

## COLOCANDO O PATRIMÔNIO DA AFBNDES NOS EIXOS

Cuidar do patrimônio da Associação, em especial dos ativos Clube da Barra e Pousada AFBNDES, exige atenção constante e dedicação. São operações distintas em propriedades de extensão significativa, com peculiaridades de terreno, de regramento fundiário, com vários tipos de instalações e equipamentos. É um desafio de operação complexa, porque ao mesmo tempo se administram serviços de hospedagem, alimentação, estruturas de lazer e prática esportiva, tratando com associados, empregados, fornecedores, parceiros etc., custos fixos altos e expectativas muito subjetivas dos usuários.

Os eixos principais de uma boa gestão de ativos patrimoniais envolvem:

### 1. Gestão de negócios, equipes, fornecedores e parcerias

Foram identificados sérios problemas de gestão no Clube e na Pousada. Desde julho de 2024, o trabalho é de RE-CUPERAÇÃO e construção de uma visão sólida de negócios.

### 2. Equilíbrio entre experiência do usuário e sustentabilidade financeira

Quando o usuário passa a perceber “abandono”, ainda que a operação continue funcionando, confiança, adesão e disposição de pagar e frequentar são comprometidas. Ambas as estruturas têm alto custo fixo, inerente às instalações existentes, o que exige trabalho contínuo, conquistando públicos e mantendo os custos controlados, sem negligenciar com segurança e manutenção.

### 3. Conservação e manutenção permanente da estrutura

A infraestrutura do Clube e da Pousada são fundamentais para a operação e se degradam em função do uso contínuo, conservação inadequada e manutenção insuficiente. Em 2024, encontramos instalações com riscos nas duas unidades, sem rotinas regulares de conservação e manutenção preventiva. O usual era deixar quebrar para só então buscar um paliativo. Essa diretriz pode ter gerado a falsa percepção de economia (redução de custos de manutenção), mas resultado positivo às custas de degradação do patrimônio não é exemplo de boa prática de gestão.

### 4. Planejamento de compras, estoques e contratos

Há consumo contínuo de materiais para operação, conservação e manutenção, isso sem falar no serviço de alimentação e bebidas que, embora terceirizado, é crucial para as operações.

O desafio é evitar desperdício, desabastecimento, compras emergenciais, dependência excessiva de fornecedores, contratos malfeitos, contratos não fiscalizados e elevado volume de manutenções emergências que, em geral, representam a convivência com riscos e se traduzem em gastos mais elevados.

Planejamento só ocorre quando há competência na gestão e conhecimento profundo da operação.

### 5. Segurança e responsabilidade civil

A operação dos ativos envolve também a gestão de riscos relevantes tanto na utilização das instalações como na atenção para a utilização de serviços externos com a habilitação adequada, inclusive com a emissão de ART (Anotação de Responsabilidade Técnica) ou RRT (Registro de Responsabilidade Técnica).

Foco em segurança envolve atenção aos ciclos de manutenção, buscando atuar sempre de forma preditiva e preventiva e com atenção à regulamentação externa.

### 6. Governança e tomada de decisão

Sendo o Clube e a Pousada ativos de uma entidade associativa surge um desafio adicional: a gestão nem sempre opera com lógica puramente empresarial.

Pressões individuais, pressões políticas internas, demandas informais, opiniões divergentes dos frequentadores, interferência de conselheiros ou dirigentes geram di-

ficuldades na priorização de investimentos e realizações de intervenções. O desafio é criar governança que garanta visão compartilhada, papéis claros, processos de decisão, prestação de contas e critérios objetivos de prioridade.

O Clube e a Pousada foram afetados por crises internas da AFBNDES e crises

nos processos decisórios que comprometeram gestão e governança até junho 2024.

### 7. Medir desempenho de forma profissional

É essencial a adoção de indicadores para que a gestão não fique baseada em percepções e passe a administrar com método.

Taxa de ocupação, receita por quarto, custo por hóspede, consumo de insumos, índice de manutenção corretiva, satisfação do usuário, número de reclamações, frequência, inadimplência, resultado operacional por centro de custo são exemplos; e para construir esses indicadores é preciso disciplina, método de coleta e registro e participação ativa das unidades na apuração dos mesmos. Não pode ser algo exclusivo do diretor ou da Diretoria.

### Sérios problemas de gestão

Identificamos que existiam sérios problemas de gestão no Clube e na Pousada, tanto pela alocação de profissionais sem o perfil adequado quanto por falta de clareza de diretrizes e ferramental de acompanhamento, falha de comunicação, falta de padrão de atendimento, retrabalho, baixa produtividade, conflitos entre áreas e contratos inadequados.

