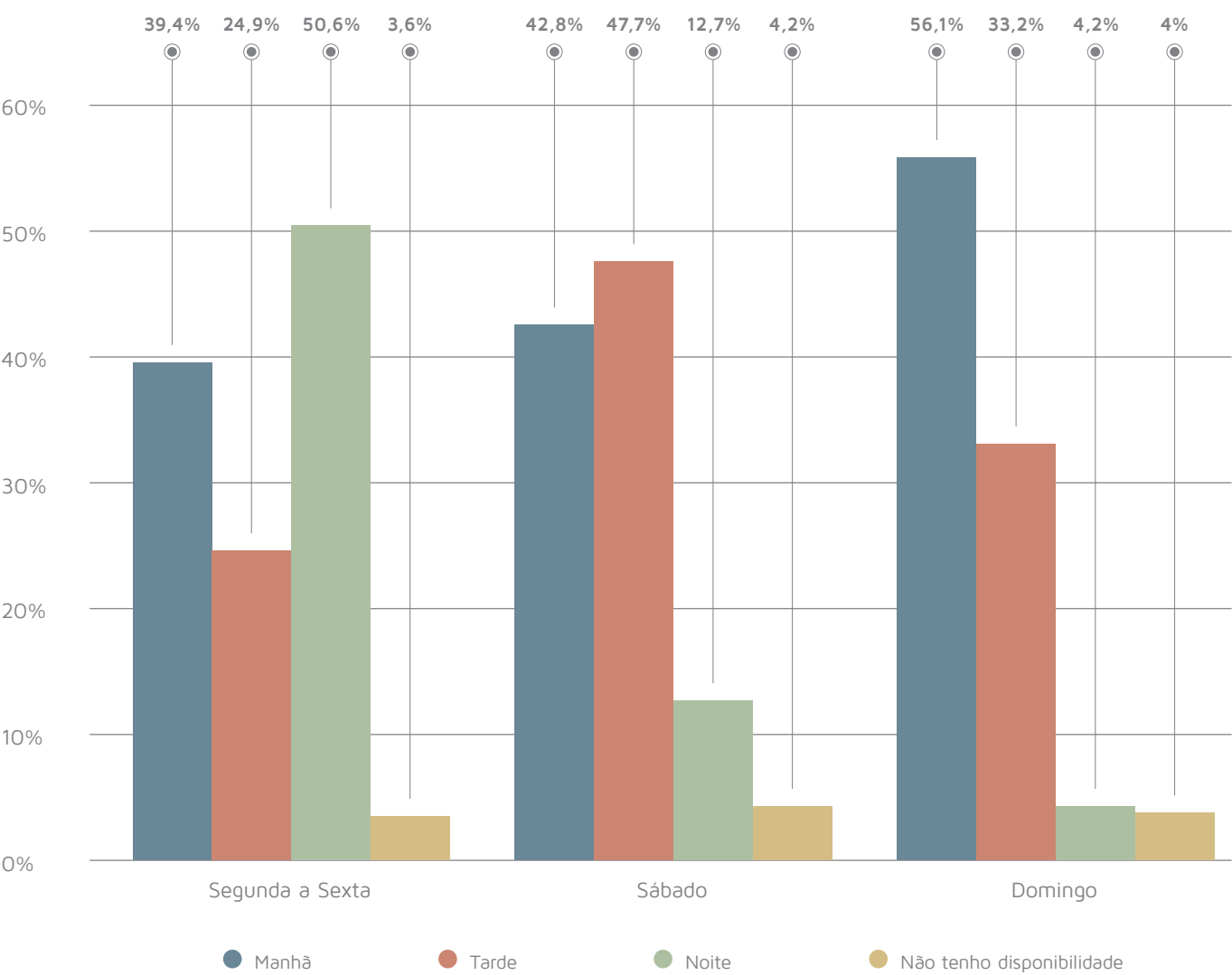
	Frequência	Percentual
Solteiro	72	16,0%
Casado	299	66,6%
Separado/ Divorciado	22	4,9%
Viúvo	5	1,1%
NR	51	11,4%
Total	449	100,0%

Qual o meio de transporte que mais utiliza para ir ao Clube atualmente?

	Frequência	Percentual
Carro	364	81,1%
Moto	12	2,7%
Bicicleta	13	2,9%
A pé	52	11,6%
NR	8	1,8%
Total	449	100,0%

Quadro comparativo :: O melhor dia e horário para ir ao clube ::

	Segunda a sexta	Sábado	Domingo
Manhã	39,4%	42,8%	56,1%
Tarde	24,9%	47,7%	33,2%
Noite	50,6%	12,7%	4,2%
Não tenho disponibilidade	3,6%	4,2%	4,0%
NR	9,4%	23,4%	23,4%

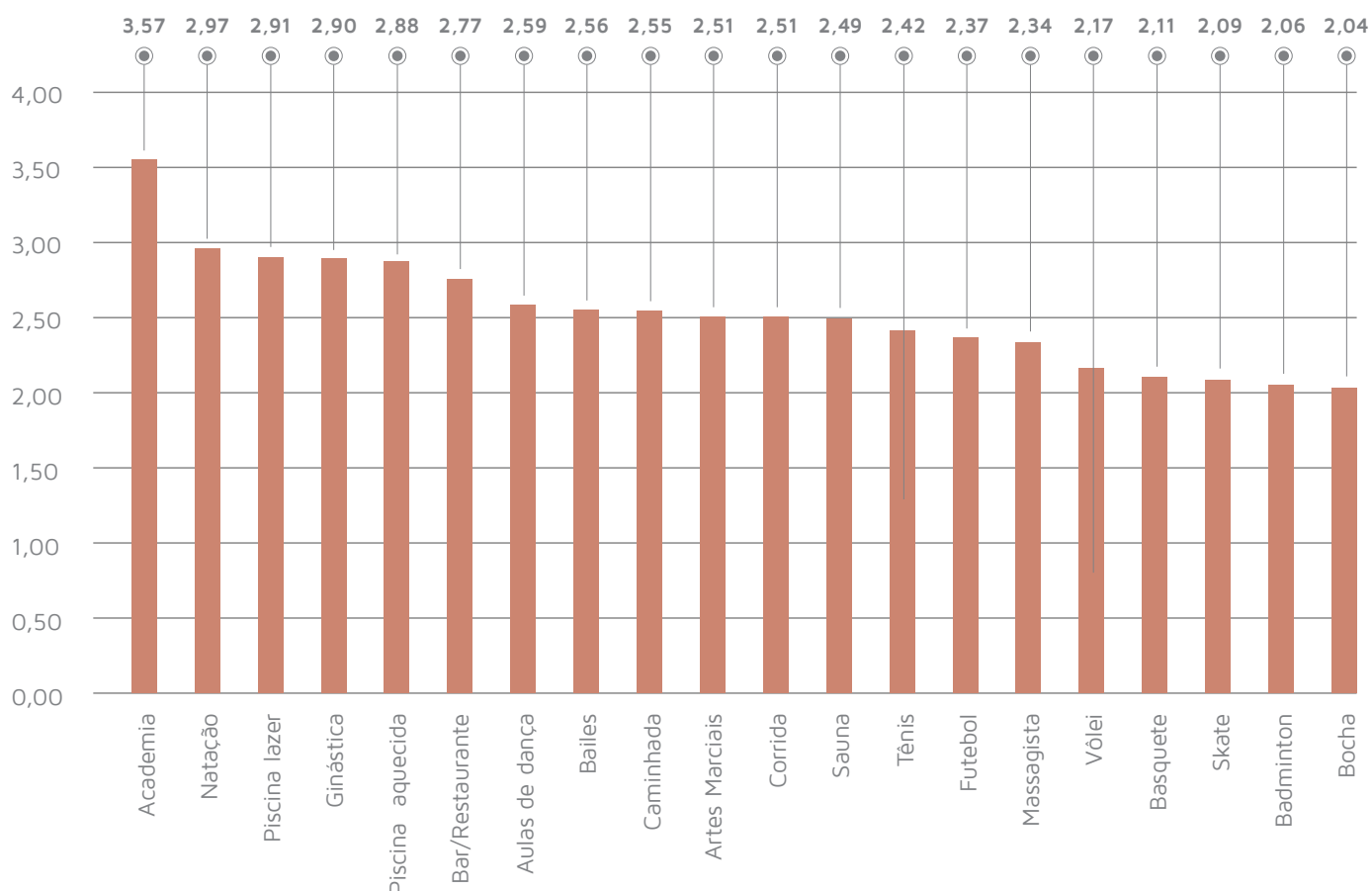


:: Índice de relevância das atividades existentes para os associados ::

	Índice
Academia	3,57
Natação	2,97
Piscina Lazer	2,91
Ginástica (Zumba, Jump, etc)	2,90
Piscina aquecida	2,88
Bar/Restaurante	2,77
Aulas de Dança	2,59
Bailes e Festas do Clube	2,56
Caminhada	2,55
Artes Marciais/Luta	2,51

