



**CLUBE JUNDIAENSE**

# **RELATO INTEGRADO 2019**



# SUMÁRIO

1. Mensagem dos Dirigentes, **3**
2. Sobre o relatório, **4**
3. Visão geral e modelo de negócios, **4**
  - a. Quem somos, **4**
  - b. Onde estamos e aonde queremos chegar, **6**
  - c. Como geramos valor, **7**
  - d. Linha do tempo dos presidentes (1944-2019) , **8**
  - e. Modelo de negócios, Riscos e Oportunidades, **9**
  - f. Estratégias e Perspectivas, **11**
  - g. Matriz de Materialidade – ações para 2020, **13**
4. Capital financeiro, **15**
  - a. Balanço Patrimonial e análises, **15**
  - b. Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) , **17**
5. Capital produtivo, **18**
  - a. Ativos Fixos, **19**
  - b. Imóveis do Clube Jundiaiense, **19**
  - c. Construções (área e laudo de avaliação) , **20**
6. Capital intelectual, **21**
  - a. *Valuation* do Título Associativo, **22**
7. Capital humano, **23**
  - a. Evolução do quadro de pessoal, **23**
  - b. Tempo de trabalho do corpo de funcionário, **24**
  - c. Faixa salarial nominal, **24**
  - d. Quadro de pessoal e de voluntários, **25**
8. Capital social e de relacionamento, **25**
  - a. Evolução do Quadro Associativo – 2008 a 2019, **26**
  - b. Evolução mensal do quadro associativo – 2019, **26**
  - c. Evolução do quadro associativo – Pagantes e Veteranos, **27**
  - d. Nº de associados que completam 30 anos de título, **28**
  - e. Pirâmide do Quadro Associativo, **29**
  - f. Evolução das frequências no clube – 2014 a 2019, **30**
  - g. Frequências nos dias da semana, **31**
  - h. Frequência do conjunto aquático – Sede de Campo, **31**
  - i. Frequência na Sede de Campo (média 2017 e 2018), **32**
  - j. Associados isentos, subsidiados e futuros novos Veteranos, **33**
  - k. Idade dos Títulos, **34**
  - l. Idade dos associados X idade dos títulos, **34**
9. Capital natural, **36**
  - a. Google Map do Clube Jundiaiense – extensa área verde, **35**
10. Gestão de Custos, **36**
  - a. DRE (evolução mensal) , **37**
  - b. DRE por Atividades, **37**
    - i. Percentual de recuperação de outras receitas, **40**
    - ii. DRE da Diretoria Social, **41**
    - iii. DRE da Diretoria Cultural, **43**
    - iv. DRE da Diretoria Esportes, **44**
    - v. DRE da Diretoria Academia, **45**
    - vi. DRE da Diretoria Marketing, **46**
    - vii. DRE da Diretoria Administração e Finanças, **47**
    - viii. DRE da Diretoria RH, **48**
    - ix. DRE Sede Central, **49**
    - x. DRE da Diretoria Manutenção e Obras, **50**
  - c. Curva ABC das Despesas, **51**
  - d. Curva ABC das Receitas, **52**
  - e. Receitas com Instrutores e Personais, **53**
11. Orçamento 2020, **54**
  - a. Evolução e projeção do nº de associados pagantes equivalentes, **54**
  - b. Orçamento de Resultado, **55**
  - c. Orçamento de Investimentos, **55**
  - d. Orçamento Patrimonial, **56**
  - e. Orçamento de Fluxos de Caixa, **56**
12. Governança e Conformidade, **57**
  - a. Estrutura de Governança do Clube, **57**

## 1. MENSAGEM DOS DIRIGENTES

É com grande satisfação e orgulho que apresentamos o Relato Integrado 2019 com a prestação de contas das atividades realizadas e em atendimento ao compromisso de boa governança e de absoluta transparência.

O Clube Jundiaense é uma entidade sem fins lucrativos, cujo histórico de sucesso está retratado em seus 76 anos de existência e no cumprimento de sua missão de acordo com suas crenças, visão e valores.

Apesar da forte desaceleração econômica ocorrida nos últimos anos, o ano de 2019 nos deixou esperançosos: a inflação perdeu força e atingiu seus menores patamares, a taxa básica de juros foi reduzida para o menor patamar nos últimos 20 anos, a bolsa de valores está se tornando mais atrativa e as pessoas estão voltando a poupar, a reforma previdenciária foi aprovada e já está se falando na reforma administrativa e tributária; e o Brasil “corre o risco de dar certo” (Langoni, V. AZ Quest;2020).

O Clube atingiu seus principais objetivos neste ano, cumprindo o seu orçamento com eficiência e responsabilidade. Houve um superávit econômico de 1.449 mil reais que equivalente a uma taxa de retorno de investimento (ROE) de 1.3% no ano. Apesar de ainda estarmos em busca de um desempenho econômico ideal para o nosso tipo de atividade (de 2% a 7% ao ano), a situação financeira pode ser considerada boa, como evidenciam os índices de liquidez e a geração de capital de giro.

Para o ano de 2020, os planos orçamentários contemplaram uma estimativa de receitas de 32.8 milhões de reais, que representam um aumento de 4.2% em relação ao ano de 2019, apesar do reajuste de 11% na mensalidade. Esta perda de receita já foi esplanada nas reuniões de conselhos e é uma questão que nos preocupa a longo prazo, somada a forte dependência de outras receitas no modelo atual de financiamento das atividades operacionais.

Além destas questões que demandam ações que extrapolam um único exercício e gestões, estamos atentos para vários outros desafios e oportunidades aqui relatados, e permanecemos à disposição para maiores esclarecimentos, e sempre abertos às sugestões que possam agregar valor ao Nosso Clube.

Cordialmente,

**Paulo de Tarso Campos Castro Lopes**

Presidente da Diretoria Executiva

**Manoel Fernandes Flores**

Presidente da Comissão Fiscal

**Dilvia Perre Santos Vicente**

Presidente do Conselho de Administração

## 2. SOBRE ESTE RELATÓRIO

Este é o segundo ano em que adotamos o formato do Relato Integrado para a prestação de contas do Clube Jundiense, de acordo com a estrutura proposta pelo *International Integrated Reporting Council (IIRC)*. Trata-se de uma comunicação corporativa que procura fornecer informações concisas e objetivas, voltadas para os aspectos estratégicos de longo prazo.

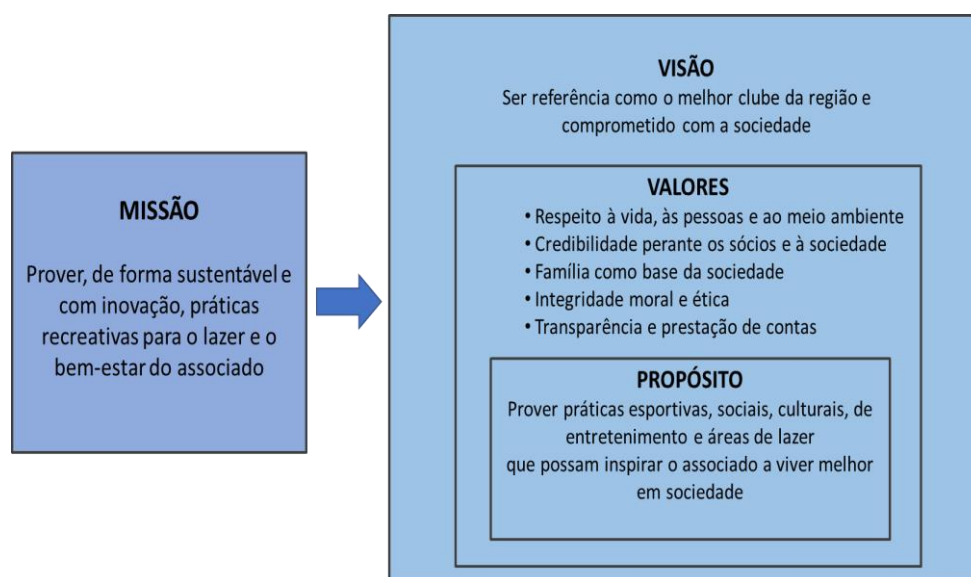
Uma de suas características é a abordagem de como a entidade agrega valor ao longo do tempo e estratificada na visão integrada de seis capitais: financeiro, produtivo, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural.

Neste ano houve uma evolução no processo de construção do documento e conseguimos identificar com mais propriedades os temas materiais e os riscos e oportunidades mais relevantes, isto com base na elaboração de uma matriz de materialidade.

Para o próximo ano, esperamos atingir alguns avanços, com a inclusão de um processo de discussão mais participativo e mais ênfase na exploração das interdependências entre os capitais e ações das diversas diretorias.

## 3. VISÃO GERAL E MODELO DE NEGÓCIOS

O Clube Jundiense é uma entidade jurídica sem fins lucrativos, com 76 anos de existência, e o seu modelo de negócios pode ser entendido a partir do entendimento do conjunto de sua missão, crenças e valores, retratados nos quadros a seguir.