Os equívocos de gestão e de visão de negócios se materializaram em ativos degradados, malcuidados e sem atratividade, e em contratos malfeitos com fornecedores e parceiros, potencialmente lesivos para a AFBNDES e associados. A falta de continuidade da gestão somada à falta de visão clara e objetiva de médio e longo prazos comprometeu as instalações e o ânimo das equipes. O grande compromisso da Diretoria Patrimonial é restabelecer padrões de gestão e governança, com equipe adequada, minimizando riscos, aumentando o grau de profissionalismo e eliminando gradativamente o amadorismo.

## POUSADA AFBNDES ACOMPANHAMENTO PATRIMONIAL



Desde que assumimos a direção da AFBNDES, em julho de 2024, nosso principal desafio foi compreender o real estado das instalações da Pousada, a complexidade normativa inerente ao seu funcionamento, assim como identificar possibilidades para o aumento da frequência e o aumento da receita e, assim, traçar um plano para o “manejo” do ativo.

Identificamos que havia falta de clareza quanto à estratégia da AFBNDES para o ativo e que aspectos cruciais de manutenção foram tratados em segundo plano. Alguns quartos passaram por reforma superficial; houve atualização de parte do mobiliário e de parte do enxoval; foram implementadas novidades na piscina infantil; sistema fotovoltaico foi instalado em junho de 2024 (diga-se de passagem, contratação e instalação em tempo recorde, entre maio e junho de

2024). Porém, a Pousada seguia convivendo com risco significativos. Por exemplo, o prédio anexo seguia interditado por recomendação da Defesa Civil, pois havia risco de desmoronamento de uma encosta localizada junto ao edifício.

Nossa estratégia foi identificar os riscos, priorizar ações de mitigação/solução e ampliar a reflexão sobre o melhor modelo de negócio para a unidade. Ainda em 2024, foram identificados sérios problemas com o contrato de gestão da Pousada, que culminaram com o término da relação com a MSC, exigindo recomposição da equipe e formalização de novas parcerias.

Seguindo a constatação de que a Pousada precisava rever suas estratégias de atuação, visando sua sustentabilidade operacional baseada em um modelo de negócios, em outubro de 2024 a AFBNDES contratou consultoria que contemplasse as dimensões de processo, pessoas e tecnologia.

Visando aprimorar a gestão, garantir a continuidade operacional e buscar a sustentabilidade foram realizadas as seguintes ações desde julho de 2024:

- Ampliação da integração da Pousada com a Sede Administrativa e com o Clube da Barra;
- Valorização e reestruturação da equipe de empregados com ênfase na gestão, backoffice administrativo, recepção e governança;
- Contratação de funcionário especializado para a chefia da unidade;
- Contratação de responsável técnico para orientação e supervisão das intervenções de manutenção predial;
- Recomposição da equipe de manutenção própria (inexistente em julho de 2024);
- Reorganização das equipes próprias e terceirizadas buscando profissionalismo e definição clara de papéis e responsabilidades;
- Organização de plano de manutenção e segurança predial visando o extermínio de gambiarras e paliativos e a revitalização da unidade;
- Continuidade do plano de regularização e organização da documentação da Pousada;
- Desenho de alternativas de modelos de negócio, com captação e formalização de parcerias;
- Análise de alternativas adequadas para o fornecimento de alimentos e bebidas;
- Melhoria das rotinas de gestão: vendas, compras, atendimento ao hóspede, conservação e conservação e manutenção das instalações;
- Formalização de contratos de prestação de serviços em substituição às habitualidades praticadas;
- Definição de padrões de acompanhamento da qualidade e do funcionamento da operação de alimentação, ainda que fornecida por terceiros;
- Adequação de equipamentos da cozinha industrial.

Dentre os destaques da atuação em conservação, manutenção e segurança predial, apresentamos:

- Realização da obra de contenção da encosta junto ao prédio anexo, atendendo à recomendação da Defesa Civil – Custo: R\$ 138.000,00;
- Reabertura dos quartos do prédio anexo – Custo: R\$ 23.668,67;
- Complementação da compra de mobiliário e enxoval – Investimento: R\$ 75.458,30;
- Recuperação dos telhados de várias edificações, com erradicação de cupinzeiros de 1m de altura – Custo: R\$ 43.750,00;
- Expansão da cobertura de WIFI para todas as dependências da Pousada – Investimento: R\$ 27.800,00;
- Nova instalação elétrica para a cozinha em função do risco de incêndio – Custo: R\$ 13.000,00;
- Investigação das evidências de existência de recalque estrutural em parte dos quartos da Ala Jardim – Custo: R\$24.500,00;
- Adoção de medidas de segurança recomendadas pela Defesa Civil para contenção de potenciais riscos e danos decorrentes da situação de recalque estrutural em parte interditada na Ala Jardim – Custo: R\$ 26.000,00.

