

RELATÓRIO DE GESTÃO

# *Santa Mônica*

CLUBE DE CAMPO

## PLANEJAMENTO E EVOLUÇÃO

Novas estratégias projetam o futuro Moniquense



## Três Anos de Transformações

Legado da Gestão 2020-2023 do Santa Mônica Clube de Campo

Em meio aos exuberantes horizontes da América Latina, onde a imponência da natureza se mescla harmoniosamente com a busca humana por lazer e excelência, o Santa Mônica Clube de Campo emergiu como um ícone inigualável. Abrangendo 72 alqueires de paisagens deslumbrantes e oferecendo uma variedade de instalações que o colocam como uma das melhores infraestruturas do Brasil, o Clube se estabeleceu como um farol de entretenimento e sofisticação ao longo dos anos. Nesse momento de reta final, a Gestão Compartilhada 2020-2023 reflete sobre as conquistas, desafios e o legado deixado por este capítulo na história do Santa Mônica, com uma peculiaridade: enfrentar

uma pandemia mundial. De mudanças estruturais a avanços na experiência dos associados, a condução pelo Presidente Carlos Carnasciali Cavichiolo que se encerra agora em setembro de 2023, moldou o Clube de formas profundas e duradouras, deixando uma marca permanente para as gerações vindouras. Neste relato contado na entrevista feita com o Presidente Carlos, os Moniquenses terão a oportunidade de relembrar as conquistas e transformações que definiram este triênio do Santa Mônica Clube de Campo, revelando como a visão, inovação e empenho moldaram um capítulo memorável de sua jornada.



Michelle Lara

### **Começo desafiador**

No início da gestão, no dia 2 de outubro de 2020, a realidade que se apresentava era de uma dificuldade sem precedentes. Assumindo a liderança em meio a uma pandemia global, o desafio era gigantesco: manter um Clube em pleno funcionamento, mesmo diante das portas fechadas e da queda drástica nas receitas. A história que se seguiu é um testemunho de resiliência, inovação e comprometimento.

### **A pandemia e seus impactos**

As portas do Santa Mônica precisaram ser fechadas em duas oportunidades no ano de 2020, obedecendo medidas sanitárias que visavam o combate à pandemia do novo Coronavírus, que havia sido declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março do mesmo ano. Era o começo de uma jornada em que a coragem e a perseverança precisariam permear a gerência do Santa Mônica. A chegada de 2021 trouxe consigo mais um fechamento, outra vez em março, devido ao agravamento de uma doença que assustava o mundo e trazia incertezas sobre o futuro.

A situação pandêmica é descrita pelo Presidente Carlos como “um desafio notável, com o Clube enfrentando um período de paralisação e restrições devido à necessidade de manter a segurança dos colaboradores, associados e frequentadores do Santa Mônica”. Carlos relembrou a formação de um Comitê de Biossegurança, liderado pela Diretoria Médica, para orientar as medidas de segurança relacionadas à COVID-19, incluindo o cumprimento dos decretos estaduais e municipais. Também foi destacado o esforço para manter os associados motivados a continuar pagando suas mensalidades e a importância de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo governo para ajudar na recuperação financeira do Clube.

### **Planejamento e recuperação**

A situação financeira era crítica. Com a perda de mais de mil associados e a queda abrupta nas receitas de atividades como cessão de salão para eventos, aulas e diversas modalidades esportivas, a receita anual sofreu uma queda acentuada.

Para enfrentar esse desafio, um plano estratégico foi traçado. A primeira ação era clara: reduzir custos. Isso envolveu uma reforma administrativa, incluindo a difícil decisão de reduzir o quadro de colaboradores, o que foi feito mediante uma abordagem cuidadosa, priorizando voluntários que buscaram desligamento, garantindo amparo financeiro ao mesmo tempo em que o Clube se mantinha operante.

A Gestão 2020-2023 foi marcada por um esforço constante em assegurar um equilíbrio. A administração racional se tornou a diretriz, com uma regra fundamental: não gastar mais do que se arrecadava. Esse foi um período de ajustes, em que o foco era a sustentabilidade financeira, e durante todo o ano de 2021, o Clube foi administrado com cautela e responsabilidade, mantendo a operação básica funcionando.