### a) QUEM SOMOS

Partindo-se desse conjunto da missão, crenças, visão e valores faz-se a autodefinição de “quem somos nós”, ou seja:

*“Somos um clube recreativo, sem fins lucrativos, cuja motivação é prover aos seus associados, de forma sustentável e criativa, atividades e espaços para práticas esportivas, eventos sociais e culturais, entretenimento e áreas de lazer, que inspirem viver melhor em sociedade.”*

E com a riqueza de detalhes a seguir:

- **Clube recreativo:** a palavra recreação vem do latim “*recreare*”, e o seu significado baseia-se na necessidade biológica de que o ser humano necessita de momentos de lazer e de atividades recreativas de forma espontânea e que tragam prazer.
- **Sem fins lucrativos:** o seu objetivo não é gerar lucros ou taxas de retorno elevadas e nem distribuir dividendos em espécie e, além de não estar sujeito ao pagamento de imposto de renda, as despesas e os investimentos são arcados pelos associados de forma cotizada e os superávits são reinvestidos na própria atividade.
- **Prover aos seus associados:** esta é a razão de ser da entidade, e como a recreação foi definida como uma necessidade biológica, a entidade se destaca como uma opção coletiva e otimizada para esta finalidade. Os dividendos indiretos são distribuídos de forma não monetária, por meio de benefícios sociais.
- **Sustentável:** a sustentabilidade envolve aspectos multidisciplinares, como econômica, social, ambiental, cultural, política e boa governança e, nessa visão integrada, a perpetuação da entidade considera não apenas as contribuições de conservação e outras receitas, mas também outras moedas de natureza não financeira, como cotização, voluntarismo, satisfação, felicidade, reputação, justiça, ética, segurança, família, etc.
- **Criatividade:** o uso da criatividade deve conciliar o uso de soluções simples e de inovações tecnológicas que busquem a maximização de valores e redução de custos. Acreditamos que nem todas as grandes soluções precisam ser onerosas.
- **Práticas esportivas:** as principais modalidades são futebol e futsal, polo aquático, basquete, vôlei e futvôlei, beach vôlei e beach tênis, futebol de areia, tênis e squash, mini golf, boccia, truco, natação, tecido acrobático, artes marciais, corrida, campesca e, dentre outros, a melhor estrutura de academia da região.
- **Eventos sociais:** os principais eventos sociais são baile do hawaii, hawaii kids, carnaval, clube da feijoada, festa italiana, festa junina, encontro de motociclista, baile de aniversário, clube da cerveja, aniversário da academia, clube dançante, dança de salão, boteco e, dentre outros, o baile de réveillon.
- **Eventos culturais:** os principais eventos culturais são acampamento, bateria azul e branco, semana da mulher, caminhada, festa da criança, brinquedoteca, casais e cozinha, coral adulto, coral infantil, clube da leitura, clubinho da leitura, grupo de dança, teatro, melhor idade, arte em movimento e, dentre outros, o natal na casa do lago.
- **Entretenimentos e áreas de lazer:** além da área de 266 mil m<sup>2</sup> e de 20 mil m<sup>2</sup> de construções, cabem destaques para os seguintes espaços de lazer: restaurante, casa do lago, lago para pesca, churrasqueiras, salão social, academia, lanchonete, sauna, pista de caminhada e, dentre outros, uma extensa área verde protegida.
- **Viver melhor:** este é o maior objetivo do Clube e de todos os associados e a boa governança é obtida com os esforços não apenas de funcionários e terceirizados, mas de muitos voluntários que dedicam o seu tempo “*pro bono*”, e os próprios associados que cuidam das pessoas e dos espaços desta entidade, buscando melhor saúde, harmonia e prosperidade.
- **Sociedade:** o Clube é comprometido com a Sociedade e uma das ações é o Grupo Afeto, formado por 28 voluntárias, cujo objeto é arrecadar e distribuir fundos para as entidades filantrópicas de nossa região.

## **b) ONDE ESTAMOS E AONDE QUEREMOS CHEGAR**

Estamos comemorando o 76º aniversário, após a junção em 18 de agosto de 1944 de duas sociedades recreativas – o Tênis Clube e o Casino Jundiense – e este é um marco de sucesso e, ao mesmo tempo, uma responsabilidade desta e das próximas gestões em manter a sua trajetória no mesmo rumo.

Queremos chegar em pelo menos mais 75 anos e comemorar o 100º aniversário com sucesso e cumprindo a rigor o conjunto da missão, visão e valores e, obviamente, tendo que nos adaptar às novas realidades e aos novos desafios e oportunidades.

Três grandes mudanças marcaram as últimas duas décadas:

- A globalização sem precedentes e que consolidou os processos de integração econômica, social, cultural, política e ambiental dos países.
- A crise financeira de 2008 que provocou um colapso no sistema global de especulação econômica e de obtenção de lucros das empresas.
- O avanço da tecnologia e da internet que se desenvolveram mais rapidamente do que se poderia imaginar ou prever.

E teremos que enfrentar novas mudanças nos próximos 20 anos e que incluem desafios locais e globais, como por exemplo:

- Mudanças climáticas globais, descarbonização das economias e o aumento da população mundial em 2050 para 9 bilhões ou 2 milhões de habitantes na região de Jundiá.
- Agenda da ONU e os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), com prioridade para a redução da extrema pobreza e mudanças dos sistemas de produção de alimentos, energias e águas.
- Redução do consumo, trabalho e vida pessoal cada vez mais interligados, corporações conectadas, conhecimentos híbridos, roupas com influências esportivas, sem distinção entre ON e OFF ou real e virtual, diversão norteadas por algoritmos, e a tecnologia vai enganar a morte.
- Aumento da longevidade e do número de pessoas com mais de cem anos, inteligência artificial, estruturas urbanas mais complexas, nanotecnologia (Projeto Millennium).
- Altíssimas taxas de desempregos (Projeto Millennium).
- Profissões em extinção: operários, engenheiros, escrivão, juiz, motorista, recepcionista, caixa de banco, carteiro, vendedor, agentes de viagem, agricultor e, dentre outros, “tudo o que pode vai ser automatizado”.
- Profissões do futuro: transicionista, maximizador, teorista, filósofo, auditor de colaboração, contextualizador de dados, guardiões de privacidade, engenheiro genético, antropólogo de sistema, chef de cozinha, 3D, especialistas de nova moeda, cirurgião de amnésia, especialista de maturidade, designe de estilo de vida, gastrônomo molecular, hacker de tempo, engenheiro de veículos autônomos e drones, promotor do bem estar, trabalhos voluntários, professor de mandarim etc.
- Reforma tributária similar à adotada na Suécia; falência planejada das empresas do século 20, e intensificação da agropecuária sintética. (Claude Henry – Columbia University).

- Mudança da economia mundial e dos eixos do poder, comunicação instantânea, crescimento sustentável, manipulação genética, ser humano & ecossistema (Al Gore)
- Clube Jundiaense: quais são as principais mudanças nos próximos 20 anos? Essa é a questão em que todos estamos atentos e envolvidos, e acreditamos que as entidades recreativas terão um papel importante nas sociedades do futuro.

### c) COMO GERAMOS VALOR

O valor da mensalidade ao associado para o ano de 2020 é de 250 reais por mês e o custo de oportunidade de todas as atividades disponíveis é maior do que isto, se considerarmos o quanto ele pagaria se fosse usufruir essas atividades fora do Clube. Com base em cálculos preliminares, este custo médio ultrapassaria dois mil reais.

Considerando esta suposição, este associado estaria usufruindo de um valor agregado equivalente a diferença desses valores, ou seja, de 1.750 reais. Esse valor seria um “deságio” ou um *goodwill* ou mais valia. Para aqueles que realmente desfrutaram as atividades do Clube, o valor de uma mensalidade não seria suficiente nem para pagar uma boa academia na região.

Isso nos leva a crer que a atratividade dos associados é mantida pelo princípio do “custo versus benefícios”, entre a relação do valor que ele paga na mensalidade ou de atividades específicas em relação ao mercado. Obviamente que nem tudo pode ser mensurado economicamente de forma tão simples, e não é esse o objetivo, mas esta visão mostra os benefícios sociais que são repassados para os associados, pela capacidade coletiva de cotização das atividades comuns de um Clube tal qual o nosso.

É comum ouvir relatos de associados que se desfizeram de chácaras e propriedades de lazer, com custos elevados de manutenção (água, luz, iptu, caseiros etc), e adquiriram o título do Clube, e hoje é só alegria, pois além da excelente estrutura de lazer disponível, encontra-se o que há de mais precioso: as amizades, os grupos e o sentimento de pertencimento.

O orçamento de 2019 atingiu a cifra de 31,4 milhões de reais e prevê-se para 2020 o valor de 32.8 milhões de reais, equivalente ao orçamento de uma pequena cidade. Na visão dos custos ou receitas de oportunidades (*goodwill*), e que são possíveis graças a união e coletivização entre associados, o orçamento de oportunidade na verdade é bem maior do que esse orçamento financeiro. Esses trinta e poucos milhões de orçamento podem subsidiar mais do que o dobro em atividades para os associados, graças às diversas moedas de trocas existente neste fenômeno de cotização entre os associados. É um jogo “ganha-ganha” e de “soma zero”.

Para 2020 o valor patrimonial do título do Clube foi estabelecido em 13 mil reais e tem-se visto que o valor de mercado, ou de títulos colocados à venda, está em torno de 2 mil reais. Isso significa que o valor de mercado está abaixo do valor patrimonial do título e inferior aos cálculos de avaliações (*valuation*). Em cálculos preliminares de avaliação patrimonial, o título associativo deveria estar no mercado, no mínimo, em torno de 50 mil reais. (Há clubes num raio de cem quilômetros com valores de títulos entre 100 a 600 mil reais; assim como há outros gratuitos)

E o que está por de trás dessa geração de valor? Essa é a questão que orienta os planos estratégicos desta gestão e de como se pode agregar valor para os associados e para o Clube, ao longo do tempo e para sempre.