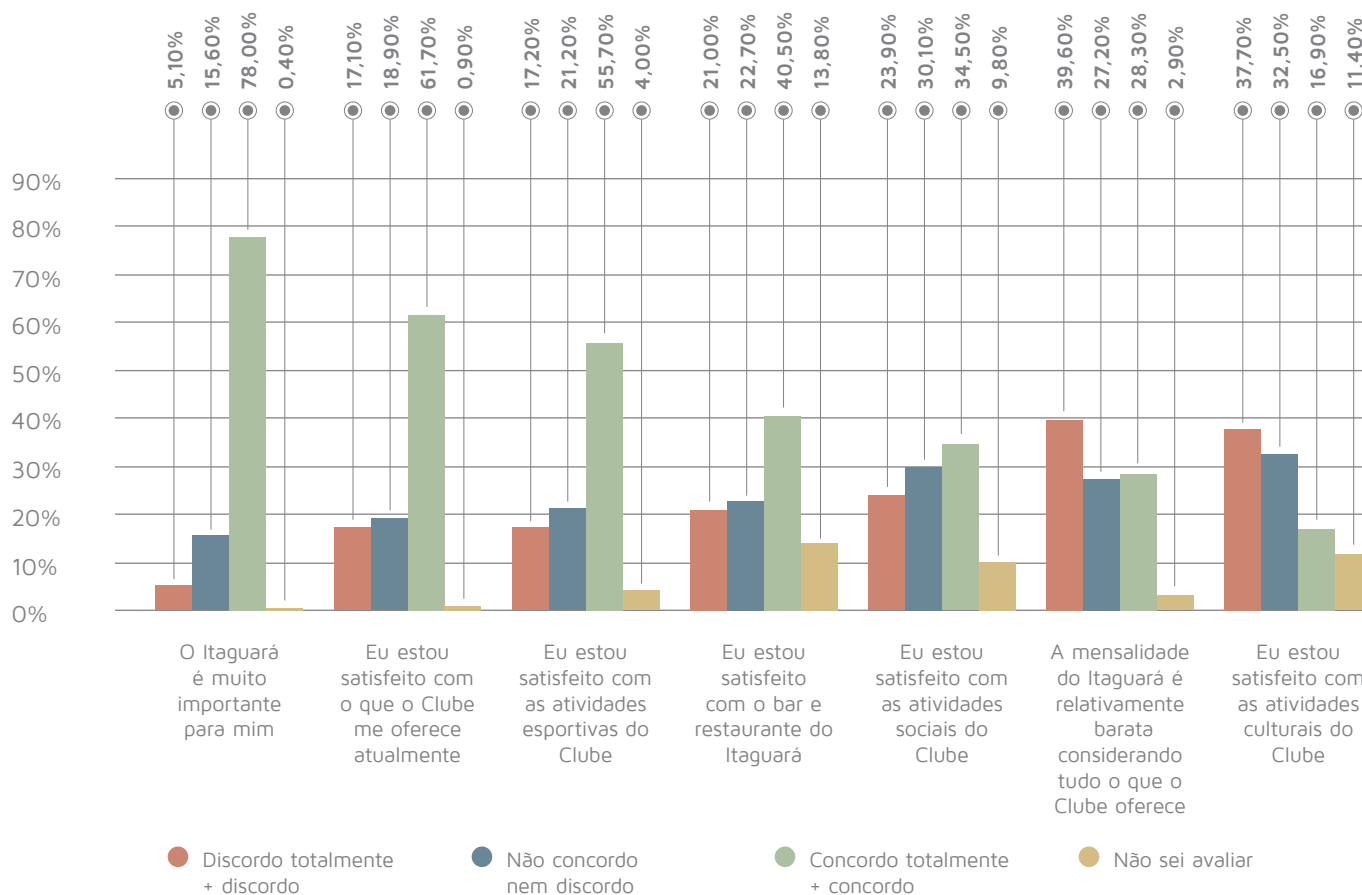
	Índice
Corrida	2,51
Sauna	2,49
Tênis	2,42
Futebol	2,37
Massagista	2,34
Vôlei	2,17
Basquete	2,11
Skate	2,09
Badminton	2,06
Bocha	2,04

Índice apurado a partir da conjugação de 3 variáveis: "Grau de Importância do Grupo de Atividades no Clube", "Intensidade que utiliza cada atividade..." e "Gostaria de praticar mas não pratica...", apurado através da fórmula: $I1(y) = FPa(x).FPb(y).FPC(y)$



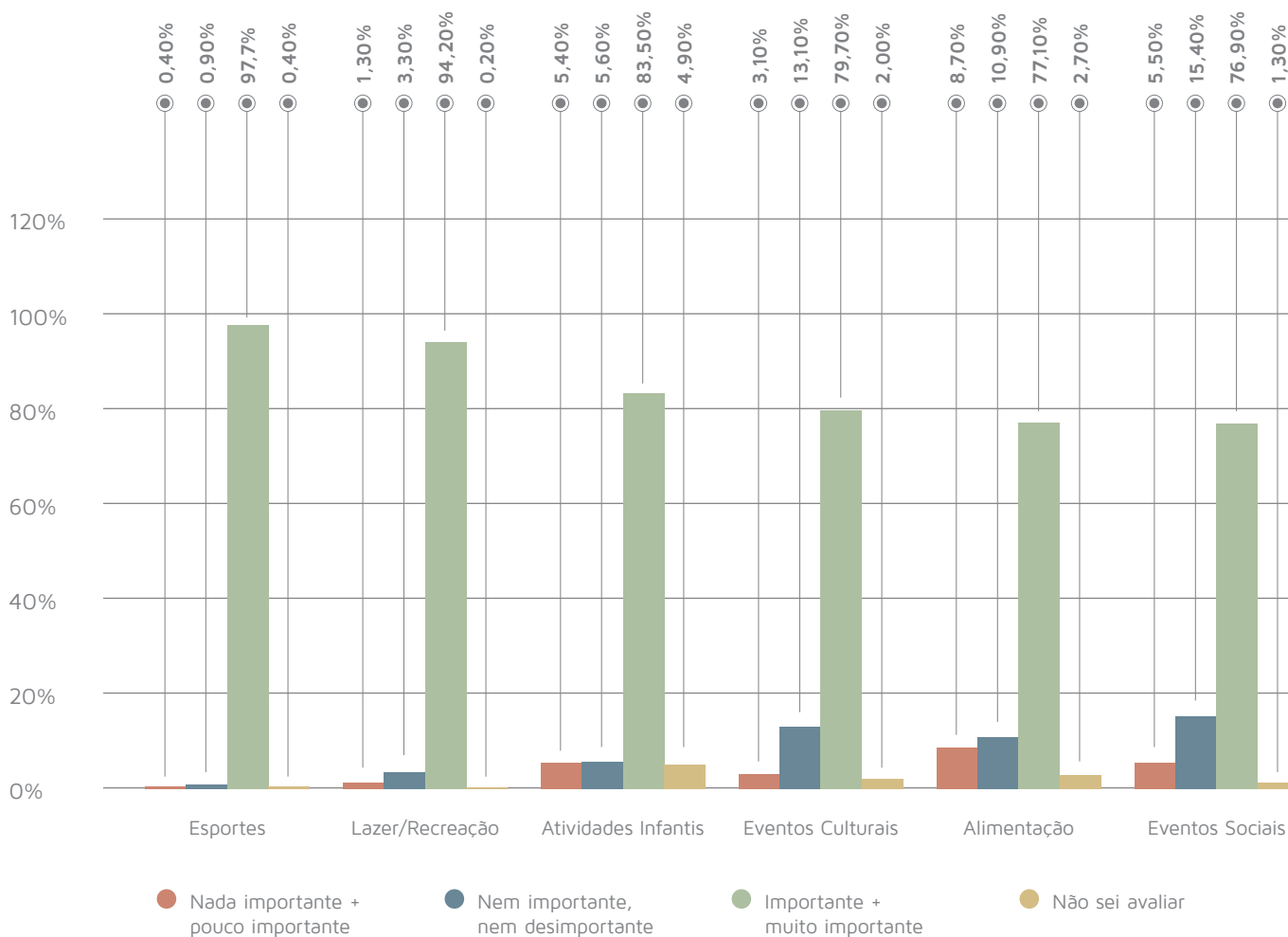
Quadro comparativo :: Percepções sobre o Itaguará ::

	Discordo totalmente + discordo	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente + concordo	Não sei avaliar	Média
O Itaguará é muito importante para mim	5,10%	15,60%	78,00%	0,40%	4,06
Eu estou satisfeito com o que o Clube me oferece atualmente	17,10%	18,90%	61,70%	0,90%	3,53
Eu estou satisfeito com as atividades esportivas do Clube	17,20%	21,20%	55,70%	4,00%	3,47
Eu estou satisfeito com o bar e restaurante do Itaguará	21,00%	22,70%	40,50%	13,80%	3,28
Eu estou satisfeito com as atividades sociais do Clube	23,90%	30,10%	34,50%	9,80%	3,11
A mensalidade do Itaguará é relativamente barata considerando tudo o que o Clube oferece	39,60%	27,20%	28,30%	2,90%	2,81
Eu estou satisfeito com as atividades culturais do Clube	37,70%	32,50%	16,90%	11,40%	2,66



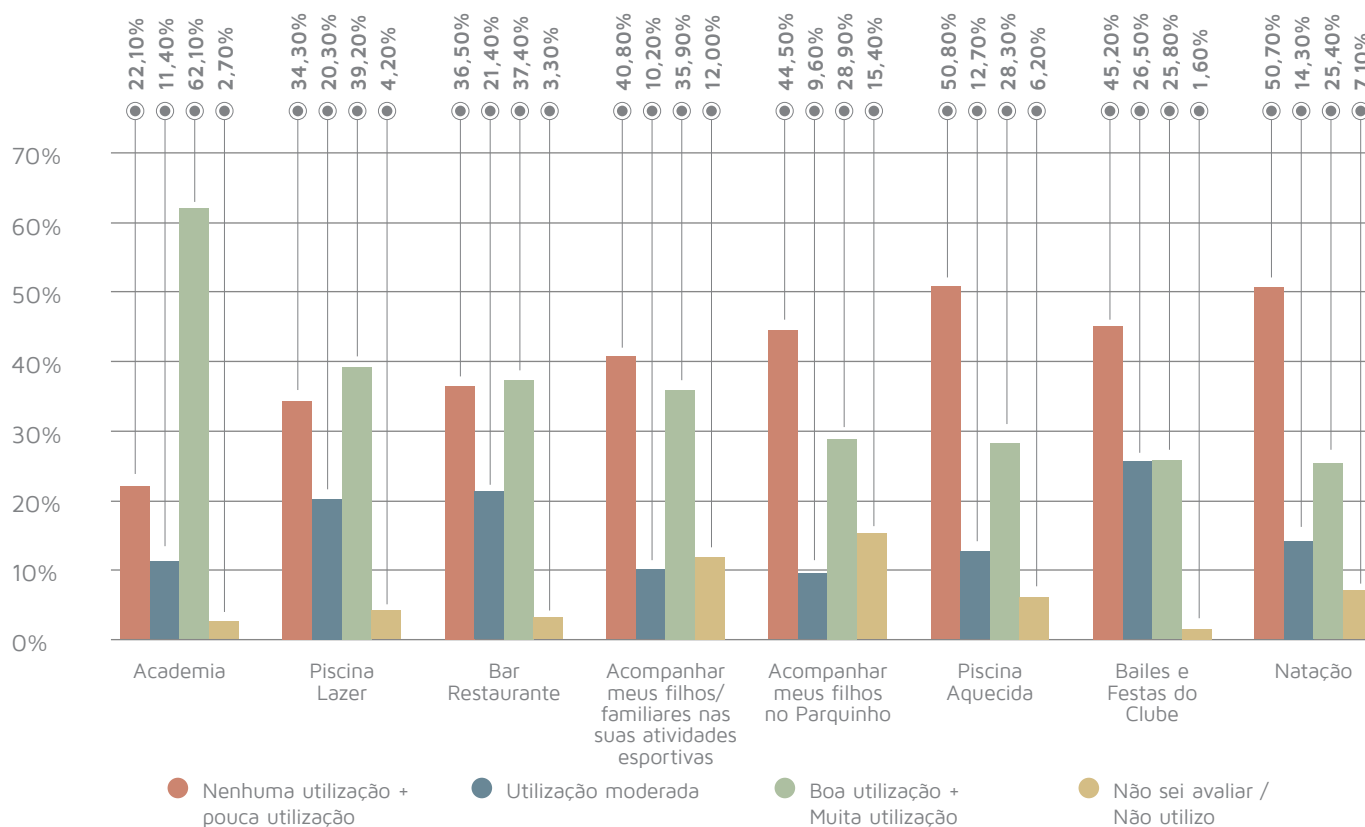
Quadro comparativo :: Grau de importância das diferentes áreas de interesse do Clube ::