E todo o esforço foi recompensado. Pouco a pouco, à medida em que o mundo ia sendo imunizado e a pandemia ia perdendo força, o Santa Mônica voltava a receber, com imensa alegria, os seus associados. O primeiro evento público após a pandemia, a celebração do 60º Baile de Aniversário, em novembro de 2021, sinalizou um retorno gradual à normalidade. A partir de então, o Clube se concentrou em revitalizar suas atividades sociais e culturais, proporcionando aos associados experiências positivas e motivadoras. Conseqüentemente, o retorno paulatino também alavancou a recuperação de receitas.



### Sistema de saneamento

Em um esforço monumental para modernizar suas instalações e se alinhar com as regulamentações ambientais atuais, o Santa Mônica está adequando o seu sistema de saneamento.

“Quando o Clube foi fundado, há mais de 60 anos, a utilização de fossas sépticas era a prática comum para o tratamento de esgoto. No entanto, com o avançar do tempo e das normativas, essa abordagem já não era mais permitida. Diante dessa necessidade, a administração do Santa Mônica tomou a decisão de priorizar a reforma do sistema de esgoto”, explica o gestor.

A reforma não foi uma empreitada de baixo custo, mas foi considerada indispensável para atender aos padrões ambientais e garantir um Clube saudável para os associados. A Sanepar desempenhou um papel fundamental nesse processo, fornecendo suporte técnico. Além dos desafios financeiros, a obra enfrentou complexidades adicionais devido à topografia única do Santa Mônica, caracterizada por diferentes níveis de terreno. Para superar essas dificuldades, foram realizadas obras desafiadoras. Adicionalmente, todas as etapas da obra precisaram ser cuidadosamente autorizadas pelas autoridades competentes.



O Instituto Água e Terra (IAT) permitiu, em alguns casos, a remoção de árvores nativas para acomodar as máquinas necessárias à obra, respeitando sempre o compromisso do Clube com a preservação ambiental. “Como um gesto de reconhecimento à importância dessa obra e para conscientizar os associados sobre seu impacto positivo, o Clube planeja inaugurar uma trilha ecológica, possivelmente chamada de ‘Trilha Super Mario’. Essa trilha não só servirá como um espaço de lazer, mas também contará a história da colaboração bem-sucedida com a Sanepar e destacará o compromisso contínuo do Santa Mônica com o Meio Ambiente, algo que está no cerne de sua identidade”, revela o Presidente.

### Planejamento Estratégico: um guia para a próxima década

Com a melhora gradual das receitas, o Planejamento Estratégico – um projeto voltado para o desenvolvimento do Clube até 2032, com ações em diversas áreas, que seria iniciado antes da pandemia, começou a ser executado em 2022. Dividido em 23 objetivos e mais de 220 ações, ele se mostrou um guia essencial. As ações foram implementadas de acordo com a prioridade e o custo, o que levou a um progresso notável. Até julho de 2023, cerca de 60% do planejado já havia sido concluído, reafirmando o valor do Planejamento Estratégico. “O Planejamento Estratégico, além de ter ajudado, ele foi cumprido à risca para que o Santa Mônica permanecesse ativo, com novas atividades, e funcionando adequadamente. Esse foi o grande trunfo”, reitera Carlos.

A Gestão 2020-2023 terminará, mas propostas do Planejamento Estratégico continuarão sob a gerência das próximas administrações, norteando o Santa Mônica para um futuro próspero e reafirmando-o como uma referência nacional de meio ambiente, esportes, lazer e bem-estar.

### Avanços importantes

Seguindo o Planejamento Estratégico, foram muitos os projetos executados nesses três anos. De novas construções a implementações tecnológicas, o Clube passou por notáveis transformações, tudo com um plano que priorizou a viabilidade e o bem-estar do associado. O Presidente Carlos Cavichiolo elencou as que considera mais importantes:



### **Lago do Patos**

Uma das mais notáveis foi a revitalização do Lago dos Patos, que passou por uma série de obras, seguindo recomendações do Instituto Água e Terra (IAT). As intervenções abrangeram diversas áreas do lago, incluindo a drenagem completa, a remoção das palmeiras existentes e a implementação de uma estrutura de enrocamento para proteger a barragem com pedras. Além disso,

foram realizadas a calagem do solo e adubação visando aprimorar a qualidade da água. A Diretoria de Meio Ambiente também promoveu a construção de um trapiche, proporcionando um acesso mais fácil para atividades de pesca. Como parte do projeto de revitalização, várias espécies de peixes, incluindo a Carpa-cabeçuda, Carpa-capim, Lambari e Tilápia, foram repovoadas no lago.