Quer seja por meio das modalidades, eventos, serviços, espaços ou entretenimentos oferecidos, acreditamos que a manutenção da atratividade do associado é garantida em todas ou pequenas ações. Desde um “seja bem-vindo” na entrada da portaria, no atendimento eficiente na secretaria, locais limpos e agradáveis, preços razoáveis dos eventos e serviços disponíveis, manutenção preventiva e eficiente e, dentre outros, nos valores que permeiam a boa convivência entre os seres humanos.

Além dessas questões operacionais no processo de agregação de valor, não se pode omitir a influência da boa governança das equipes diretivas desta entidade (desde 1944) e que mantém a situação econômica e financeira saudáveis. Mesmo assim, tem-se que estar atentos aos novos desafios e oportunidades.

Nesta gestão do Paulo de Tarso Campos Castro Lopes, cabe destaque a todos os presidentes das gestões anteriores, desde o início da fundação do Clube Jundiaiense, representando todos os colaboradores “*pro bono*”, a saber.

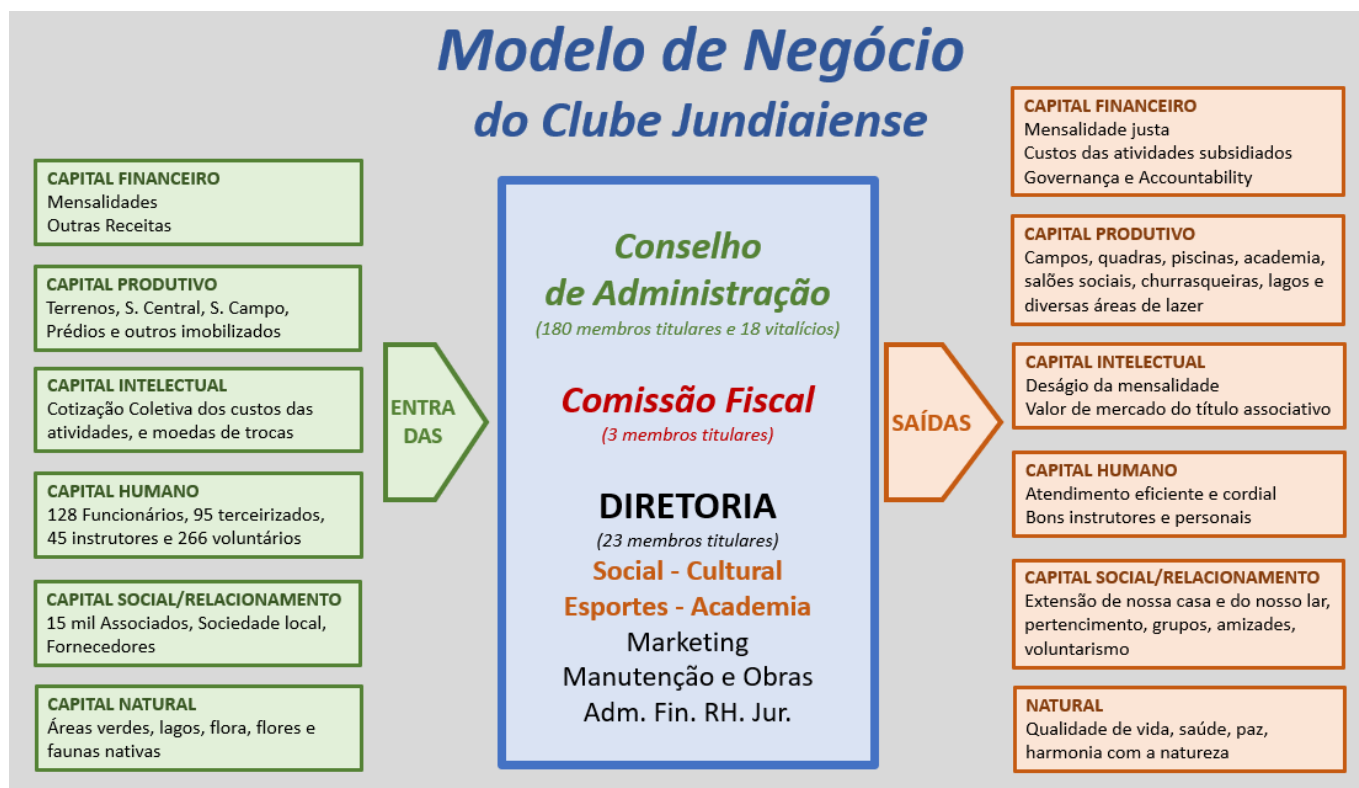
#### d) LINHA DO TEMPO DOS PRESIDENTES (1944-2019)





## e) MODELO DE NEGÓCIO, RISCOS E OPORTUNIDADES

O modelo de negócio deste clube recreativo pode ser expresso pelas duas figuras seguintes e, diferentemente da abordagem tradicional (recursos – processamento – produtos e serviços), evidenciam-se os seis capitais, a missão e visão da entidade, os riscos e oportunidades, as estratégias e alocações de recursos, as performances e panoramas futuros (IIRC, 2013).



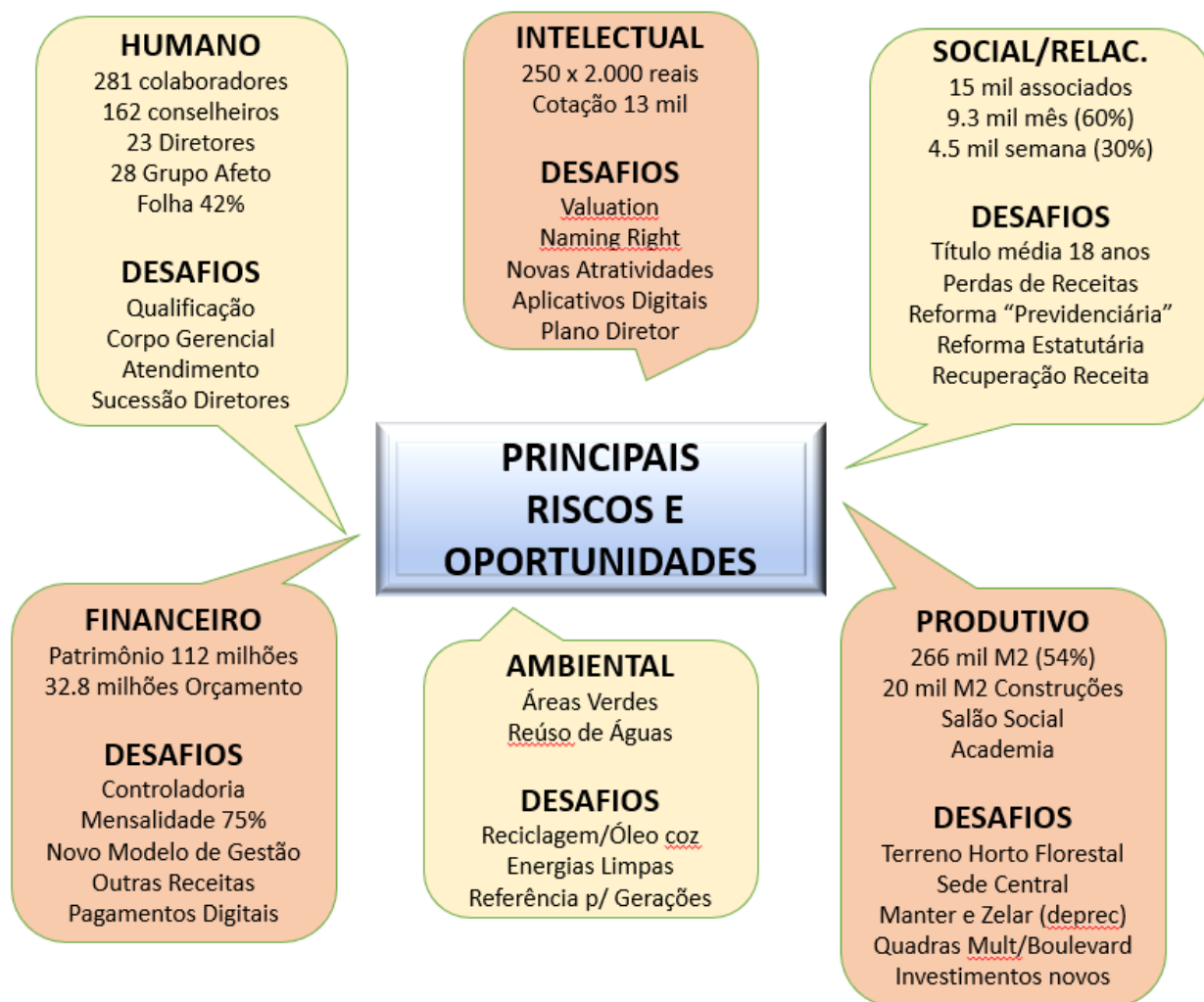
Como se pode observar nesta abordagem de Modelo de Negócio “multicapitais”, do lado esquerdo estão as entradas de recursos que irão alimentar os processos deste clube recreativo. Ao centro, observa-se a estrutura de governança do Clube Jundiaiense responsável por todas as atividades. E a direita estão as saídas ou os produtos e serviços que o associado usufrui nas dimensões dos seis capitais.