	Esportes	Lazer/ Recreação	Atividades Infantis	Eventos Culturais	Alimentação	Eventos Sociais
Nada importante + pouco importante	0,40%	1,30%	5,40%	3,10%	8,70%	5,50%
Nem importante, nem desimportante	0,90%	3,30%	5,60%	13,10%	10,90%	15,40%
Importante + muito importante	97,70%	94,20%	83,50%	79,70%	77,10%	76,90%
Não sei avaliar	0,40%	0,20%	4,90%	2,00%	2,70%	1,30%
Média	4,74	4,54	4,35	4,12	3,98	3,98



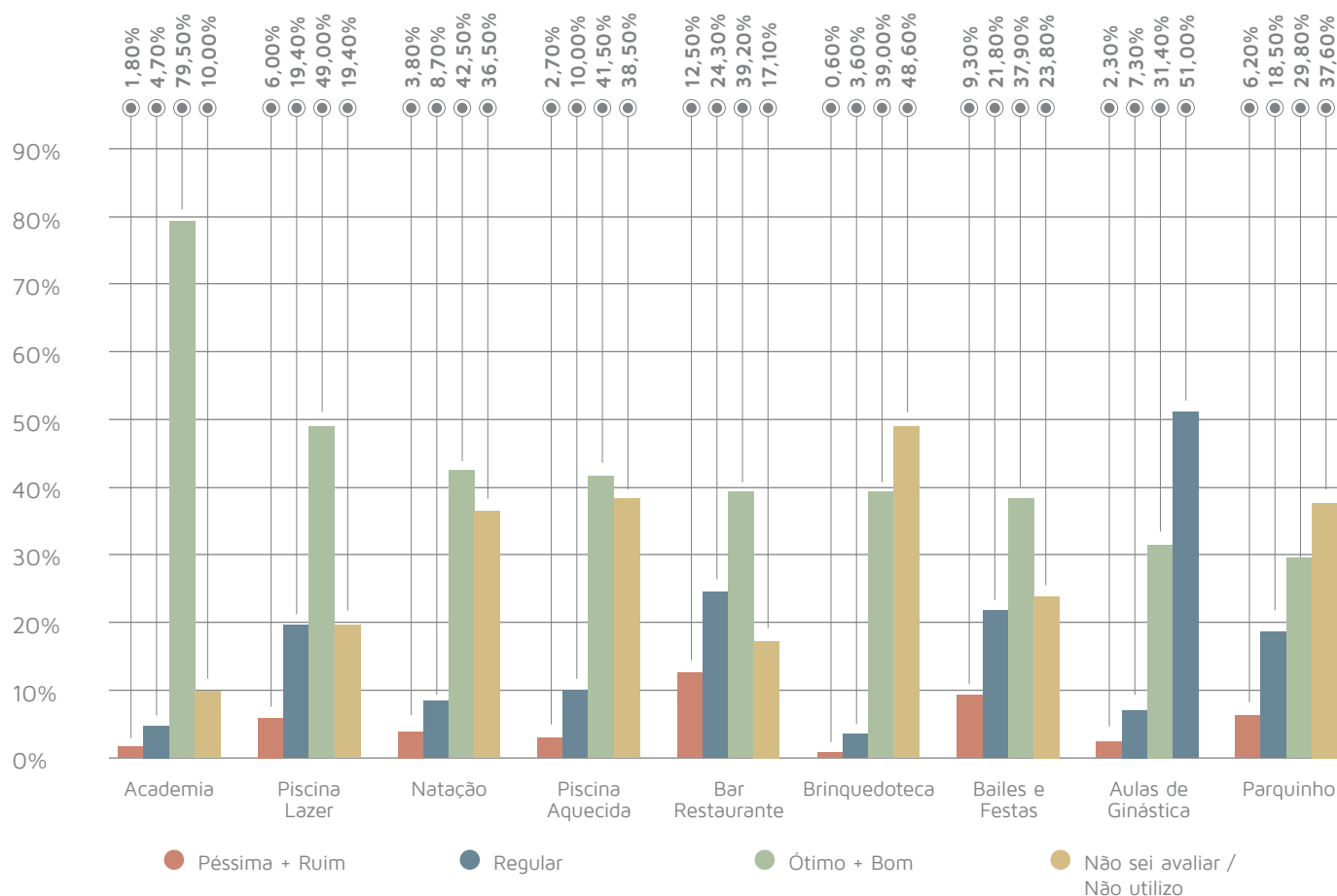
Quadro comparativo :: Intensidade que utiliza as atividades que o Itaguará oferece ::

	Nenhuma utilização + Pouca utilização	Utilização moderada	Boa utilização + Muita utilização	Não sei avaliar/ Não utilizo	Média
Academia	22,10%	11,40%	62,10%	2,70%	3,75
Piscina Lazer	34,30%	20,30%	39,20%	4,20%	3,09
Bar/Restaurante	36,50%	21,40%	37,40%	3,30%	3,01
Acompanhar meus filhos/ familiares nas suas atividades esportivas	40,80%	10,20%	35,90%	12,00%	2,88
Acompanhar meus filhos no Parquinho/Brinquedoteca	44,50%	9,60%	28,90%	15,40%	2,57
Piscina aquecida	50,80%	12,70%	28,30%	6,20%	2,50
Bailes e Festas do Clube	45,20%	25,60%	25,80%	1,60%	2,74
Natação	50,70%	14,30%	25,40%	7,10%	2,46
Caminhada	53,20%	14,50%	22,80%	6,90%	2,35
Ginástica (Zumba, Jump, etc)	58,10%	7,30%	22,10%	11,10%	2,20
Corrida	58,80%	10,50%	19,10%	9,10%	2,16
Sauna	61,90%	10,00%	18,50%	8,00%	2,14
Futebol	67,50%	4,70%	15,40%	10,90%	1,84
Tênis	71,30%	4,70%	12,00%	10,20%	1,76
Artes Marciais/Luta	69,20%	4,20%	11,10%	12,90%	1,69
Aulas de Dança	66,40%	7,60%	10,90%	12,20%	1,78
Festas Particulares	67,50%	14,50%	9,30%	6,00%	2,03
Massagista	73,20%	4,90%	6,70%	12,00%	1,46
Skate	76,20%	3,30%	4,90%	13,80%	1,34
Basquete	79,90%	2,40%	4,40%	11,10%	1,35
Bocha	81,30%	1,80%	2,90%	12,00%	1,20
Vôlei	80,80%	3,30%	2,40%	11,60%	1,27
Badminton	80,40%	1,60%	2,00%	13,80%	1,18



Quadro comparativo :: Avaliação das atividades que o Itaipu oferece ::

	Péssima + Ruim	Regular	Ótimo + Bom	Aprovação Ponderada	Não sei avaliar / Não Utilizo	Média
Academia	1,80%	4,70%	79,50%	92,44%	10,00%	4,38
Piscina Lazer	6,00%	19,40%	49,00%	65,86%	19,40%	3,75
Natação	3,80%	8,70%	42,50%	77,27%	36,50%	4,03
Piscina Aquecida	2,70%	10,00%	41,50%	76,57%	38,50%	3,95
Bar/Restaurante	12,50%	24,30%	39,20%	51,58%	17,10%	3,42
Brinquedoteca	0,60%	3,60%	39,00%	90,28%	48,60%	4,46
Bailes e Festas do Clube	9,30%	21,80%	37,90%	54,93%	23,80%	3,48
Aulas de Ginástica	2,30%	7,30%	31,40%	76,59%	51,00%	4,05
Parquinho	6,20%	18,50%	29,80%	54,68%	37,60%	3,51
Festas Particulares	6,00%	14,90%	29,00%	58,12%	40,50%	3,52
Sauna	11,80%	14,90%	24,10%	47,44%	43,20%	3,26
Tênis	3,40%	7,10%	22,70%	68,37%	56,30%	3,81
Caminhada	10,90%	17,60%	22,30%	43,90%	40,80%	3,26
Aulas de Dança	2,70%	7,80%	20,70%	66,35%	61,70%	3,76
Futebol	2,40%	9,60%	20,30%	62,85%	57,90%	3,70
Skate	0,90%	1,60%	18,90%	88,32%	68,80%	4,21
Corrida	12,00%	12,20%	16,70%	40,83%	48,60%	3,11
Massagista	4,40%	4,70%	14,00%	60,61%	67,50%	3,50
Artes Marciais	6,40%	6,20%	13,80%	52,27%	65,00%	3,30
Basquete	2,90%	6,00%	11,10%	55,50%	69,30%	3,47
Vôlei	2,50%	5,60%	10,90%	57,37%	71,50%	3,54
Bocha	1,80%	2,70%	10,00%	68,97%	76,20%	3,54
Badminton	3,30%	3,30%	5,40%	45,00%	76,60%	3,22