### **Espaço Pet Clube Monicão**

A conclusão do Pet Clube Monicão "é uma realização que merece destaque e aplausos", de acordo com o Presidente Carlos. A obra representa não apenas um marco de modernização e conforto para os associados, mas também uma prova de visão estratégica da administração do Clube em busca de soluções inovadoras e acessíveis. O modelo de parceria com um investidor proporcionou a construção do local sem custo para o Clube, obra que se tornará patrimônio futuro, demonstra um compromisso sólido com a sustentabilidade financeira da instituição. Além disso, o Espaço Pet preenche uma demanda latente entre os associados, oferecendo serviços veterinários, banho, tosa e até uma creche para os queridos cães dos Moniquenses.



"A inclusão desse espaço não apenas satisfaz os amantes de pets, mas também respeita aqueles que preferem ambientes sem a presença de animais. Em resumo, essa obra é um exemplo brilhante de como uma administração comprometida pode unir diferentes interesses e enriquecer a experiência de todos os associados. O Clube, mais uma vez, demonstra seu compromisso em evoluir e atender às necessidades de sua comunidade", afirma.



### **Complexo Esportivo de Areia**

O local multifuncional destinado às práticas esportivas de Beach Tennis, Futevôlei e Vôlei de Praia, foi inaugurado com grande entusiasmo. O padrinho ilustre deste espaço, o campeão olímpico Emanuel Rego, trouxe prestígio e inspiração à inauguração. Com instalações de primeira linha, o Complexo se tornou um local de referência para os amantes dos esportes de areia e uma fonte de incentivo para futuros talentos esportivos.



### **Desenvolvimento do App do Santa Mônica**

Nesta gestão, foi desenvolvido um aplicativo para o Clube, destacando-se a funcionalidade de carteirinha digital, que proporciona aos associados acesso a todos os serviços disponíveis no site do Clube, tais como: Reserva de Churrasqueiras, Piscina e Futebol, emissão de boletos e compra de convites de eventos de forma prática e simplificada.

"Um dos grandes feitos nesse triênio foi a implementação do Aplicativo Santa Mônica. Oferecer essa funcionalidade ao associado foi um dos objetivos traçados desde que este tipo de recurso foi lançado, e nós conseguimos desenvolver o nosso App graças ao Planejamento Estratégico. Focamos neste projeto e, em três meses, conseguimos lançá-lo, facilitando o acesso a diversos serviços para o associado. O aplicativo ainda passará por mudanças e aprimoramentos, algo normal com os avanços rápidos da tecnologia, mas, o importante é que hoje ele está à disposição dos Moniquenses", afirma o Presidente.



### De 2020 a 2023

A realidade enfrentada ao assumir o Clube foi um desafio de grande magnitude para essa gestão. Além da tarefa de reconquistar os associados que deixaram o Santa Mônica, a equipe assumiu uma responsabilidade significativa em relação às famílias que dependem do Clube para seu sustento. À época da posse, em 2020, o Santa Mônica contava com uma equipe de colaboradores e pesava o compromisso de garantir a continuidade de seus empregos em um momento financeiro longe do ideal. "Felizmente, a administração anterior entregou o Clube em boas condições gerais, com manutenção em dia, serviços sólidos e uma apresentação atraente para os associados. À medida que avançamos na recuperação, reconhecemos que ainda não atingimos o patamar ideal, mas o progresso tem sido constante", declara.

Carlos Cavichiolo expressa, ainda, a sua satisfação com a evolução notável da instituição. "Estou extremamente satisfeito com a evolução do Santa Mônica, pois, junto de toda a Equipe superamos desafios significativos. Agora, repassaremos a gerência do Clube em condições ainda melhores de quando assumimos. Recebemos elogios de todos os cantos e isso é verdadeiramente gratificante", completa.

Quando questionado se faria tudo novamente nessas circunstâncias, o Presidente responde afirmativamente, destacando a confiança em decisões acertadas que

mantiveram a qualidade do Clube, aumentaram o número de associados e estabeleceram uma base sólida para o crescimento futuro.

Carlos afirma que a próxima gestão do Santa Mônica enfrentará desafios significativos, mas com o auxílio do Planejamento Estratégico estabelecido, que abrange obras e ações até 2032, oferece uma visão clara do caminho a seguir e das muitas realizações que ainda estão por vir. "Com uma base sólida e uma comunidade entusiasmada, o futuro se mostra promissor para o Clube e seus associados", afirma o Presidente.