A estrutura de governança do Clube é um dos pontos fortes desta entidade, ela resulta das ações ao longo dos 76 anos de existência e, certamente, das experiências e da seriedade de todas as gestões. O órgão máximo deste colegiado é o **Conselho de Administração** com 180 membros efetivos, 18 vitalícios e 90 suplentes, tem como responsabilidade maior o direcionamento estratégico das atividades de acordo com os principais interesses da organização, protegendo o patrimônio e zelando sobre retornos de investimentos. O **Conselho Fiscal**, com 3 membros titulares, tem como função fiscalizar as ações praticadas pelos administradores e opinar sobre as contas da entidade a partir das principais demonstrações financeiras, com apoio de auditoria externa. E a **Diretoria Executiva**, formada por 23 membros titulares mais os colaboradores, tem por responsabilidade a gestão e a operacionalização de todas as atividades.

Os membros do Conselho de Administração e da Comissão Fiscal reúnem-se regularmente uma vez por mês, para deliberarem sobre os balancetes e relatórios contábeis, bem como avaliar os relatórios de atividades. Os membros da diretoria executiva reúnem-se regularmente todas as segundas-feiras e, como é de costume, em outros dias da semana para atenderem às demandas do

dia-a-dia. E, com isso, fortalece-se a cada dia o processo de governança e de prestação de contas (accountability).

Em complemento ao modelo de negócio do Clube Jundiaense, a figura seguinte aborda os principais riscos, desafios e oportunidades na visão dos seis capitais.



Tomando-se por base a autodefinição de "Quem Somos Nós", faz-se um breve resumo dos principais riscos e oportunidades apontados na matriz de materialidade:

- **Capital Financeiro:** na visão financeira o modelo de negócio do Clube pode ser entendido pelo orçamento financeiro sendo financiado pelas receitas de mensalidades e de outras receitas cobradas pelos eventos ou atividades. O patrimônio atual está avaliado em 112 milhões reais e o orçamento anual para 2020 é de 32.8 milhões de reais. Os principais desafios são: implantar e sistematizar uma controladoria com as gerências médias (funcionários), atingir o equilíbrio entre a mensalidade e as despesas operacionais, migrar para um modelo de gestão empreendedora (receitas/despesas/investimentos) e implantar pagamentos e aplicativos digitais.
- **Capital Produtivo:** o Clube é uma entidade privilegiada com os seus 266 mil m2 de área de terrenos e 20 mil m2 de áreas construídas. Os principais desafios são: avaliar os planos com o terreno Horto Florestal e com a Sede Central, que custa em torno de um milhão de reais por ano e definir as prioridades de novos investimentos diante das necessidades e pedidos,

priorizando obras em que as receitas ou benefícios sociais sejam superiores aos custos de manutenção.

- **Capital Intelectual:** O deságio obtido pelo associado em relação ao valor que ele paga na mensalidade é tanto maior quanto mais ele utilizar as estruturas do Clube. O principal desafio é incentivar, manter e ofertar novas atividades de eventos e modalidades e conscientizar os associados deste valor agregado.
- **Capital Humano:** o corpo de funcionários e colaboradores é o maior repositório de capital humano, composto por quase 500 pessoas, sendo 128 funcionários, 95 terceirados, 45 instrutores e 266 voluntários. O maior desafio é a qualificação deste pessoal e a formação de um corpo gerencial (funcionários) qualificado para tocar o Clube, independente da sucessão de dirigentes.
- **Capital Social e de Relacionamento:** Dentre os seis capitais, e para o Clube como um todo, este é o mais relevante como repositório de valor agregado, e é representado pelos atuais 15 mil associados. O maior desafio, além de manter a permanência desses associados ao longo do tempo, está relacionado com o perfil e envelhecimento do quadro associativo, cuja consequência é a perda da capacidade de receitas que compromete o financiamento futuro das atividades.
- **Capital Ambiental:** Este é um repositório de valor que diferencia o Nosso Clube em relação aos grandes clubes da região, pois somos bastante privilegiados com extensas áreas verdes formadas por florestas, flores, lagos e fauna nativas. O maior desafio está relacionado com os cenários de descarbonização das economias mundiais e em tornar o Clube uma referência em sustentabilidade para as próximas gerações. Há que se incluir nos planejamentos estratégicos itens como: energia limpa, emissão zero, compensações de carbono, telhados verdes, aquecimento solar, geração fotovoltaica e eólica, reuso de águas, coleta seletiva, consumo consciente, selos verdes e certificações e, dentre outras, atenção e engajamento para as principais agendas globais.

Finalizando este tópico sobre a visão geral e modelo de negócio da entidade, pôde-se observar em detalhes de multicapitais todo o processo de geração de valor, quem somos e aonde queremos chegar, e quais os principais riscos e oportunidades.

Essas informações foram obtidas com base no “pensamento integrado” de todos os gestores e colaboradores, e em especial com o incentivo e diretrizes da atual e anterior presidência. Obviamente que este exercício ainda é embrionário, pois estamos no segundo ano de sua realização, e esperamos renovar esse processo de melhorias contínuas.

## **f) ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS**

A figura abaixo resume as principais estratégias e perspectivas adotadas na elaboração deste Relato, a saber.



As principais estratégias adotadas consistem em esforços para atingir dois objetivos: buscar o equilíbrio entre as despesas operacionais em relação às receitas de contribuição ou mensalidades; e a conseqüente recuperação da capacidade de investimentos, não apenas para repor os desgastes físicos e tecnológicos (depreciações) dos ativos atuais, mas também para novos investimentos e atratividades.

Há apenas três tipos de opções para atingir esses objetivos: aumentar as receitas, diminuir as despesas ou buscar recursos com terceiros. Como não faz parte das políticas do Clube buscar recursos juntos as instituições financeiras, restam portanto centrar nas outras duas opções.

Não se pode continuar indefinidamente com a política de reajuste da mensalidade acima da inflação, com tem ocorrido nos últimos anos. Então é necessário buscar outras ações para recuperar as perdas de receitas e atender às demandas projetadas, como cobrança por atividades, adoção de um modelo empreendedor e explorar alternativas em relação ao quadro associativo.

A boa notícia é que o Clube já adota, há muito tempo, a cobrança por atividades, como se pode constatar no item 10d – Curva ABC das Receitas deste relato; e, em princípio, não se deseja cobrar pelo uso dos espaços já existentes, mas em função de oferta de novos serviços ou atratividades.

O novo modelo empreendedor é um processo de mudança cultural e uma nova consciência para os gestores, pois os diretores passam a responder (e se preocupar) não apenas em cumprir os orçamentos de “despesas” (como na gestão pública), mas também em relação às receitas e investimentos de sua área. Isso é incentivo para que se busque outras receitas ou novas formas de financiamento dessas atividades. E com possibilidades de reinvestimento desse ganho na própria área.

E, como já foi abordado como um dos riscos e desafios mais relevantes para o futuro da entidade, há que se pensar seriamente na “perda de receita” que tem ocorrido nos últimos anos em função do envelhecimento e perfil do quadro associativo. Para isso são necessárias ações sustentáveis e criativas e que não onerem (nem beneficiem) nenhuma classe de associado e depende, também, de ajustes no atual Estatuto.

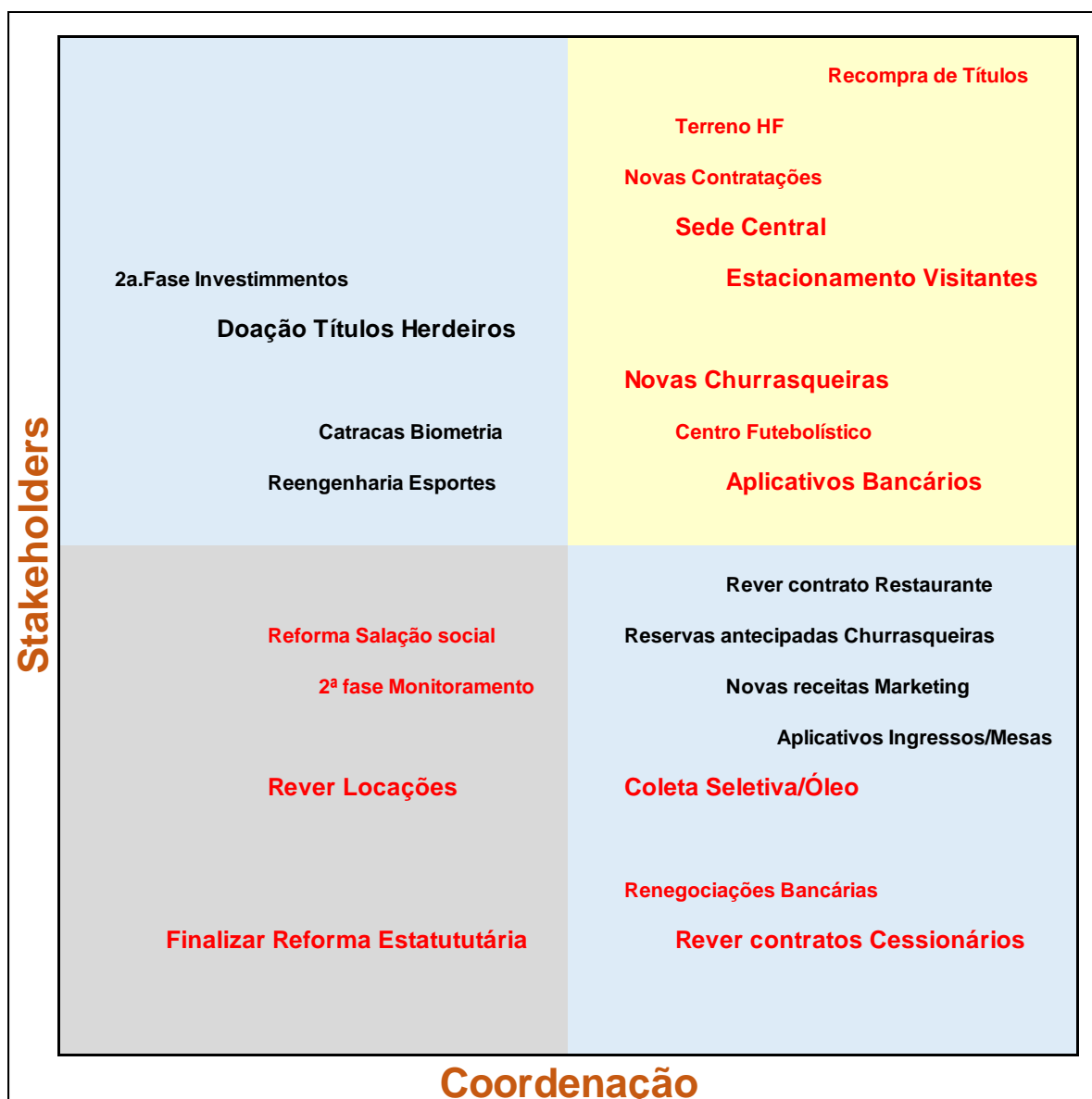
Em relação ao controle e contenção de despesas, já estão sendo feitas ações e renegociações com os principais contratos (limpeza, manutenção, jardinagem, energia, água, gás natural, combustíveis etc.) e, obviamente, a atenção está sempre focada para o maior item de despesas (folha de pagamento) que representa 43% do total.