As ações de regularização da documentação das edificações da Pousada junto à Prefeitura de Petrópolis seguem em curso.

Acesse o Relatório detalhado da Pousada pelo QR Code.



# CLUBE DA BARRA

## ACOMPANHAMENTO PATRIMONIAL



Ao longo das primeiras conversas de transição para a nossa gestão, em 2024, fomos compreendendo a complexidade das questões que precisariam ser tratadas no Clube no Barra, principalmente aquelas relacionadas a contratos de utilização de espaços e áreas esportivas, com várias judicializações em curso. O volume de queixas dos associados e frequentadores indicava que algo precisava ser feito, que a unidade precisava de uma rápida transformação.

O Clube da Barra é um ativo de elevado custo fixo, dada a diversidade de instalações voltadas à prática esportiva, a atividades de lazer e à realização de eventos, mas é essa configuração que, somada à sua localização, confere à sede social um nicho de mercado que pode e deve ser explorado pela AFBNDES na busca de uma operação autossustentada financeiramente. O Clube é um excelente espaço para escolinhas e eventos de práticas esportivas, desde que calcado em um novo racional de construção de parcerias. Analisando as judicializações que envolveram as quadras de tênis, piscina e usos de espaços antes destinados exclusivamente aos frequentadores, foi possível perceber que a AFBNDES pode atuar nesse mercado desde que não renuncie à gestão, monitoramento e controle da manutenção de áreas usadas por parceiros. **Tentar resolver em uma mesma parceria a obtenção de ganhos de receita e “terceirização de custos de manutenção” pode ter sido um equívoco estratégico.**

Mas para atrair parceiros de negócio que utilizem a capacidade ociosa das instalações do Clube e aumentar a frequência de associados e convidados, usufruindo das dependências e instalações, é preciso que a unidade esteja atrativa, bem cuidada, segura, oferecendo aconchego e bem-estar. Infelizmente, essa não foi a realidade encontrada no 2º semestre de 2024 – o estado da sede social da AFBNDES era próximo do abandono.

**De forma resumida, o diagnóstico da situação era o seguinte:**

- Falta de formalização dos contratos de uso dos espaços;
- Falta da visão de custo das instalações, gerando precificação inadequada;
- Contratos formalizados sem práticas e métricas de acompanhamento;
- Estratégia de utilização de instalações ociosas implementada de forma “amadora”, sem padronização, com baixo suporte da gestão local e sem ampla comunicação para os associados;
- Embaraços jurídicos a serem vencidos;
- Problemas com o novo parceiro de fornecimento de alimentos e bebidas;
- Questões de regulamentação em tratamento, mas com certificado do CAA vencido e com autovis-

toria predial também vencida;

- Ausência de plano de manutenção anual (evolutiva, corretiva, preditiva ou preventiva);
- Ausência de mapa de risco;
- Sérios problemas de manutenção em alambrados e guarda-corpos, gerando risco de acidentes;
- Problemas na rede elétrica interna que, além de gerarem risco de acidentes, comprometiam a operação das instalações;
- Sérios problemas na casa de máquinas da piscina, gerando inclusive risco de acidente de trabalho;
- Gastos recorrentes com manutenções similares, indicando a utilização de soluções inadequadas, baseadas em paliativos e gambiarras;
- Problemas na manutenção de campos e quadras esportivas, comprometendo a atratividade das instalações;
- Acúmulo de peças e equipamentos danificados amontoados em depósitos espalhados pelo Clube.

**Ficou claro que o ferramental de gestão era inadequado às necessidades, bem como para o potencial do Clube.**

Em fevereiro 2025, é iniciado, realmente, o processo de transformação tão necessário para a recuperação do ativo, com adoção de uma gestão profissional por meio da atuação de Fabiane Tamanqueira (Viana Tamanqueira Engenharia). A experiência em gestão de grandes condomínios, aliada à formação em Engenharia Civil, foi fator decisivo para a escolha. Fabiane passou a atuar na gestão da unidade e assessorar tecnicamente a Diretoria em questões ligadas às boas práticas em gestão de grandes operações. A profissional tem pós-graduação em Cálculo Estrutural e Patologia. Sua assessoria técnica hoje também se estende à Pousada, no que se refere às edificações e à manutenção da unidade.