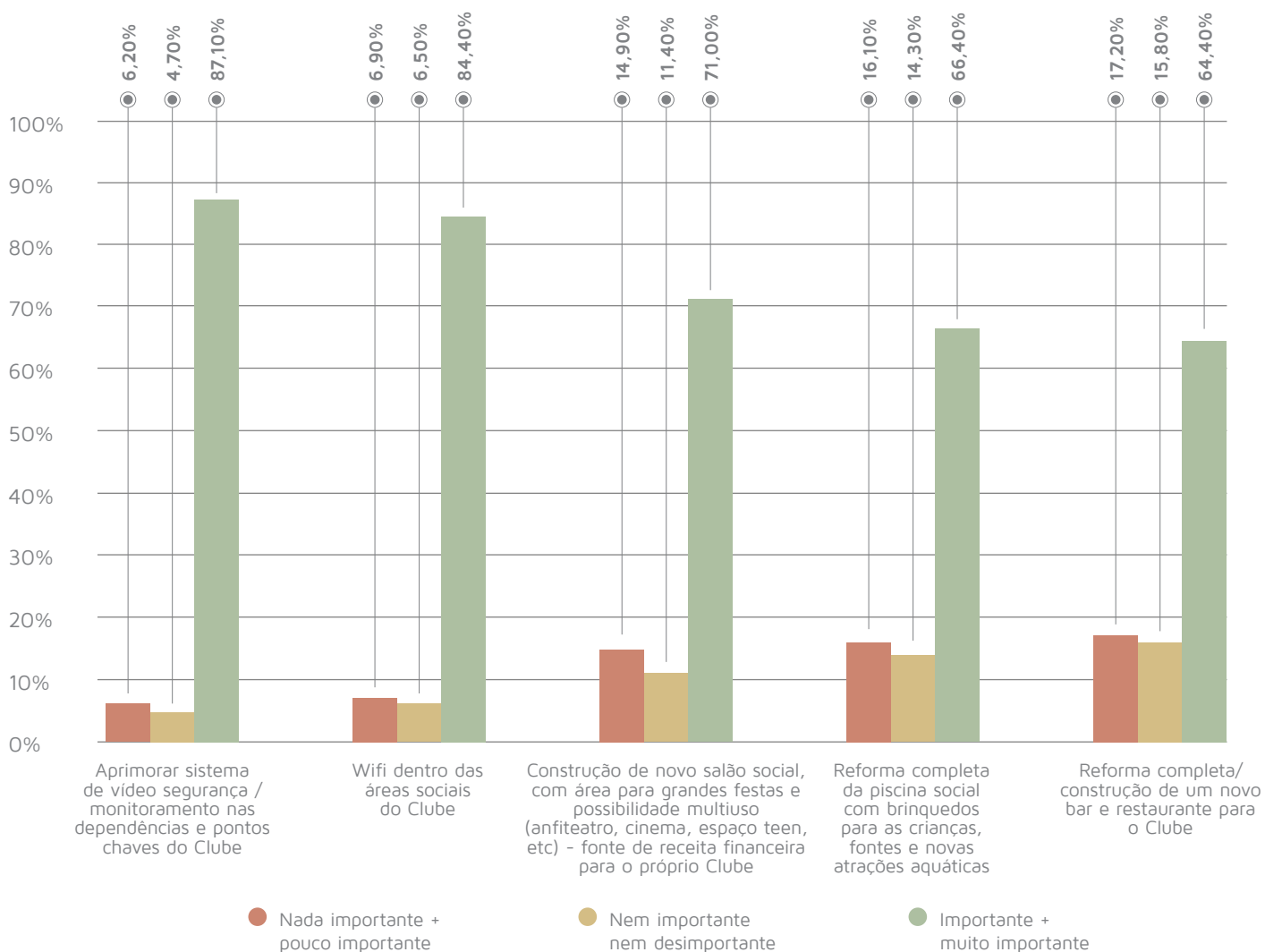


Quadro comparativo :: Percepções sobre o Itaguará ::

	Nada importante + pouco importante	Nem importante nem desimportante	Importante + muito importante	Média
Aprimorar sistema de vídeo segurança / monitoramento nas dependências e pontos chave do Clube	6,20%	4,70%	87,10%	4,33
Wifi dentro das áreas sociais do Clube	6,90%	6,50%	84,40%	4,15
Construção de novo salão social, com área para grandes festas e possibilidade multiuso (anfiteatro, cinema, espaço teen, etc) - fonte de receita financeira para o próprio Clube	14,90%	11,40%	71,00%	3,86
Reforma completa da piscina social com brinquedos para as crianças, fontes e novas atrações aquáticas	16,10%	14,30%	66,40%	3,78
Reforma completa/construção de um novo bar e restaurante para o Clube	17,20%	15,80%	64,40%	3,67
Construção pista de cooper profissional dentro das áreas do clube	19,60%	14,90%	61,50%	3,57
Reforma do prédio da sede, bem como da área cimentada ao lado, para viabilizar e qualificar o espaço para festas menores e novos recursos financeiros para o Clube	20,50%	18,70%	57,70%	3,45
Reformulação completa do parquinho	24,00%	15,10%	57,50%	3,41
Construção de futura área coberta multiuso para esportes de luta, aulas diversas e outras atividades	24,00%	18,70%	53,40%	3,36
Reforma da arena piscina semi-olímpica (instalação de cadeiras para arquibancada, ampliar cobertura, sanitários, etc)	27,80%	16,90%	51,70%	3,26

continua...

Reforma completa das saunas masculina e feminina	25,80%	20,30%	48,80%	3,31
Estacionamento coberto dentro do Clube	38,90%	10,70%	48,30%	3,08
Criação de Espaço Zen – massagens, acupuntura, etc	32,00%	18,00%	46,80%	3,14
Reforma do ginásio de esportes (instalação de cadeiras para arquibancada estilo arena, sanitários, equipamentos, etc)	31,40%	19,20%	46,40%	3,14
Adaptação e cobertura de mais uma quadra poliesportiva	37,10%	15,10%	43,20%	3,02
Reforma do campo de futebol de grama	38,30%	20,00%	36,30%	2,87
Cobertura de 2 quadras de tênis	54,60%	10,90%	30,30%	2,52
Cobertura do futebol society	50,10%	18,50%	27,10%	2,52
Criar uma loja oficial do Itaguará com produtos de marca própria, bem como produtos de conveniência	48,60%	23,20%	25,80%	2,52
Implementação de escola de idiomas para associados	55,90%	15,80%	25,20%	2,31
Criar um “Espaço Executivo”, com computador, sala de reunião, wifi, etc para uso dos associados mediante agendamento	62,10%	14,50%	20,20%	2,20
Construção de quadra(s) de squash	55,90%	19,80%	19,40%	2,30
Adequação do prédio da bocha e espaço de jogos	58,10%	19,80%	18,10%	2,19
Construção de nova(s) quadra(s) de tênis	66,40%	14,50%	14,90%	2,05
Salão de beleza unisex para os associados	70,20%	14,00%	13,80%	1,94



Quadro comparativo :: Mensalidades x Investimentos para novos Projetos ::

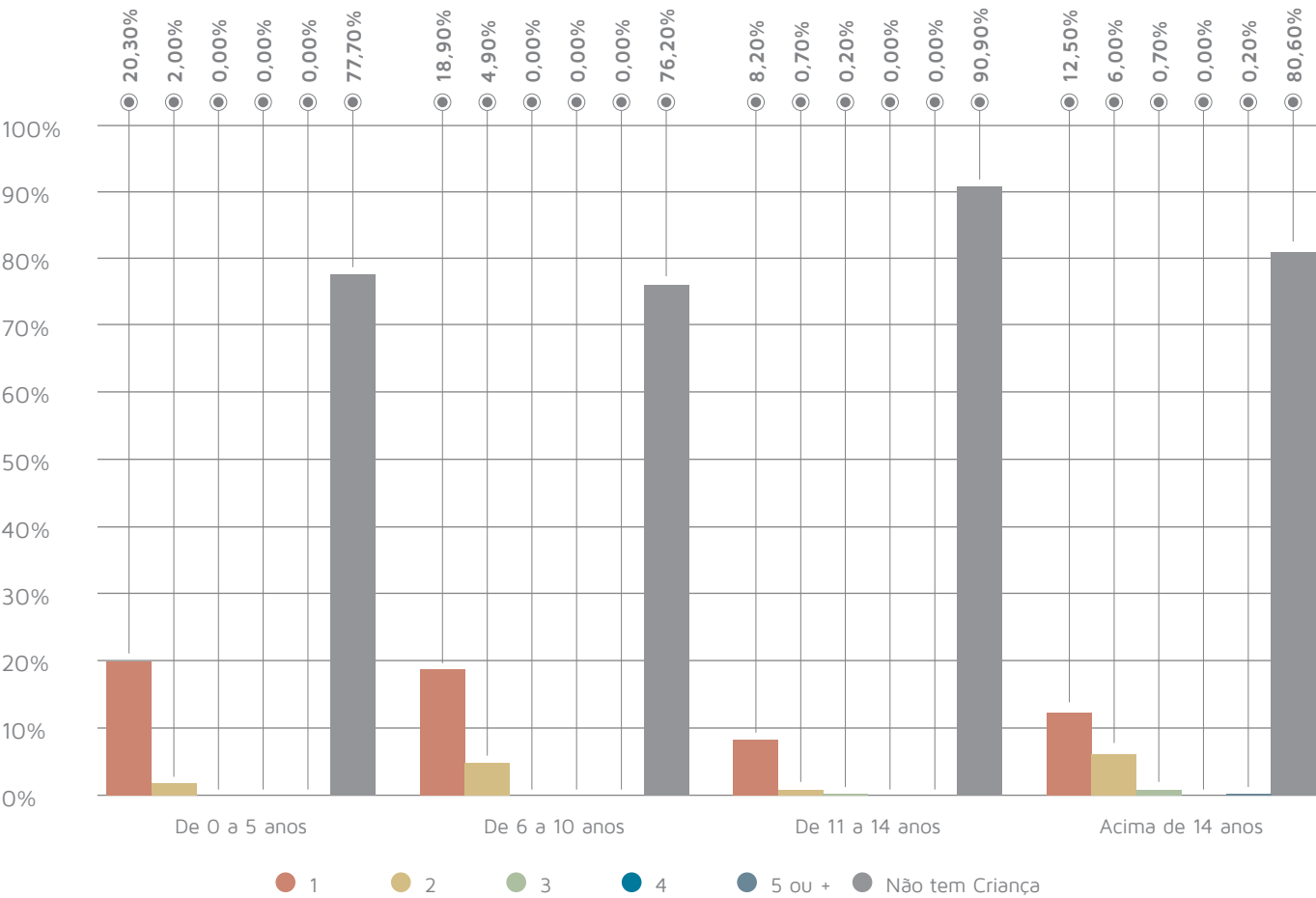
	Discordo totalmente + discordo	Não concordo nem discordo	Concordo totalmente + concordo	Não sei avaliar	Média
Acho relevante o clube buscar parcerias com patrocinadores para ajudar a financiar alguns projetos e explorar algumas áreas comuns do clube para divulgar as marcas parceiras	6,50%	8,20%	78,20%	0,90%	4,19
Para grandes obras a serem realizadas deveria ser aberto um referendo para votação dos sócios, informando o valor dos investimentos e quanto impactaria no valor das mensalidades, sendo a decisão pela maioria (50% + 1 voto)	14,70%	5,60%	76,80%	0,90%	3,98
Os professores que cobram mensalidades dos alunos deveriam repassar um % desse valor para ajudar nas despesas do Clube	17,80%	8,70%	66,60%	2,00%	3,86
O valor das mensalidades deveriam ser proporcionais conforme o número de dependentes e familiares relacionados ao sócio titular	30,50%	10,70%	51,60%	1,60%	3,36
A única forma de realizar investimentos em grandes obras no Itaguará é economizar e fazer apenas quando for possível, mesmo que demore muitos anos para isso	28,00%	16,50%	51,30%	1,80%	3,36
O novo estacionamento, por exemplo, poderia ser financiado com a venda/leilão de parte das vagas para os sócios interessados e, o restante das vagas ser cobrado mediante o uso	49,70%	10,90%	35,20%	2,20%	2,66
Sou a favor de que possa haver cobrança conforme o uso de alguns serviços, como forma de financiar e viabilizar importantes obras para o Clube	46,30%	15,40%	32,70%	1,80%	2,71
Se o associado perceber que a sua mensalidade está sendo bem aplicada em novas obras, acredito que não verá problemas em aumentar seu valor	48,30%	18,30%	30,50%	0,70%	2,67

Quadro comparativo :: Filhos ou Crianças que são Sócios dependentes no Clube ::

Você tem filhos ou crianças que são sócios dependentes no Clube?