As reengenharias dos eventos sociais e culturas e das modalidades esportivas são outras ações que estão sendo feitas e consistem em buscar um equilíbrio entre reduções de despesas ou aumentos de receitas, para que se mantenha a distribuição indireta de dividendos por meio de benefícios sociais aos associados (subsídios ou isenções), sem prejudicar a eficiência dessas atividades.

Historicamente, os contratos de concessões de espaços e instrutores tem sido feito a valores simbólicos ou reduzidos. É necessário rever, com respeito a esses profissionais e fornecedores, novos acordos que beneficiem a todos, e não onerem os associados.

**g) Matriz de Materialidade – Ações para 2020**

## Matriz de Materialidade - Ações 2020



Com base num processo de consulta e priorização das ações para o ano de 2020, elaborou-se uma matriz com base na opinião de diversos stakeholders (funcionários, diretores, conselheiros, instrutores e associados), e que está retratada na figura anterior.

No quadrante (mais/mais), e que foi considerado pelas respostas com maior prioridade, foram destacadas as seguintes ações: recompra de títulos no mercado para aumentar a cotação patrimonial; atenção para o terreno no Jardim Florestal, que é uma moeda para novos investimentos; frear ou reduzir as novas contratações, tendo em vista serem despesas permanentes; investir em estacionamento na sede de Campo, inicialmente para visitantes, a exemplo da Sede Central que se tornou a principal fonte de receitas; necessidades de novas churrasqueiras; dar andamento nas obras orçadas para o Centro Futebolístico, que provavelmente demandará de suplementação orçamentária nos próximos semestres; desenvolver urgente aplicativo para pagamentos digitais, entre associados e concessionários.

Nos dois outros quadrantes transversais, coube destaque para ações como: estudar a possibilidade de doação de títulos para herdeiros, sem a cobrança da taxa de transferência (extensivo aos novos títulos Veteranos); catracas e biometria; rever contratos e concessões; e implementar a coleta seletiva de recicláveis e óleo usado de cozinha.

No quadrante inferior, e não menos importante, outras ações foram citadas, como pequena reforma do Salão Social, para melhorar as locações; dar seguimento na segunda fase dos Sistemas de Segurança e Monitoramento; rever as tabelas de preços de locações dos salões e, estranhamente, como última prioridade, finalizar a reforma estatutária.

Obviamente que há que se aprofundar e aprimorar este levantamento, mas já representam contribuições para os planos em andamento desta diretoria.

#### 4. CAPITAL FINANCEIRO

##### a) BALANÇO PATRIMONIAL E ANÁLISES

### BALANÇO PATRIMONIAL (em R\$ mil)

BP	31/12/18	31/12/19	*Orçado 2020
<b>ATIVO</b>	<b>114.585</b>	<b>115.129</b>	<b>116.721</b>
<b><u>Ativo Circulante</u></b>	<b><u>6.084</u></b>	<b><u>7.357</u></b>	<b><u>8.384</u></b>
Caixa e equivalentes	1.839	3.276	4.484
Créditos a receber	3.599	3.684	3.200
Estoques	339	359	300
Despesas a realizar	307	38	400
<b><u>Ativo Não Circulante</u></b>	<b><u>108.501</u></b>	<b><u>107.772</u></b>	<b><u>108.337</u></b>
Depósitos Judiciais	236	236	236
Investimentos	11	11	11
Propriedade p/Revenda-Horto	9.572	9.572	9.572
<b><u>Imobilizado</u></b>	<b><u>98.682</u></b>	<b><u>97.953</u></b>	<b><u>98.518</u></b>
Imóvel Sede Central	8.470	8.470	8.470
Imóvel Sede Campo	86.480	86.480	86.480
Outros Imobilizados	7.180	7.724	10.180
(-) Depreciações Acum.	(3.448)	(4.721)	(6.612)
<b>PASSIVO + PL</b>	<b>114.585</b>	<b>115.129</b>	<b>116.721</b>
<b><u>Passivo Circulante</u></b>	<b><u>2.641</u></b>	<b><u>2.594</u></b>	<b><u>2.900</u></b>
Fornecedores	1.339	1.176	1.000
Obrigações com pessoal	1.060	1.169	1.600
Outras obrigações	242	249	300
<b><u>Passivo Não Circulante</u></b>	<b><u>1.245</u></b>	<b><u>387</u></b>	<b><u>300</u></b>
Receitas a realizar	1.245	387	300
<b><u>Patrimônio Líquido</u></b>	<b><u>110.699</u></b>	<b><u>112.148</u></b>	<b><u>113.521</u></b>
Fundo Patrimonial	110.573	110.699	112.148
Resultado do Exercício	126	1.449	1.373

### Algumas análises

BP	31/12/2018	31/12/2019	*Orçado 31/12/2020
Liquidez Corrente (LC).....	2,30	2,84	2,89
Taxa de Retorno (ROE).....	0,11%	1,31%	1,22%

<b>Liquidez Geral</b>			
- em N° Reais mil.....	2.433	4.612	5.420
- em N° Meses.....	1,44	2,45	2,94
- em N° Mensalidades.....	12.167	20.496	24.089

<b>Contribuição de Conservação</b>			
- em N° equiv. Pagantes.....	8.444	8.378	8.200

Os quadros são autoexplicativos e evidenciam a evolução dos anos 2018 e 2019 e a projeção para o ano final de 2020.

Pode-se notar que houve um aumento na riqueza líquida (ou patrimônio líquido) ao longo desses anos, mas em relação aos investimentos em ativos fixos houve “desinvestimentos”. Esses valores não utilizados formaram uma reserva de capital de giro, que estão disponíveis como “liquidez geral”, e estima-se um montante de 5,4 milhões de reais em 31/12/2020.

- **Situação Financeira:** os índices de liquidez correntes evidenciam a excelente condição financeira da entidade, pois para cada 1 real de dívidas há o equivalente a 2,84 reais de recursos em 2019 e estima-se 2,89 em 2020.
- **Situação Econômica:** a situação econômica em 2019 melhorou em relação aos anos anteriores, como uma taxa de retorno (ROE) de 1,31% em 2019 e prevista de 1.22% para 2020. Esta ainda não é uma taxa ideal, pois é abaixo da taxa mínima de atratividade para o setor (2% a 7%), e inferior a outras referências de mercado (CDI, Selic, IGP, Poupança etc.).
- **Liquidez Geral:** a liquidez geral é um indicador da situação financeira e, tal como os índices de liquidez corrente, evidenciam a boa situação do Clube. Apesar de ser uma medida de regimes de caixa, é útil para avaliar a capacidade de pagamento. O ano de 2019 encerrou com uma liquidez de 4.6 milhões de reais, equivalentes a 2,45 meses de contribuição de conservação, equivalente a 20.496 mensalidades.
- **Número Equivalente de Associados pagantes:** este indicador mostra que, apesar dos 15 mil associados, o ano de 2019 encerrou com um número equivalente de pagantes de 8.378 associados, e estamos prevendo uma diminuição para 8.200 mil associados para 2020. Isto decorre do perfil do quadro associativo e da pirâmide etária e que envolve casos de associados veteranos, associados licenciados por motivo de estudo ou trabalho, vendas de títulos etc.