### A gestão em uma palavra, na visão do Presidente Carlos Cavichiolo

"Como legado, a Gestão 2020-2023 entrega um Clube mais resiliente, com suas finanças em reabilitação e projetos sólidos em andamento. Então, se eu tivesse que resumir esses três anos em uma palavra, certamente diria: 'Resiliência'. Ela foi o mote, a teimosia em enfrentar desafios, inovar e vencer foi o motor dessa jornada. E quando a próxima gestão assumir os novos desafios, a base estará consolidada, pronta para continuar escrevendo a linda história do nosso amado Santa Mônica Clube de Campo, que segue em constante evolução. Eu me senti honrado em participar da desafiadora Gestão 2020-2023", conclui Carlos.



## Realização de Eventos

A retomada dos eventos aconteceu de forma gradativa, com grande participação dos nossos associados. Foram realizados eventos nas mais diversas áreas do clube, tendo como destaque o Santa Verão que contou com a participação de mais de 6.500 associados. Em várias ocasiões de datas comemorativas são realizados eventos dentre eles Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal, Páscoa, Dia dos Namorados. Houve a realização das tradicionais matines de carnaval, Festa Junina e Festa da Criança que fizeram a alegria da criançada. Novos eventos foram lançados e dentre eles está o Santa Fit Day e o Santa Kids, os quais proporcionam atividades para toda a família, nas áreas esportivas e recreativas.



# Diretorias Esportivas



Na área desportiva o clube implantou novas modalidades esportiva, dentre elas skate, futevôlei, beach tênis, basquete, proporcionando um aumento no número de crianças e adultos realizando atividades físicas. Em parceria com o Comitê Brasileiro de Clubes e os Projetos de Lei de Incentivo Federal foi possível manter o transporte dos atletas, adquirir materiais esportivos de qualidade e contratar técnicos capacitados em esportes de alto rendimento. Com o trabalho realizado pelas diretorias esportivas que compreendem Desportos Aquáticos, Esportes, Tênis, Tiro, Golfe e Futebol o Santa Mônica tem participado cada vez mais competições esportivas, trazendo resultados significativos para nossos esportes.



# Recursos da Lei Federal de Incentivo ao Esporte

Com a aprovação do Projeto de Formação Atletas, em outubro de 2018, o Santa Mônica se tornou apto a captar recursos por meio da Lei de Incentivo ao Esporte, com a meta de arrecadar R\$1.275.626,81. O prazo inicial para captação de recursos encerrou em outubro de 2020, mas foi prorrogado por mais 12 meses em decorrência da pandemia. Contudo, apenas 20% do valor planejado foi alcançado nesse período, o que demandou ajustes no projeto. Em julho de 2022, o Clube assinou o termo de compromisso com validade de 10 meses, com um valor total adequado de R\$ 267.069,78. Desse valor, R\$ 255.063,60 foram destinados ao serviço de transporte de atletas, que beneficiou mais de 100 Moniquenses das modalidades de Badminton, Ginástica Rítmica, Judô, Voleibol e Natação.

O transporte é uma atividade essencial para garantir a participação desses atletas em competições de alto nível, mas, muitas vezes, representa um custo elevado para clubes e associações. O apoio da Lei de Incentivo ao Esporte permitiu que o Santa Mônica oferecesse esse serviço de maneira adequada e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento do esporte em Curitiba e Região Metropolitana.

Diante do êxito na execução desse projeto, o Santa Mônica apresentou outros projetos junto ao Ministério do Esporte, abrangendo diversas modalidades esportivas, que visam complementar os investimentos que o clube tem realizado na formação de atletas. Para saber mais sobre esses projetos basta acessar o link: <https://santamonica.rec.br/lei-de-incentivo-ao-esporte-smcc/>.



# Recursos da Lei Pelé repassadas ao Clube por intermédio do Comitê Brasileiro de Clubes

O Santa Mônica Clube de Campo foi contemplado, em 2015, com a Lei Pelé de Incentivo ao Esporte em parceria com o Ministério do Esporte e com o Comitê Brasileiro de Clubes - CBC. Desde então vem participando de todos os Editais lançados pelo CBC, os quais compreendem aquisição de materiais e equipamentos esportivos, pagamentos de salários da equipe técnica e multidisciplinar e aquisição de passagens aéreas para participação em CBI's. Atualmente esta parceria abrange as modalidades de: Badminton, Ginástica Rítmica, Judô, Nado Artístico, Natação, Tênis, Tiro Esportivo e Voleibol.