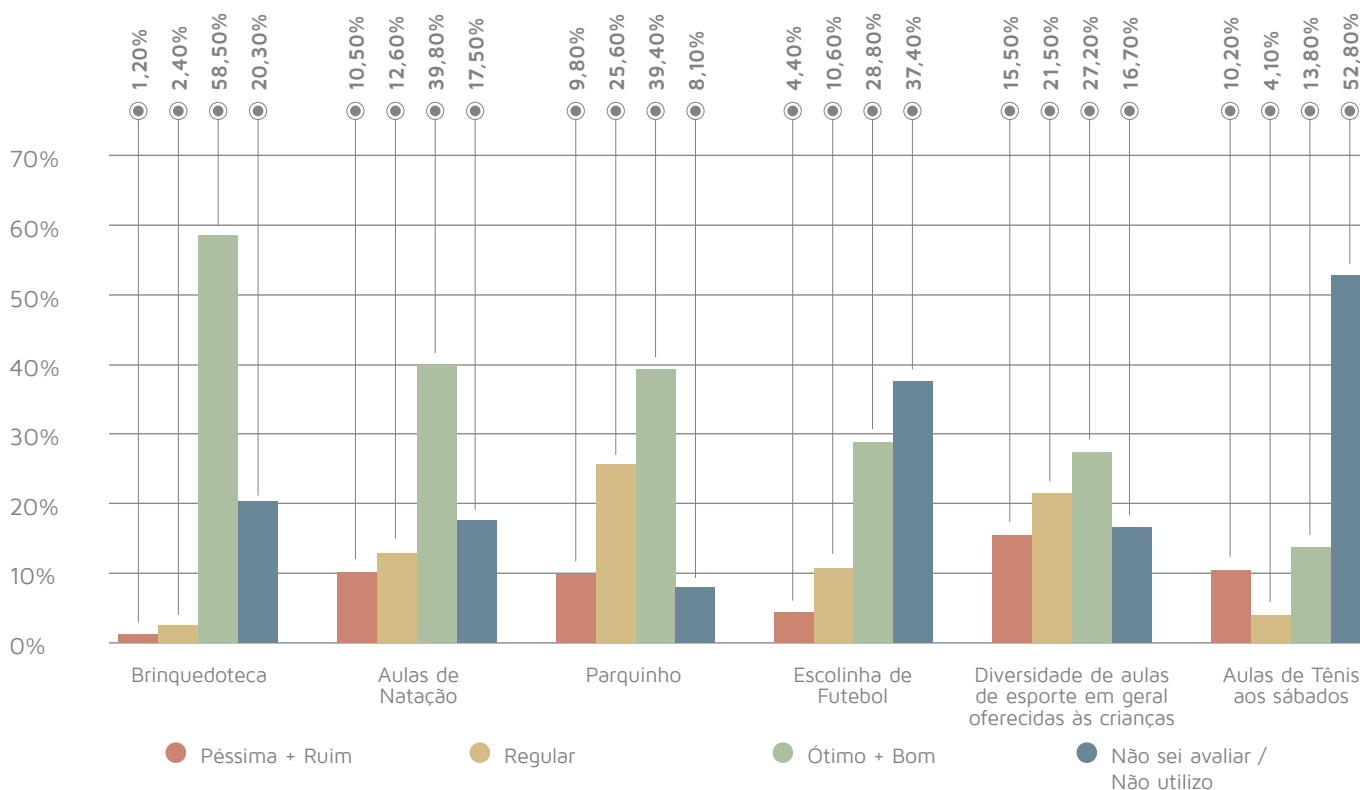
	De 0 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 14 anos	Acima de 14 anos
1	20,3%	18,9%	8,2%	12,5%
2	2,0%	4,9%	0,7%	6,0%
3	0,0%	0,0%	0,2%	0,7%
4	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
5 u +	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
Não tem criança	77,7%	76,2%	90,9%	80,6%

*Do total de respondentes, 203 sócios (45,2%) não possuem filhos e 246 (54,8%) possuem filhos.



Quadro comparativo :: Avaliação de atividades que o Itaguará oferece para as crianças ::

	Brinquedoteca	Aulas de natação	Parquinho	Escolinha de futebol	Diversidade de aulas de esporte em geral oferecidas às crianças	Aulas de tênis aos sábados
Péssima + ruim	1,20%	10,50%	9,80%	4,40%	15,50%	10,20%
Regular	2,40%	12,60%	25,60%	10,60%	21,50%	4,10%
Ótima + boa	58,50%	39,80%	39,40%	28,80%	27,20%	13,80%
Não sei avaliar	20,30%	17,50%	8,10%	37,40%	16,70%	52,80%
Média	4,54	3,74	3,47	3,69	3,21	3,19



3.2. Análise Resultados Quantitativos e Qualitativos (Perguntas Abertas)

Para melhor entendimento dos vastos dados obtidos na pesquisa, algumas análises mais aprofundadas foram realizadas e estão apresentadas nos tópicos a seguir:



Considerando as áreas de maior utilização do clube, a satisfação do associado em relação às atividades e as possíveis novas implantações no ICC, pode-se considerar as seguintes observações:

- Piscina de Lazer e, bar e restaurante possuem bom índice de utilização, entretanto, a aprovação (Ponderada) destas áreas é preocupante. A insatisfação destas áreas se reflete nas possíveis novas implantações sugeridas na pesquisa Censo.

- A reforma completa da piscina social possui aprovação de 66,4% dos associados e, a reforma do bar e restaurante recebe 64,4% das aprovações. As reformas destas áreas refletiriam em mais pontos de satisfação e utilização, como por exemplo acompanhar os filhos em atividades esportivas, onde os pais teriam uma nova área para esperar seus filhos.

- Outro ponto que merece destaque é a média utilização de bailes e festas, diretamente relacionada às áreas sociais do clube (Salão social/ Sede/ Bar e restaurante), com pouco mais de 58% de aprovação (ponderada). Considerando as aprovações de novas ações pelo clube, teríamos a construção de novo salão social – 71% e a reforma do prédio sede – 57,7%

- Acompanhar os filhos no parquinho é o quinto mais utilizado no clube, segundo gráfico apresentado, entretanto, sua avaliação é de 54,58%. A reforma do parquinho proposta na pesquisa possui aceitação de 57,5% dos associados e, seria mais um atrativo aos sócios, além de refletir em maior satisfação.

- A sauna possui relativo baixo índice de aprovação (ponderada), em torno de 47%. Apesar da avaliação de satisfação, os associados não veem com tanta prioridade de intervenção, ou seja, apenas 48,8% aprovam a reforma da área. Apesar de baixa aprovação, a área da sauna está malconservada e integra os vestiários (também em má conservação).

- Aprimoramento do sistema de vídeo monitoramento e, implantação de wifi nas áreas sociais do clube são as propostas com maior aceitação.

Implantar essas propostas aumentaria a satisfação dos associados em relação a segurança e permanência no clube.

- A construção de área multiuso coberta possui uma aceitação moderada, 53,4% dos respondentes. No entanto, devido às reclamações em relação aos esportes de quadra e lutas serem relevantes, percebe-se uma oportunidade para construção da referida área.

- A proposta de Estacionamento coberto do clube obteve 48,3% de aprovação (ponderada), entretanto, cabe ressaltar a Lei de zoneamento municipal (Lei 1.925/86, Quadros I e II), obriga o clube, pela classificação atual, a manter um metro quadrado para cada 10 m² de área construída. Dessa forma, considerando que o ICC possui aproximadamente 15,5 mil metros de área construída, o número de vagas deveria ser de 129 vagas (cobertas ou não) – externando assim uma vulnerabilidade legal que o Clube atualmente possui.

Investimentos e acompanhamentos para Infraestrutura

Caberá um entendimento mais aprofundado sobre as questões financeiras nas análises de operação e gestão do clube.

No caso da gestão e controle das obras, a aprovação por referendo possui alto índice de aceitação, principalmente as que impactam na mensalidade. O acompanhamento das obras, por desejo dos associados, deve ser feito de forma transparente e clara.

Serviços

Trata-se mais especificamente sobre a insatisfação relacionada a serviços oferecidos pelo clube. Nessa avaliação, chama a atenção o grande número de pessoas que não utilizam os serviços.

No bar, considerando apenas os que o utilizam, apenas 52% avaliam positivamente o serviço (ótimo e bom), ou seja, quase metade dos usuários classificam o serviço do bar como péssimo, ruim ou regular. Esse mesmo comportamento é observado no parquinho, onde o número de avaliações positivas sobe para 55%.

Os pontos destacados devem ser usados como alertas de satisfação em relação ao serviço que estão sendo prestado pelo clube, pois, uma vez que o objetivo principal seja buscar a satisfação total dos associados naquilo que o clube se dispõe a oferecer, a meta não está sendo atingida.

A insatisfação ou indiferença dos associados refletem diretamente na frequência dos associados, nas inadimplências, nas taxas de desligamento, nas reclamações e distrato e, principalmente no abandono do clube por parte dos associados.



3.2.2. Esporte x Pesquisa Censo

Como já foi apontado anteriormente sobre os resultados da Pesquisa Censo ICC, algumas análises referente ao pilar ESPORTE merecem atenção:

Pontos de Insatisfação

- Operacional - relacionada a horários de atividades, profissionais, divulgação, qualidade de atendimento, valores cobrados, limpeza, foco, outros.
- Infraestrutura - relacionada a modernização, manutenção, ventilação, espaço próprio para prática de alguns esportes, equipamentos, cobertura de áreas e layout).
- Percebe-se que grande parte das insatisfações, principalmente as ligadas a questões operacionais, não precisam estar no plano diretor para serem sanadas, entretanto, para que as ações de correção se tornem perenes, é necessário que seja incluso nas ações do Plano diretor Procedimentos de Operação, Planos de Manutenção e Níveis de qualidade aceitáveis.
- Toda insatisfação relacionada a infraestrutura deverá ser inclusa no Plano diretor em projetos classificados com prioridades de execução.

Indiferença

- A neutralidade dos jovens relacionada as atividades esportivas pode ser indicativo de insatisfação e/ou falta de interesse frente ao que está sendo oferecido.
- A pesquisa Censo ICC apontou grande número de jovens, entre 16 e 24 anos, neutros e indiferentes às atividades esportivas oferecidas pelo clube. A pesquisa mostra detalhadamente as atividades com menores interesses e o perfil dos associados (frequência de uso, sexo, nível educacional, estado civil, renda), ou seja, as ações de incentivo terão grande efetividade se utilizarem dos dados para moldar as propostas e a comunicação com o público.