Resumindo-se, o Clube apresenta uma situação financeira excelente, economicamente é regular e a preocupação de longo prazo está relacionada com a perda da capacidade de receitas de contribuição de conservação.



b) DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO E ANÁLISES

**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO**

DRE	Acumulado Jan-Dez/19			ORÇADO
	Previsto	Real	Var.	2020
<b>(+) Receitas Mensalidades</b>	<b>22.800</b>	<b>22.620</b>	<b>(180)</b>	<b>24.600</b>
Contrib. de Conservação	22.800	22.620	(180)	24.600
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>30.178</b>	<b>30.017</b>	<b>161</b>	<b>31.416</b>
Pessoal	13.071	12.513	558	13.200
Administração	1.297	1.349	(52)	1.400
Social	3.518	3.750	(232)	3.386
Cultural	685	658	27	680
Esportes	1.011	1.092	(81)	1.200
Academia	889	739	150	850
Operações	7.791	7.703	88	8.150
Marketing	517	676	(159)	900
Depreciações e Baixas	1.399	1.537	(138)	1.650
<b>(=) Subtotal Operacional</b>	<b>(7.378)</b>	<b>(7.397)</b>	<b>(19)</b>	<b>(6.816)</b>
Eventos sociais e culturais	2.585	2.604	19	1.757
<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>(4.793)</b>	<b>(4.793)</b>	<b>-</b>	<b>(5.059)</b>
Marketing e Publicidade	384	428	44	437
Outras Receitas	5.449	5.814	365	5.995
<b>(=) Superávit Líquido</b>	<b>1.040</b>	<b>1.449</b>	<b>409</b>	<b>1.373</b>
Geração de Caixa	2.439	2.986		3.023

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) evidencia o desempenho econômico da entidade e o ano de 2019 fechou com um superávit de 1.449 mil reais. Esse resultado positivo foi superior ao previsto no orçamento original e, não obstante ao fato de ter ocorrido redução nas receitas, houve também redução nas despesas.

ALGUMAS ANÁLISES	2019	ORÇADO	Ref1	Ref2
		2020		
- Margem de Lucro	4,60%	4,19%	11,27%	5,00%
- Giro do Investimento	0,28	0,29	0,66	0,48
- Taxa de Retorno (ROE)	1,31%	1,22%	7,43%	2,41%

O superávit de 2019 corresponde a uma margem de lucro de 4,60% sobre o montante das receitas, um giro do ativo de 0.28 vezes e uma taxa de retorno (ROE) de 1,31% ao ano. Note que esta taxa de retorno já é superior em relação aos anos anteriores, mas ainda é menor do que as referências de mercado e aos principais clubes recreativos de Campinas (Ref1) e de São Paulo (Ref2).

O Giro de investimentos ou dos Ativos foi de 0.28 vezes no ano, e isso significa o quanto o montante das receitas girou em relação ao total de ativos. Note que o giro dos demais clubes é superior e, portanto, cabe refletir sobre a possibilidade de aumento no volume de atividades.

A Margem vezes o Giro resulta na taxa de retorno (ROE) e indica a rentabilidade final dos investimentos. Note que no caso do Clube, apesar de uma melhora em relação aos anos anteriores, ainda está aquém das taxas ideais de mercado ou até de alguns clubes da região.

Qual seria uma taxa de retorno ideal (ROE)? No caso de empresas com fins lucrativos, essa taxa teria que cobrir o seu custo de capital que corresponde a um retorno mínimo (CDI, Selic) mais um plus para cobrir o risco da atividade.

No caso do Clube, que é uma entidade sem fins lucrativos, e não distribui dividendos em espécie, estamos trabalhando com uma meta de atingir uma taxa média em torno de 2% ao ano. E, com isso, manter-se-ia a continuidade das atividades sem prejudicar a capacidade de investimentos.

<b>Mensalidades em atraso (em R\$)</b>														
<b>Prazo</b>	<b>2018</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>Var. Ano</b>
até 1 mês								194	179	186	187	182	166	
até 2 meses								83	73	76	83	88	62	
até 3 meses								21	34	35	38	41	33	
até 4 meses								24	21	21	24	25	31	
até 5 meses								24	15	15	16	24	20	
até 6 meses								7	16	6	9	26	19	
acima 7 meses								5	20	31	58	29	49	
<b>Total</b>	<b>423</b>	<b>445</b>	<b>556</b>	<b>416</b>	<b>430</b>	<b>385</b>	<b>376</b>	<b>358</b>	<b>356</b>	<b>370</b>	<b>414</b>	<b>415</b>	<b>380</b>	<b>(43,1)</b>
% Sobre Contr. Cons.	1,9%	2,0%	2,4%	1,8%	1,9%	1,7%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,8%	1,8%	1,7%	<b>1,7%</b>

Como mostra o quadro anterior, o nível de inadimplência tem-se mantido constante, fechando o exercício de 2019 com uma taxa de 1.7% em relação ao montante de receitas de contribuição de conservação.

Desse montante em atraso, 60% refere-se a atrasos em até duas mensalidades e, como esse comportamento se mantém constante ao longo dos meses, pode-se inferir que a taxa ajustada de inadimplência (considerando-se três ou mais meses de atraso) cai para 0.7%, lembrando que há ainda a possibilidades de renegociações de dívidas.

Resumindo-se os capitais financeiros, o Clube apresenta uma eficiência econômica regular e uma situação financeira (caixa) excelente, com uma boa formação de capital de giro para reposição e novos investimentos, ou, numa eventualidade, para reservas de contingências.

## 5. CAPITAL PRODUTIVO

O capital produtivo ou manufaturado do Clube Jundiense é equivalente ao de uma média empresa na região e o orçamento de mais de trinta milhões de reais é utilizado para atender os seus quinze mil associados em uma estrutura atual de 266 mil metros quadrados de terrenos (ou 26,6 hectares) e de 20 mil metros quadrados de construções.

Em 2019 os investimentos em ativos fixos não foram suficientes para cobrir os desgastes físicos e tecnológicos (depreciações) e, portanto, houve um desinvestimento. O quadro abaixo mostra a previsão para 31 de dezembro de 2020.

a) ATIVOS FIXOS

ATIVOS FIXOS	2018	2019	2020 *
<b>Imobilizado</b>	<b>98.682</b>	<b>97.953</b>	<b>98.518</b>
Imóvel Sede Central	8.470	8.470	8.470
Imóvel Sede Campo	86.480	86.480	86.480
Outros Imobilizados	7.180	7.724	10.180
(-) Depreciações Acum.	(3.448)	(4.721)	(6.612)

b) IMÓVEIS DO CLUBE JUNDIAIENSE

A seguir destacam-se alguns dos principais imóveis da entidade:

- Um Terreno situado no Jardim Florestal, em Jundiaí/SP, localizado na Avenida Alberto Rodrigues de Oliveira s/nº, zona residencial de baixa densidade (ZR1), com área total de **16.410,15 m<sup>2</sup>**. Matrícula 98.140/2009, avaliado em 30/Set/2015 por **R\$ 9.572.000,00**.
- Imóvel da Sede Central, localizado na Rua Onze de Junho nº 46, centro de Jundiaí/SP, zona de serviços institucionais (ZS2) dentro do Polígono de Proteção do Patrimônio Histórico (Lei 7.858/2012), com área de **3.167,28 m<sup>2</sup>** de Terreno (74,7 m<sup>2</sup> x 42,4 m<sup>2</sup>) e **2.308,92 m<sup>2</sup>** de construções e mais piscina (**452,76 m<sup>2</sup>**), quadra (**604,27 m<sup>2</sup>**), pavimentação (**268,32 m<sup>2</sup>**) e muros (**160 m**), com idade real estimada de 33 anos e vida útil remanescente de 34 anos (2015). Matrícula 108.871/2010, com avaliações em 30/Set/2015 do Terreno (R\$ 4.615.964,00) e das Construções (R\$ 2.501.479,00) e valor total de **R\$ 7.117.000,00**.
- Imóvel da Sede de Campo, localizado na Rodovia Vereador Geraldo Dias Km 70.4, bairro Parque Centenário, Jundiaí/SP, zona de conservação de mananciais (ZCM) de acordo com a Lei 7.858/12, com área de **246.010,63 m<sup>2</sup>** de Terreno, sendo 20% (49.202,13 m<sup>2</sup>) de áreas verdes e 55% (135.305,85 m<sup>2</sup>) de área útil dos lotes. As construções totalizam 17.748,26 m<sup>2</sup> de área total coberta. Matrícula 35.164/2012, com avaliações em 30/set/2015 do Terreno (R\$ 45.283.395,00) e das Construções (R\$ 33.167.427,62) e valor total de **R\$ 78.451.000,00**.
- A área total do Terreno da Sede de Campo (246.010,63 m<sup>2</sup>) é distribuída da seguinte forma: edificações esportivas (21.6%), edificações administrativas e de lazer (4%), Florestas Nativas (20%) e o restante (54,4%) contendo Lago, gramados e arruamentos.