**Foram definidas as seguintes frentes de trabalho:**

- Priorização de medidas corretivas com base no risco de acidentes e comprometimentos das instalações;
- Regularização nas esferas competentes;
- Reorganização das equipes e prestadores de serviço;
- Renegociação de contratos e acompanhamento das tratativas jurídicas.

**Ao longo do período de julho 2024 a março 2026, várias questões contratuais foram resolvidas em parceria com a Diretoria Jurídica:**

- Distrato com cerimonialista que realizava a divulgação dos salões. visto que a atuação não trouxe o retorno esperado;
- Distrato com a RKF Swin no que se refere ao uso da piscina com escolinhas de natação em de-

corrência da precificação inadequada;

- Encerramento da operação da escola de Tênis Feijão;
- Início do processo de distrato com restaurante Império do Kush, uma vez que a operação não atendeu às expectativas do Clube e dos frequentadores;
- Reformulação do contrato com a CETRAF, com readequação da precificação e devolução de áreas utilizadas;
- Formalização de acordo de negociação para pagamento de aluguéis atrasados relativos à torre de telefonia celular instalada nas dependências da unidade.

**No âmbito da regularização nas esferas competentes, destacamos:**

- A regularização da autovistoria das edificações da unidade. O laudo de autovistoria predial do Clube estava vencido e com pendências não executadas. O Laudo de Autovistoria Predial de 2026 já foi emitido;
- Obtenção do CAA – Certificado de Aprovação (Auto de Aprovação) – junto ao Corpo de Bombeiros.

**No âmbito das medidas corretivas de redução de risco de acidentes e comprometimento das instalações, destacamos:**

- Serviço de inspeção, instalação, execução e projeto de gás: não conformidades expunham o Clube e frequentadores a riscos. A atuação também foi necessária para a obtenção do CAA. No seu escopo foram incluídas a instalação de nova tubulação de gás para o bar do alpendre e instalação de nova central de gás e rede de distribuição no bar do “quioscão”, dando autonomia e ampliando o potencial de utilização desses dois espaços. O custo total foi de R\$ 128.203,99;
- Recuperação da casa de bombas da piscina, que estava condenada e com risco de acidentes. Foi realizado rearranjo físico das instalações hidráulicas, pintura de paredes e instalação de sinalização de segurança, substituição dos filtros, troca de areia (não realizada há anos), substituição de bombas e adequações na parte elétrica. O custo total foi de R\$ 33.954,00;
- Reconfiguração do guarda-corpo do parque aquático: O guarda-corpo de todo o perímetro da piscina foi totalmente refeito, com pontos de fixação. Foi solucionada a descontinuidade em trecho de acesso à piscina, que trazia risco aos usuários. Custo: R\$87.329,73. Está em execução a segunda etapa do projeto, que ampliará a instalação de guarda-corpo em todo o parque aquático, cobrindo 157 metros lineares e incluindo as três escadas de acesso. Custo: R\$66.383,78.

Na esfera da reorganização da equipe e prestadores de serviço, destacamos a seleção de profissionais e empresas habilitados para prestar serviços especializados; a adoção de melhores métricas de acompanhamento dos serviços terceirizados (conservação e ASG); e a recomposição da equipe própria de manutenção, com a contratação de um bombeiro hidráulico e a readmissão de um profissional já bem conhecido pelas suas múltiplas habilidades, como eletricitista, serralheiro e marceneiro.

O Clube da Barra saiu da fase de emergência corretiva. Hoje é seguido um plano de manutenção preventiva, que detalha as ações necessárias para manter equipamentos, máquinas e instalações funcionando de forma eficiente e confiável com atividades preventivas, inspeções regulares e substituições de peças, evitando falhas inesperadas e garantindo a disponibilidade dos ativos.

Os esforços de correções e revitalizações, somados à boa gestão, também mostram resultados financeiros expressivos com aumento de receita da ordem de 40% em comparação a 2024.

Acesse o Relatório detalhado do Clube da Barra pelo QR Code.



O **GIRO BENEDENSE** é um boletim produzido pelo Setor de Comunicação da AFBNDES, também responsável pelo **VÍNCULO** – que vai ao ar toda quinta-feira no portal da Associação: [www.afbndes.org.br](http://www.afbndes.org.br).

Para acessar o site, aponte a câmera do celular para o QR Code.