Áreas mais utilizadas para prática de Esporte

Academia/ Piscina Aquecida/ Salas de Ginástica/ Salas de Artes Marciais/ Quadras Poliesportivas.

Atividades esportivas com pior avaliação. Corrida/ Caminhada

OBS: Em 2017, foi implementada a construção da pista de Cooper já tomando por base os resultados dessa Pesquisa Censo, com o objetivo principal de sanar as insatisfações identificadas. Sendo assim, cabe a administração avaliar novamente estas atividades para validar o atendimento às reclamações.

Novas possíveis Implantações propostas pelo ICC (mais de 50% de aceitação)

Construção de Futura Área coberta multiuso para esporte de lutas, aulas diversas e outras atividades, bem como a Reforma da Arena Piscina. Outras recomendações também foram feitas e serão abordadas no tópico 5.

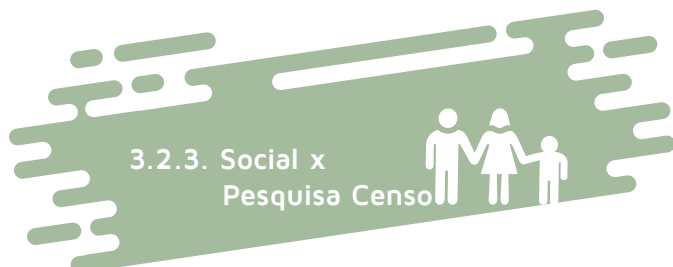
Principais Desejos e Necessidades ESPORTE – Pesquisa Censo

As propostas que seguem foram extraídas das citações espontâneas na Pesquisa Censo:

- Área de academia (musculação, ginástica, spinning, outros) - necessidade prioritária de manutenção de equipamentos, seguida da melhor organização do espaço (Layout), com menos equipamentos, porém, de melhor qualidade;
- Espaço Ginástica - baixa ventilação dos locais e falta de uma área VIP para aulas particulares;
- Reestruturação da grade de horários para melhor atender os associados;
- Melhoria na limpeza das áreas (salões e banheiros)
- Realização de eventos esportivos de grande porte;
- Aumentar a variedade de horários, principalmente aos sábados e, durante a semana nos horários da tarde e noite;
- Atividades infantis - aulas gratuitas ou mais baratas, com professores contratados do clube;
- Melhor distribuição das aulas de Tênis e, construção de novas quadras (Saibro/ Cobertas) para aumentar o uso em atividades de Lazer;
- Aulas com professores de base para crianças (faixas abaixo dos 5 anos);
- Plano de carreira, buscando resolver a desmotivação, a apatia e baixa qualidade dos serviços

dos atuais funcionários do clube (especialmente professores e instrutores);

- Capacitar os professores;
- Investimento em esporte de alto rendimento (Jovens) visando busca de patrocínios;
- Estabelecimento de regras claras para uso de áreas destinadas a prática de esporte (Campos e quadras);



Maiores áreas de Uso

- Piscina e Lazer/ Restaurante/Bar/ Sauna/ Massagista
- Dentre as áreas mais utilizadas para o Lazer no clube, a Piscina social e o Restaurante/Bar são citados no plano diretor em vigor como áreas a serem reestruturadas. Considerando o resultado do Censo ICC, verifica-se que ainda há necessidade de intervenção nestas áreas, incluindo a Sauna e os vestiários.

Insatisfação

As insatisfações apontadas pelos associados na pesquisa estão nos itens:

- Operacional (horários, qualidade, divulgação, limpeza) e;
- Infraestrutura - manutenção (Salão social, parquinho, sauna, restaurante/ Bar/ Piscina Aquecida).

Piores Avaliações

- Bar/ Restaurante, Sauna e, Bailes e Festas.
- As áreas de bar/ restaurante do Itaguará se dividem em 4, sendo área da Piscina Social, área das quadras de Tênis, área das canchas de bocha e, Ginásio de Esportes (Esporádico). Das áreas destinadas a bares, terceirizou-se o bar da quadra de Tênis. As 3 áreas sob administração do Clube são as que possuem grande necessidade de reforma.

OBS: Em fevereiro de 2018, já em virtude de algumas necessidades apontadas também na Pesquisa Censo e em decorrência de repetidos déficits orçamentários, foi realizada a terceirização do Bar/

Restaurante central do Clube (Piscina Social). Novas avaliações junto aos sócios deverão ser feitas.

Novas possíveis Implantações propostas pelo ICC (mais de 50% de aceitação)

- Wifi dentro das áreas sociais do clube
- Construção de novo Salão Social
- Reforma Completa da Piscina
- Reformulação completa do parquinho

Principais Desejos e Necessidades

- Maior divulgação das atividades do clube e, manutenção do diálogo (Pesquisas, referendos, prestação de contas, outros);
- Variedade de opções (Alimentação saudável/ Café/ outros estilos de comida) / melhoria na estrutura/atendimento (profissionalização). / Modernização de Equipamentos e Utensílios);
- Melhoria da estrutura existente da Piscina Social;
- Sauna – Reforma Geral;
- Brinquedoteca – Adequação às necessidades dos associados;
- Horários mais flexíveis nas atividades Infantis, principalmente no período da tarde;
- Parquinho – Plano de Manutenção.
- Ampliação das atividades de Lazer oferecidas aos associados (Gratuita/ remunerada)



Desejos e necessidades dos associados

A classificação dos associados, segundo pesquisa Serasa Experian (Inferência com base no Censo ICC), indica um nível cultural e educacional muito acima da média nacional, ou seja, são pessoas que apreciam as artes e o convívio em sociedade nos mais altos padrões de qualidade.

Essa conclusão se faz verdadeira quando verifi-

camos a alta taxa de insatisfação dos associados e as críticas abertas à qualidade dos eventos que são realizados atualmente. O perfil dos insatisfeitos são os associados na melhor idade ou então, jovens.

A baixa satisfação e importância dada as atividades sociais e culturais do clube, também podem estar relacionadas a qualidade do que está sendo oferecido. Reclamações em relação a iluminação, som, espaço e atrações são citadas espontaneamente na pesquisa realizada pelo clube.

Pode-se incluir na insatisfação dos associados, as questões operacionais relacionadas a profissionalização, divulgação, oferta de atividades, limpeza e de infraestrutura relacionadas a manutenção, modernização e expansão de áreas.

Novas Implantações ICC com mais de 50% de aceitação

- Construção de novo salão social, com área para grandes festas e possibilidade multiuso (anfiteatro, cinema, espaço teen, etc);
- Reforma completa/ construção de um novo bar e restaurante para o Clube;
- Reforma do Prédio Sede, bem como da área cimentada ao lado, para viabilizar e qualificar o espaço para festas menores e novos recursos financeiros para o clube.

As três propostas acima possuem boa aceitação dos associados respondentes do Censo ICC e, resolveriam boa parte das questões relacionadas a insatisfação estrutural.

O bar/ restaurante, apesar de estar classificado na dimensão de lazer, é potencial área para realização de eventos sociais e culturais menores.

Principais Desejos e Necessidades

- Necessidade de maior divulgação das atividades do clube, aliada a maiores agendas sociais e culturais, atrativas;
- Profissionalização da Gestão e da operação, aumentando a capacitação e controle de qualidade dos serviços prestados (Local, iluminação, prestação de serviço, decoração, operação, planejamento, financeiro);
- Programa de Manutenção Preventiva e corretiva, bem como estabelecimento de padrões de qualidade para Limpeza do Clube (Banheiros, jardins, áreas sociais);
- Busca de parceiros terceirizados para execução de serviços no clube, mantendo o padrão mínimo de qualidade estabelecido;



4. Onde Queremos Chegar

4.1. Missão, Visão e Valores

A definição da tríade Missão, Visão e Valores, apresentada pelo Grupo de Trabalho do plano diretor declara de forma transparente as principais características da entidade, servindo de base para

a análise de aderência dos dados levantados pela pesquisa, bem como norteadora das estratégias de Médio e Longo prazos:

Missão ITAGUARÁ

Desenvolver a prática de esporte, eventos sociais e culturais de forma sustentável, agregando crescente valor junto aos associados, oferecendo condições adequadas e serviços com elevado nível de excelência, provendo o conagraçamento e melhoria da qualidade de vida da Família Itaguará, bem como relação próspera com toda região

Visão ITAGUARÁ

Ser o Clube "Referência Positiva" (top of mind) em toda a região Metropolitana do Vale do Paraíba (RMV), reconhecido pelas práticas desportivas, excelência operacional e satisfação dos associados.

Valores ITAGUARÁ

- Honestidade;
- Transparência e ética;
- Respeito e valorização do ser humano;
- Pujança ICC;
- Profissionalismo e Seriedade;
- Amizade;

4.2. Ferramentas e metodologias estratégicas utilizadas

Nas últimas décadas, o uso de ferramentas estratégicas como auxílio no planejamento das empresas e organizações em todo o mundo, vem se tornando cada vez mais comuns e relevantes para o desenvolvimento das suas atividades e negócios, e isso não deve ser diferente quando se discute a elaboração do Plano Diretor do Itaguará.

Essas ferramentas estratégicas têm como objetivo fazer com que as organizações compreendam adequadamente as principais variáveis mercadológicas existentes, relacionando-as às potencialidades e fragilidades das atividades que praticam e, assim, ampliem as possibilidades de alcançar suas metas, identificando as melhores tendências e oportunidades existentes, se fortalecendo contra as ameaças e consolidando os pontos fortes da organização.

Para auxiliar nestas análises e correta aplicação das ferramentas, foi contratada uma empresa de consultoria terceirizada que elaborou – com a supervisão direta dos membros do Grupo de Trabalho – um conjunto de análises utilizando algumas das ferramentas de estratégia mais praticadas atualmente no mercado.

As seguintes análises foram realizadas e podem ser encontradas com detalhamento nos respectivos anexos:

ANEXO A – Análise Mercado Total e Disponível

ANEXO B – Benchmarking: Clubes, Academias, Eventos

ANEXO C – Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

ANEXO D – MEGATRENDS 2017

ANEXO E – Análise SWOT

ANEXO F – Matriz GUT: Gravidade, Urgência e Tendência



5. O que fazer

Tomando por base tudo o que foi previamente apresentado, se faz necessário neste tópico apresentar as recomendações efetivas que deverão nortear as decisões para as Administrações do Clube. Aqui estão definidas e apresentadas as diretrizes daquilo que deverá ser foco de trabalho e atuação ao longo dos próximos anos.

Conforme será observado, as recomendações do Plano Diretor serão apresentadas considerando duas vertentes: as AÇÕES e as OBRAS. As AÇÕES referem-se a tudo aquilo que deverá ser feito enquanto questões de impacto administrativo, procedimental, normativo e sistêmico. Já as OBRAS fazem referência às eventuais intervenções físicas, estruturais e tecnológicas.