E, por fim, evidenciam-se as descrições das principais áreas construídas (m<sup>2</sup>) e o respectivo valor do último laudo de avaliação (R\$ mil), realizados pela empresa **Appraisal Avaliações e Engenharia** em 30/09/2015. Cabe ressaltar que nesta data o mercado ainda não tinha sentido o impacto da crise, o que poderá estar nos dando um valor acima da realidade do mercado atual.

c) CONSTRUÇÕES (ÁREA E LAUDO DE AVALIAÇÃO – 30/09/2015)

Construções	Área m <sup>2</sup>	Valor (R\$ mil)
Ginásio e Academia	5.254	10.079
Piscinas	4.450	4.262
Centro Futebolístico	956	1.612
Centro Tenístico	855	1.058
Quadra Coberta	700	764
Vestiário Masculino	575	633
Quadras de Tênis de Saibro	6.700	498
Quadra de Bocha	558	480
Vestiário Feminino	412	454
5 Campos de Futebol	27.750	432
Apoio Centro Futebolístico	252	351
Quadras de Tênis Rápidas	1.600	147
Quadra Poliesportiva	700	59
Brinquedoteca	67	54
Quadra de Areia	900	47
Campo de Futebol Society	1.300	17
Controle Vestiários	12	13
Paredão	80	6

Casa do Lago	444	1.103
Restaurante	775	972
Cantina	210	263
Loja	164	180
6 Churrasqueiras1-2-3-4-6-7-8-9	421	178
Centro Recreação	131	143
1 Churrasqueira 5	264	120
4 Sanitários	91	101
Enfermaria e Berçário	77	84
4 Quiosques	80	11

Salão Social	2.761	3.464
Administração	1.127	1.414
Almoxarifado	369	337
Portaria	287	302
Apoio Funcionários	176	161
Caixas D´Águas1-2-3-4	27	45
Casa dde Bomas 1-2	52	45
Casa de Força	25	27
Plataforma	40	14

Construções	Área m <sup>2</sup>	Valor (R\$ mil)
Arruamento	60.000	2.542
Fechamento	2.400	331
Paisagismo	7.000	260
Gramado	10.000	104
Áreas Verdes	49.202	-
Lago de pesca e Outros	56.763	-

## 6. CAPITAL INTELECTUAL

Ao contrário da década de 1960, que o valor de uma companhia se baseava em bens tangíveis, essa realidade se inverteu nas últimas décadas e a parcela “intangível” representa a maior parcela (85%) de seu *valuation*. Podemos tomar por exemplo duas empresas globais, a americana Apple e a brasileira Petrobrás. A primeira investiu cerca de 250 bilhões de dólares e o seu valor de mercado ultrapassa um trilhão de dólares e a empresa brasileira, que investiu o equivalente à empresa americana, vale menos do que isso. Isso significa que o *goodwill* ou capital intelectual da empresa americana é de no mínimo 750 bilhões de dólares, enquanto o da empresa brasileira é “negativo”.

Esse capital intelectual, portanto, considera a “mais valia” ou aquele “algo mais” acima dos próprios custos e leva em consideração principalmente os capitais não financeiros, como reputação, histórico, credibilidade, perspectivas, valor da marca, família, valores e que são retratados nos seis capitais deste relato integrado.

O capital intelectual do Clube pode ser representado pela parcela intangível (*goodwill*) resultante do excedente das receitas de oportunidade em relação ao valor da mensalidade cobrada. Esse valor de receitas de oportunidades corresponde aos valores equivalentes aos serviços internos oferecidos a preços gratuitos ou subsidiados (ou cotizados).

Por exemplo, um associado que frequenta regularmente a academia (200 reais) e sauna (100 reais), pratica umas duas modalidade esportiva (200 reais), utiliza a churrasqueira nos finais de

semanas (100 reais), participa dos principais eventos sociais e culturais com ingressos gratuitos ou cotizados (300 reais) e usufrui das áreas de lazer e convívios, resultaria numa mensalidade de oportunidade acima de um mil reais. Este é o capital intelectual do Clube Jundiense, ou seja, o diferencial entre “os custos e benefícios”.

Isso é o que mantém a atratividade da entidade e atrai o interesse de seus associados, quanto maior for esse diferencial, maior é o benefício social e o grau de fixação dos associados.

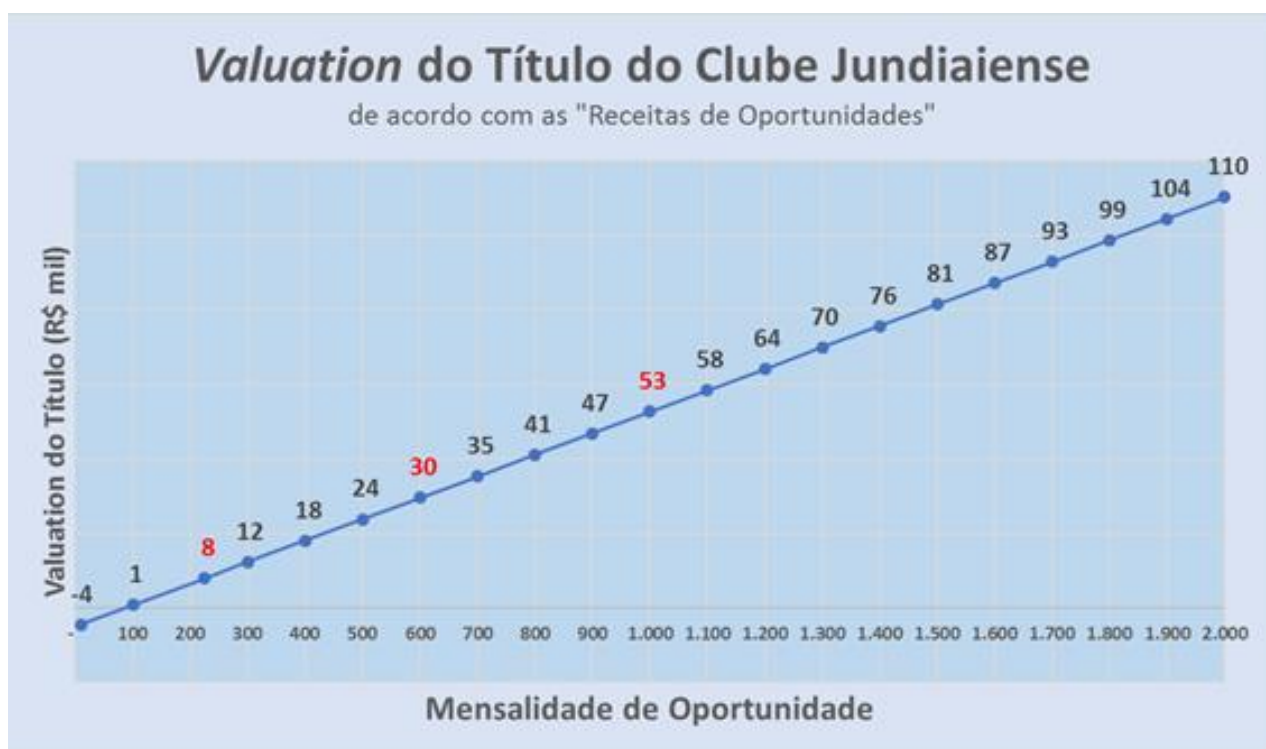
O valor patrimonial do título (2020) é de 13 mil reais e temos constatado que o valor dos títulos colocados à venda é inferior a isso. Entretanto, se fôssemos fazer cálculos de avaliação de mercado (*valuation*), considerando-se minimamente as receitas de oportunidades ou os benefícios sociais pelos preços gratuitos ou cotizados, o valor de mercado de um título estaria próximo de 50 mil reais.

Isso indica que o valor patrimonial do Clube, de 112 milhões de reais registrado no balanço patrimonial de 31/12/2019, vale pelo menos quatro vezes mais, se considerar esses ativos intangíveis e não monetários.

É necessário, pois, divulgar aos associados esse conceito de “valor”, que se refere a algo diferente de quanto “custa”, e o capital intelectual para o associado é tanto maior quanto maior for a utilização dos serviços e atividades disponibilizado por meio de modalidades esportivas, academia e sauna, eventos sociais, eventos culturais, áreas verdes e de lazer, convivência e amizades, voluntarismo dentre outros.

O gráfico abaixo ilustra situações hipotéticas de perfis de usuários, faixas de mensalidades de oportunidade em função do grau de uso do Clube, e os respectivos valores ideais de mercado de um título do Clube Jundiense.

#### a) VALUATION DO TÍTULO ASSOCIATIVO



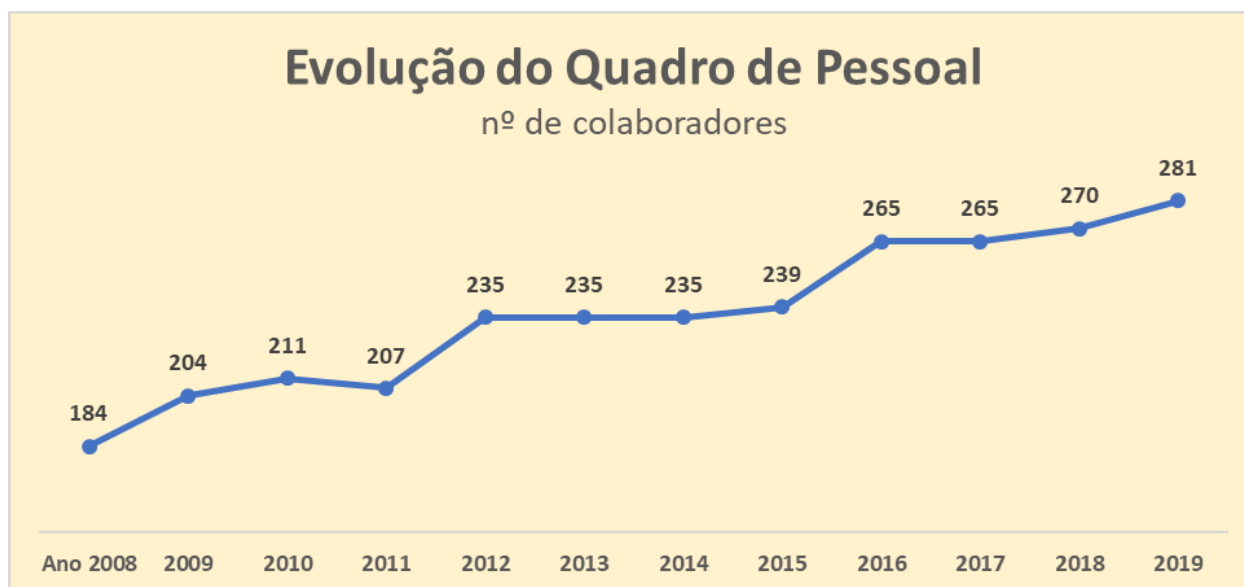
Obviamente que outros fatores interferem no valor de um título, como a sua liquidez e outras questões estatutárias, e essa visão é importante para valorizar o patrimônio e a permanência dos associados neste clube maravilhoso.