A parceria com o CBC fortalece os laços do Santa Mônica com o cenário esportivo nacional, garantindo recursos essenciais para o desenvolvimento dos atletas Moniquenses, por meio da utilização de materiais de alta qualidade, e de participação em Campeonatos Brasileiros Interclubes, realizados no âmbito nacional. A intenção do clube é de continuar com essa parceria para o próximo ciclo olímpico que compreenderá os anos de 2025 a 2028.





## O Planejamento Estratégico no Santa Mônica

Desde março de 2019, o Santa Mônica Clube de Campo, junto de seus gestores, colaboradores e sob a orientação do Consultor Estratégico de Negócios Paulo Colli, estão desenvolvendo um Planejamento Estratégico do Clube. “A primeira grande satisfação ao desenvolver esse trabalho foi perceber o grau de maturidade gerencial dos dirigentes do Clube. Em meus mais de 20 anos de consultoria para empresas de todos os setores e porte, percebi claramente que as empresas que entendiam a importância de desenvolver um planejamento estratégico eram exatamente as mais preparadas e evoluídas em termos de gestão”, declara Paulo.

### As Etapas

O consultor explica que o trabalho foi dividido em duas etapas: na primeira, definição dos Pilares de Crescimento e Sustentação do Santa Mônica e também dos Objetivos Estratégicos para a consolidação dos Pilares, e, na segunda etapa, a Execução do Planejamento Estratégico, o que significa colocar em andamento todos os Objetivos Estratégicos que foram definidos, considerando os prazos estipulados e os indicadores de desempenho pensados para o seu acompanhamento e validação.

Para o efetivo desenvolvimento do trabalho foi criado o Comitê do Planejamento Estratégico do Santa Mônica, constituído por membros da Diretoria Executiva, do Conselho Deliberativo e Fiscal, assim como dos Colaboradores.

## Metodologia

A metodologia utilizada para o Planejamento Estratégico do Clube foi o Balanced Scorecard, mais conhecido como BSC, atualmente o método mais utilizado em todo o mundo para este fim.

Na primeira etapa, semanalmente, o Comitê se reunia com o consultor, para o desenvolvimento dos trabalhos, que se constituiu em fazer diversos tipos de análises, tanto de caráter interno como em termos de mercado, comportamentos, expectativas dos associados, entre outros aspectos relevantes, procurando entender quais destes aspectos seriam Oportunidades para o Santa Mônica, mas também quais poderiam representar Ameaças.

Nesta fase foram revisadas as Diretrizes do Clube, isto é, seus valores, sua missão e a visão de futuro, que foram ajustadas para o novo momento em que estava vivendo. O Consultor Paulo Colli afirma que foram estudados também alguns cenários prospectivos desenvolvidos por importantes instituições de pesquisa que apontavam as tendências atuais e as projetadas para um futuro próximo e também mais distante, ocasião em que foram aprofundadas análises a respeito das necessidades e aspirações de idosos, por exemplo, assim como as expectativas da Geração Z, para citar somente dois exemplos do que foi um extenso painel tratando de comportamentos e tendências prováveis.

Também se trabalhou com foco na grande Pesquisa de Satisfação do Associado, elaborada pelo Clube em 2018, e que continha inúmeros aspectos, tanto positivos quanto negativos, devidamente quantificados, e que também foram insights fundamentais para o planejamento estratégico que se desenvolvia naquele momento.



Com base em todo este trabalho, foi criado um Eixo Orientador que permitiu ao Comitê definir o primeiro elemento crucial para o Planejamento Estratégico do Santa Mônica, isto é, os seus Pilares de Crescimento e Sustentação. “Os Pilares de uma organização, que também podem ser chamados de Estratégias Essenciais, são a base para a construção de um planejamento estratégico. É o que a organização está definindo como trajetória principal, como quer atingir determinados anseios, como quer ser vista, tanto interna quanto externamente, aquilo que não abre mão, ou seja, fatores essenciais à sua operação e permanência no mercado. Todos os Objetivos Estratégicos criados ao longo do trabalho foram pensados com a finalidade de atender aos Pilares definidos anteriormente”, ressalta Paulo.



## OS 4 PILARES DE CRESCIMENTO DO SANTA MÔNICA

Criados os Pilares do Santa Mônica, na sequência foram definidos os seus Objetivos Estratégicos e tudo estava pronto para a importante etapa que completa esse ciclo, ou seja, o momento de colocar o Planejamento Estratégico em Execução.

No entanto, nesse interim surgiu a Pandemia do Coronavírus, trazendo as consequências que atingiram fortemente toda e qualquer atividade em todo o mundo, e para o Clube não foi diferente. A etapa da Execução precisou ficar estagnada.