5.1 Ocupação de Solo

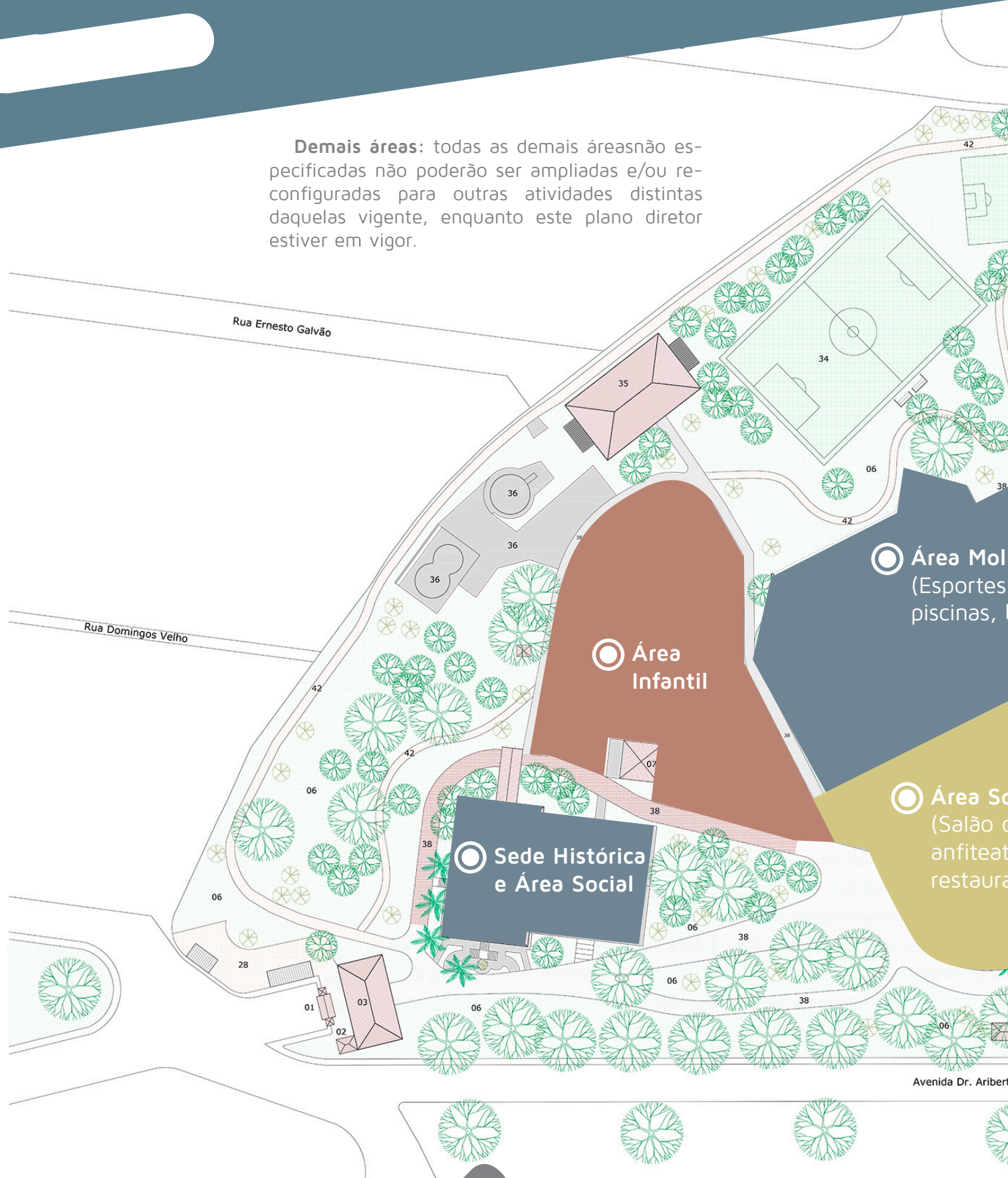
O entendimento de como cada área do Clube poderá ou não ser explorada se faz de suma importância. Nesse sentido aqui estão apresentadas as delimitações para as futuras ocupações do solo, de tal modo que deverá ser seguido com o devido rigor e sujeito às sanções previstas no Estatuto.

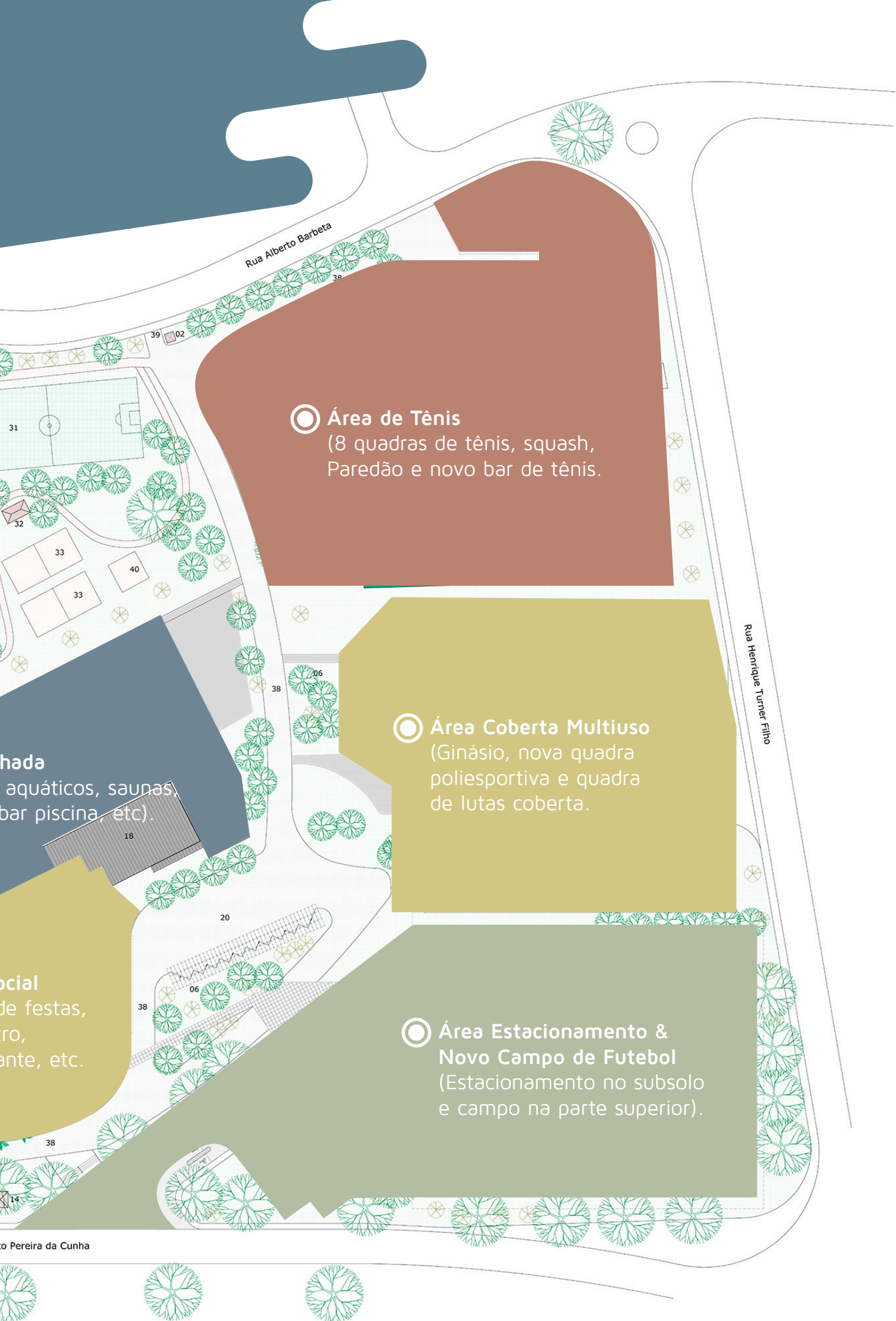
Demais áreas:

Todas as demais áreas não especificadas não poderão ser ampliados e/ou reconfiguradas para outras atividades distintas daquela vigente, enquanto este plano diretor estiver em vigor.

Implantação do Plano Diretor

Demais áreas: todas as demais áreas não especificadas não poderão ser ampliadas e/ou reconfiguradas para outras atividades distintas daquelas vigentes, enquanto este plano diretor estiver em vigor.





○ **Área de Tênis**
(8 quadras de tênis, squash,
Paredão e novo bar de tênis.

○ **Área Coberta Multiuso**
(Ginásio, nova quadra
poliesportiva e quadra
de lutas coberta.

○ **Área Estacionamento &
Novo Campo de Futebol**
(Estacionamento no subsolo
e campo na parte superior).

hada
aquáticos, saunas,
bar piscina, etc).

ocial
de festas,
ro,
ante, etc.

o Pereira da Cunha

5.2 Recomendações Estratégicas (Ações Propostas e Obras)



AÇÕES

- A.I.1: Novo Organograma e Estrutura Organizacional: Política de cargos e salários
- A.I.2: Mapeamento e Revisão de Processos
- A.I.3: Qualificação da mão de Obra
- A.I.4: Revisão e Definição de Normas Gerais do Clube
- A.I.5: Potencializar Atuais formas de arrecadação e desenvolver novos canais para esse fim (Leis de incentivo, patrocínio, etc)
- A.I.6: Estudo do impacto atuarial para o futuro econômico/financeiro do clube referente às mensalidades e tipos de associação existentes no clube
- A.I.7: Implementar Indicadores de Desempenhos (KPI) nas Dimensões Controladas
- A.I.8: Criação e implementação de Programa de Benefícios para os associados, bem como estrutura de relacionamento com o mesmo (CRM)
- A.I.9: Avaliar viabilidade de terceirização de serviços primários (Ex.: corte de grama, limpeza de banheiros, poda de árvores, etc)
- A.I.10: Auditoria contábil externa permanente para validar todas as contas do Clube.