Somente em março de 2022 foi possível retomar as atividades do Planejamento Estratégico do Clube e então iniciar a etapa de Execução.

## A Execução

Foram constituídos grupos de trabalho, por Diretoria responsável, compostos pelo Diretor da área e também seus colaboradores do setor, cujos grupos tinham a responsabilidade de desenvolver as ações que foram propostas para cada Objetivo Estratégico, por meio da montagem de Planos de Ação para cada uma das 220 iniciativas propostas pelo Planejamento Estratégico do Santa Mônica.

Este processo, que continua em andamento, foi organizado para que os grupos de trabalho apresentem os resultados que vão sendo obtidos em Workshops, realizados trimestralmente, de tal forma que todos possam acompanhar todas as atividades que estão sendo desenvolvidas por todas as Diretorias. "Esse é um fator importante, pois cria comprometimento dos participantes ao incluí-los no processo, além de propiciar uma visão geral de tudo que está sendo desenvolvido no clube, orientado por um planejamento estratégico", afirma Paulo.



## Os Objetivos Estratégicos

De acordo com a metodologia do Balanced Scorecard – BSC, os Objetivos Estratégicos foram desenvolvidos a partir de quatro Perspectivas:

- 1) Objetivos Estratégicos para Finanças;
- 2) Objetivos Estratégicos para Associados;
- 3) Objetivos Estratégicos para Processos Internos;
- 4) Objetivos Estratégicos para Crescimento e Pessoas.



## RELAÇÃO ENTRE OS PILARES E OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### Obj 6 - Implantação de Sistemas de Tecnologia (Comunicação, Entretenimento, Manutenção e Energia)

P

INDICADOR	META	AÇÕES NECESSÁRIAS	RESP
Pesquisa sobre Tecnologia	2023	6.1- QR Code para áreas do clube (Comunicação) 6.2- Elaboração de Pesquisa Online (Comunicação) 6.3- Colocar em prática: Sugestão de “manutenção” via (Software - Serviço online/Sisnet) – (Manutenção)	Diretor de TI
Sistema utilizado pelo Clube	Definir item a item	6.4- Manter estudo para produção de energia fotovoltaica (matriz energética) - engenharia 6.5- Instalação de ferramentas para pesquisa e informações	
Custo com energia elétrica		6.6- Projeto piloto para identificação através de biometria <b>6.7- Desenvolvimento de um APP para o clube</b>	
Prazos para implementação	Ago/22 1º sem 2022 2º sem 2022	6.8- Aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD 6.9- Implantação Sistema de Backup complementar	
		6.10 – Plano Diretor de Informática	

35

Exemplo de como cada Objetivo é desdobrado em diversas ações; neste caso podemos ver o momento em que surgia a proposta de criar o aplicativo para os associados do Santa Mônica e que já uma realidade.

### Obj 1 - Implementar Processos de Avaliação da Satisfação dos Associados

P

INDICADOR	META	AÇÕES NECESSÁRIAS	RESP
Resultados das Pesquisas e Diminuição da Inadimplência	1.5 – 4º trim. 2022	1.5 – Calcular Amostragem. Pesquisa formal específica sobre SATISFAÇÃO anual criando dados para serem divulgados.	Diretor Marketing
	1.6 – 1º Semestre de 2022	1.6 – Serviço de Ouvidoria mais presente e visível (acessível) ao Associado e reformular processo de retorno das reclamações de forma mais ágil e pontual.	
	1.7 – Após a aquisição das Ferramentas	1.7 – Divulgar e Promover para que os Associados participem das Pesquisas por meio das ferramentas	

Outro exemplo de desdobramento de um Objetivo em várias ações; aqui demonstrando a preocupação com a questão da Satisfação do Associado.

Por fim, o Planejamento Estratégico do Santa Mônica está em pleno desenvolvimento, e em todos os setores está servindo de norte para onde o Clube pretende chegar até 2032, por meio de ações, pesquisas, aprimoramento e processos das Diretorias. “As Equipes de trabalho estão trabalhando a todo vapor. Mais da metade dos objetivos já foram alcançados, os projetos estão passando por atualizações constantes, tudo buscando a inovação

e melhorias para tornar o Clube cada vez melhor para os associados Moniquenses. Em outubro, acontecerá mais um Workshop com as apresentações e acompanhamento de tudo que está sendo realizado até o momento. O Clube está trabalhando duro, trilhando o caminho certo para conquistar todos os objetivos e fazer jus ao seu slogan de Faz bem estar aqui!”, conclui o consultor.