OBRAS

- O.I.1: Enquadramento das áreas do Clube às exigências de Acessibilidade
- O.I.2: Monitoramento de Segurança e Conectividade
- O.I.3: Definição e Implantação do Estacionamento
- O.I.4: Manutenção e preservação do patrimônio existente de acordo com o plano anual de manutenção (preventivo, corretivo e emergencial) definido e apresentado pelo presidente do Conselho de Administração do ICC, ressaltando a importância do correto plano de manutenção preventiva para minimizar as outras.
- O.I.5: Obras de Eficiência Energética e Aproveitamento dos recursos naturais (Águas pluviais, etc)
- O.I.6: Congelamento das Áreas verdes (a partir do Plano Diretor)
- O.I.7: Construir Nova Área Administrativa
- O.I.8: Projeto completo de Paisagismo
- O.I.9: Aquisição de novas áreas fronteiriças com o ICC

AÇÕES

- A.E.1: Planejamento, agenda e comunicação de todas as atividades esportivas, visando melhor eficiência na gestão e estrutura do esporte.
- A.E.2: Revisar e/ou Normatizar, Tornar de Amplo Conhecimento e Controle as Regras das Atividades Esportivas
- A.E.3: Criação e Implementação do C.A.D. - Centro de Aprendizagem Desportiva
- A.E.4: Criação e Implementação das Escolinhas Esportivas
- A.E.5: Criação e Implementação dos Esportes de Rendimento (mediante viabilização financeira via patrocínio externo e mediante regras de horas de treinos que não inviabilizem a atividade esportiva dos associados).
- A.E.6: Promover Eventos Esportivos de Pequeno e Médio porte desde que envolvam a participação de atletas do próprio ICC e de Grande Porte, desde que sejam devidamente atrativos para a promoção institucional ou captação financeira para o Clube. Apresentação e aprovação de calendário de eventos semestral pela diretoria de esportes do Clube. (Pequeno e Médio = evidência Local e/ou regional; Grande = evidência Estadual ou Nacional). Independente do porte do evento, deve ter por princípio ser superavitário ou no mínimo ter suas contas equilibradas, salvo exceções previamente aprovadas e formalmente justificadas pela administração junto ao Conselho Deliberativo.
- A.E.7: Estruturar quadro de professores, em função de horários e regras, das diferentes atividades para promover a prática esportiva do associado jovem/adulto/idoso.
- A.E.8: Promover oficinas e palestras com profissionais reconhecidos para os diferentes perfis de associados e atividades esportivas.

OBRAS

- O.E.1: Construção da Área Esportiva Multiuso: esportes de luta e poliesportivo (no local das antigas quadras abertas de futebol de salão). Esta área deverá prever a estrutura de cobertura devi-

damente planejada para futura ampliação vertical para 2 ou mais pavimentos.

O.E.2: Construção Pista de Cooper Profissional

O.E.3: Reforma Arena Piscina Semi-olímpica: acessibilidade, arquibancadas, possível cobertura e enquadramento com padrões da FINA.

O.E.4: Reforma Ginásio: adequar para formato de arena multiuso (revestimento acústico, arquibancadas, etc) - potencializar eventos geradores de caixa para o Clube.

O.E.5: Manutenção corretiva e preventiva de todas as áreas de esporte do Clube.

O.E.6: Ampliação de duas novas quadras de tênis, bem como a cobertura, considerando na estrutura espaço para bar, área de convivência e quadra(s) de squash.

O.E.7: Reestruturação dos Campos de Futebol

O.E.8: Academia - substituições dos equipamentos quando necessário e manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e instalações. Avaliar comportamento dos associados para possível ampliação da sua estrutura predial quer seja para um 3o piso ou expansão horizontal.

O.S.3: Novo bar e restaurante

O.S.4: Adequação do Ginásio de Esportes ao TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) firmado com o Ministério Público, visando adequar o espaço à uma arena multiuso para realização de eventos sociais de grande porte, principalmente aqueles geradores de caixa para o clube (Ex.: shows, concertos musicais, etc)

O.S.5: Restauração do prédio-sede

O.S.6: Construção e/ou adequação das áreas contíguas ao prédio-sede, visando utilização para eventos sociais e locações (casamentos, festas, etc)

O.S.7: Reforma completa do "parquinho"

O.S.8: Novo prédio para vestiários masculino e feminino e saunas/spa

5.2.3. Recomendações em Social



AÇÕES

A.S.1: Planejamento, agenda e comunicação de todas as atividades sociais e de lazer, visando melhor eficiência na gestão e estrutura social e de lazer.

A.S.2: Promover Eventos Sociais e de lazer de Pequeno e Médio porte desde que envolvam a participação dos sócios do próprio ICC e de Grande Porte (Ex: Baile do Hawaii, Carnaval, Festas Juninas e Aniversário do Clube), desde que sejam devidamente atrativos para a promoção institucional ou captação financeira para o Clube. Independente do porte do evento, deve ter por princípio ser superavitário ou no mínimo ter suas contas equilibradas, salvo exceções previamente aprovadas e formalmente justificadas pela administração junto ao Conselho Deliberativo.

A.S.3: Apresentação e aprovação de calendário de eventos semestral pela diretoria social do Clube.

OBRAS

O.S.1: Novo salão social

O.S.2: Novo complexo aquático social considerando a construção de banheiro família

5.2.4. Recomendações em Cultural



AÇÕES

A.C.1: Planejamento, agenda e comunicação de todas as atividades culturais, visando melhor eficiência na gestão e estrutura das ações culturais.

A.C.2: Promover Eventos Sociais e de lazer de Pequeno e Médio porte desde que envolvam a participação dos sócios do próprio ICC e de Grande Porte (Ex:), desde que sejam devidamente atrativos para a promoção institucional ou captação financeira para o Clube.

A.C.3: Apresentação e aprovação de calendário de eventos semestral pela diretoria cultural do Clube.

OBRAS

O.C.1: Construção de espaço para anfiteatro integrado ao complexo social do clube

O.C.2: Restauração do prédio-sede

5.2.5 Estudo Implantação de Áreas - Anteprojetos



Visando um melhor planejamento de ocupação das áreas do Clube, este plano diretor apresenta

a setorização idealizada para que norteie todas as principais obras que vierem a ser executadas pelas futuras gestões.

Conforme Mapa anteriormente apresentado (pgs. 72- 73), poderão ser identificadas 7 (sete) ÁREAS de ocupação do Clube, são elas:

- **SEDE HISTÓRICA E ÁREA SOCIAL:** Neste espaço estão considerados o edifício da sede histórica do Clube, com a possibilidade de ampliação da área social nivelada por uma grande laje anexa ao prédio, de forma a possibilitar a realização de eventos sociais de pequeno e médio porte, tais como casamentos, festas de aniversários, etc.

- **ÁREA INFANTIL:** Neste espaço constam o parquinho e também a brinquedoteca.

- **ÁREA MOLHADA:** Visando integrar todas as atividades molhadas do Clube, esta área deverá ser utilizada para alocar as novas Saunas Masculinas e Femininas, Banheiro Família, nova piscina social, novo bar da piscina, nova raia de aquecimento semiolímpica, arena e piscina de natação, bem como a piscina aquecida coberta.

- **ÁREA SOCIAL:** Trata-se da nova área destinada aos eventos sociais do Itaguará. Neste espaço idealiza-se a construção do novo salão de festas, restaurante e anfiteatro.

- **ÁREA ESTACIONAMENTO & NOVO CAMPO FUTEBOL:** Refere-se ao estacionamento interno do Clube, estimando-se acomodar até 250 automóveis. No piso superior será construído um novo campo de futebol de grama.

- **ÁREA COBERTA MULTIUSO:** Incluindo o atual Ginásio, idealiza-se construir ao lado (nas antigas quadras de futebol de salão) um prédio com estrutura verticalizada para acomodar esportes de luta e quadras poliesportivas. A sua verticalização poderá ocorrer de forma gradativa e, dessa forma, quando idealizado deverá considerar uma estrutura civil que comporte sua futura expansão.

- **ÁREA TÊNIS:** Este importante espaço será ampliado com a construção de mais duas quadras de tênis no formato elevado, tendo no seu subsolo o novo espaço de manutenção do Clube. Ao lado será construído um novo Bar do Tênis e também nesta área serão construídas duas quadras de Squash e um novo Paredão.

- **Demais áreas:** todas as demais áreas não especificadas não poderão ser ampliadas e/ou

reconfiguradas para outras atividades distintas daquela vigente, enquanto este plano diretor estiver em vigor.



5.2.6 Recomendações de Ações & Obras Emergenciais

5.2.6.1 Reforma Piso das quadras de tênis (saibro)

5.2.6.2 Implantação dos banheiros na área da piscina semi-olímpica

5.2.6.3 Obras de sustentabilidade: Eficiência energética: estudo para substituição e eficiência da matriz energética

5.2.6.4 Profissionalização da gestão

5.2.6.5 Planejamento e Implementação do CAD

5.2.6.6 Estudo estatístico e atuarial da base de associados promovendo a revisão e inovação das políticas referente à cobrança/enquadramentos das mensalidades (tipo de sócio e planos associativos, valores das mensalidades, etc), objetivando maior eficiência, crescimento sustentável e equilíbrio entre os anseios dos associados e necessidades financeiras do Itaguará.

• Implantação

Situação Pretendida

Legenda

- 01 - Portaria Principal
- 02 - Guarita
- 03 - Administração
- 04 - Sede Social
- 05 - Espaço de Eventos Descoberto
- 06 - Jardim
- 07 - Quiosque
- 08 - Playground
- 09 - Portaria Lateral Avenida Dr. Ariberto Pereira da Cunha
- 10 - Restaurante
- 11 - Teatro/Salão Social
- 12 - Parque Aquático
- 13 - Caixa D'água
- 14 - Cabine de Força
- 15 - Bar Parque Aquático
- 16 - Edifício Artes Marciais e Quadras Poliesportivas
- 17 - Estacionamento
- 18 - Academia
- 19 - Hidroginástica
- 20 - Carga e Descarga/Estacionamento Prestadores de Serviço
- 21 - Piscina Semi Olímpica
- 22 - Arquibancada Coberta
- 23 - Secretaria de Esportes
- 24 - Ginásio Esportivo
- 25 - Quadra de Tênis (saibro)
- 26 - Quadra de Tênis (pavimentada)
- 27 - Bar Tênis
- 28 - Almocharifado/Oficina
- 29 - Viveiro de Plantas
- 30 - Paredão Tênis
- 31 - Campo de Futebol Pequeno
- 32 - Sanitários
- 33 - Quadra de Vôlei de Areia
- 34 - Campo de Futebol Society
- 35 - Bocha/ Bar Bocha
- 36 - Pista de Skate
- 37 - Quadra de Squash
- 38 - Circulação Interna
- 39 - Portaria Lateral Rua Alberto Barbeto
- 40 - Área de Alongamento
- 41 - Brinquedoteca
- 42 - Pista de Caminhada







6. Recomendações Finais

Toda e qualquer iniciativa adotada pelos Conselhos Deliberativo e de Administração, bem como da Comissão de Expansão, deverão estar sempre alicerçadas nos anseios dos sócios e na visão de coletividade.

Espera-se que este Plano Diretor, e suas respectivas revisões no futuro, possam realmente ser utilizadas como diretrizes para as tomadas de decisão, dos trabalhos, obras e ações que resultem no crescimento contínuo e agregador de bons valores para todos os envolvidos.



ITAGUARÁ
COUNTRY CLUBE

Praça Treze de Maio, 90 – Pedregulho
Guaratinguetá/SP | CEP: 12.515-025

(12) 3123-2600
itaguara.com.br