## 7. CAPITAL HUMANO

O principal elemento do capital humano é o seu quadro de pessoal e, com os rodízios dos colaboradores *pro bono*, são os funcionários que mantêm a continuidade de todas as atividades, com qualidade e bom atendimento.

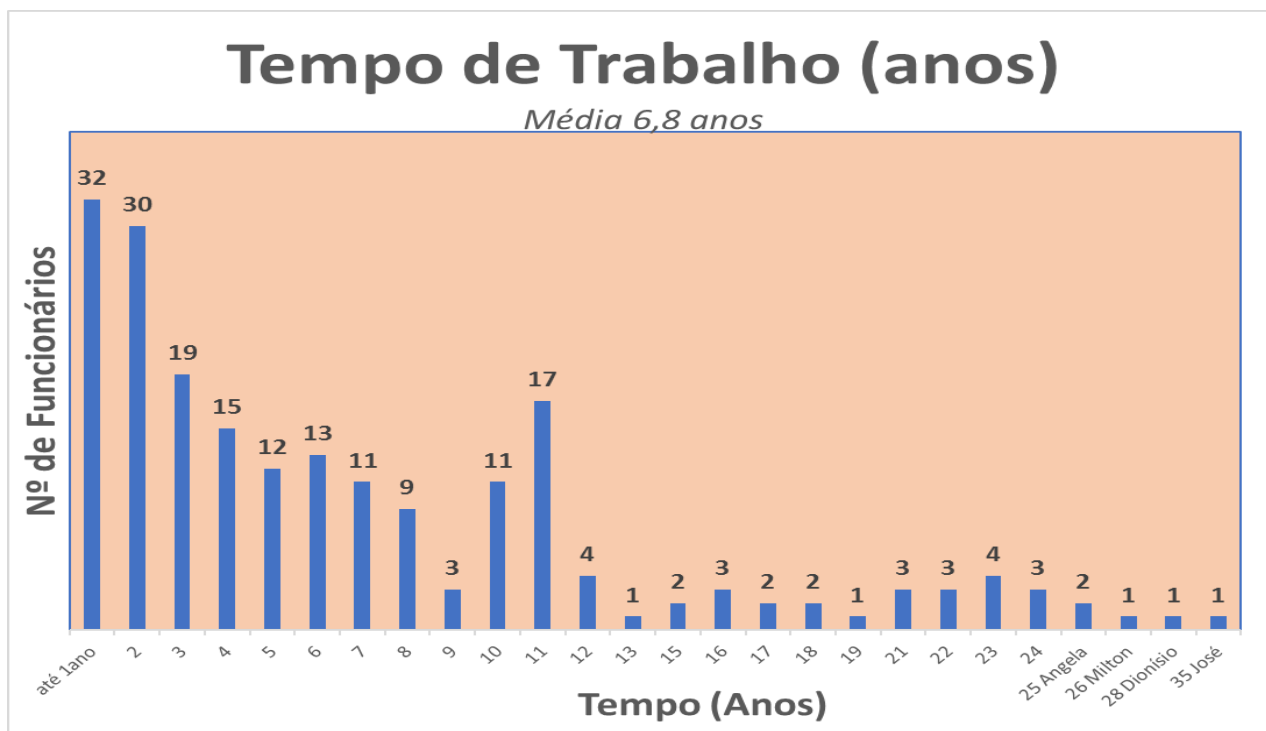
Além dos funcionários, há uma quantidade relevante de terceirizados, instrutores e de pessoais. O quadro abaixo evidencia a evolução de pessoal ao longo dos anos.

### a) EVOLUÇÃO DO QUADRO DO PESSOAL



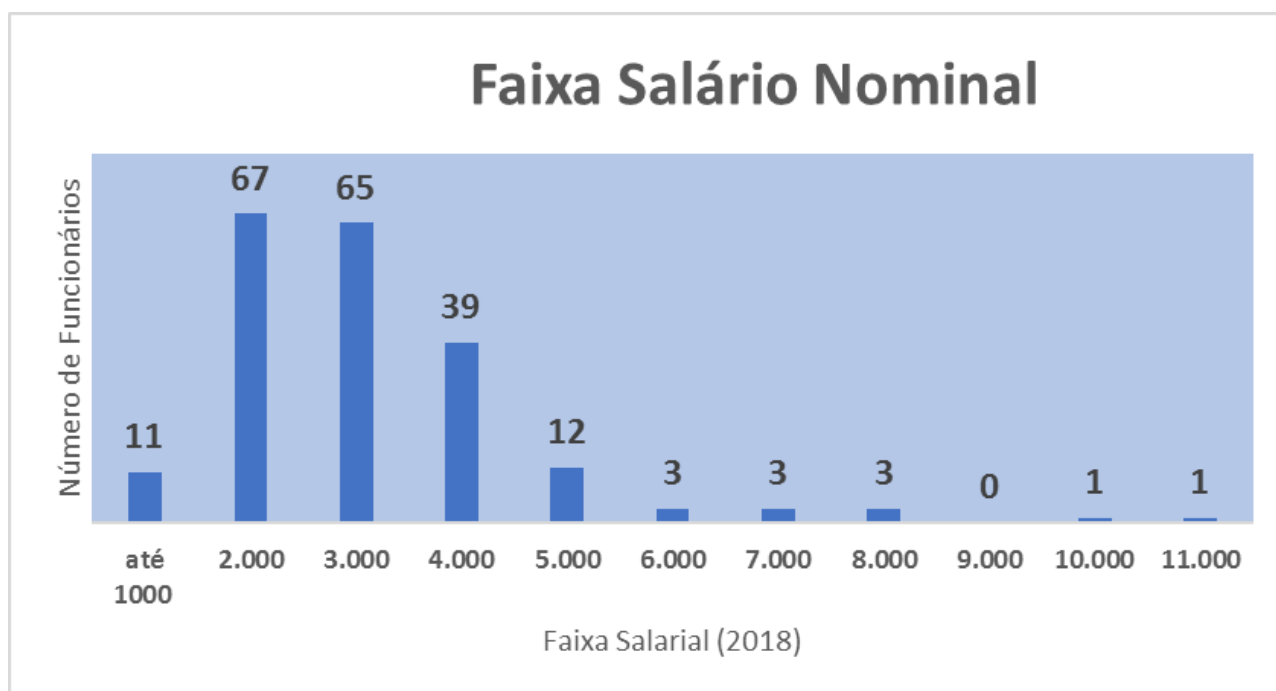
O tempo médio de trabalho é de sete anos, e o tempo médio dos funcionários mais antigos é próximo de 20 anos. Veja no histograma a seguir.

## b) TEMPO DE TRABALHO DO CORPO DE FUNCIONÁRIOS



A faixa padrão salarial varia de 2 mil a 4 mil reais, como se observa no quadro abaixo.

## c) FAIXA SALARIAL NOMINAL



Segue quadro seguinte a evolução mensal do número de colaboradores ao longo do ano.



#### d) Quadro de Pessoal e de Voluntários

Quadro de Pessoal														
	2018	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Var. Ano
Funcionários	145	144	141	143	142	142	143	137	138	135	130	127	128	(17)
Terceirizados	73	73	73	73	67	67	67	91	91	91	95	95	95	22
Instrutores	38	37	36	34	34	34	35	37	37	37	36	45	46	8
Deficientes	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	(1)
Aprendizes	-	-	-	5	6	6	6	6	6	6	6	6	-	-
Estagiários	10	8	9	9	9	9	9	7	8	9	9	9	9	(1)
<b>Total</b>	<b>270</b>	<b>266</b>	<b>263</b>	<b>268</b>	<b>262</b>	<b>262</b>	<b>264</b>	<b>282</b>	<b>284</b>	<b>282</b>	<b>280</b>	<b>285</b>	<b>281</b>	<b>11</b>

Quadro de Voluntários (pro bono)														
	2018	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Var. Ano
Diretores	20	20	20	20	20	20	20	22	22	22	22	22	23	3
Conselheiros Tit.	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	162	162	165	(8)
Conselheiros Supl.	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	53	53	53	(36)
Grupo Afeto	41	41	41	41	28	28	28	28	28	28	28	28	28	(13)
<b>Total</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	<b>310</b>	<b>310</b>	<b>310</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>265</b>	<b>265</b>	<b>269</b>	<b>(54)</b>

O quadro evidencia a importância do voluntariado no Nosso Clube. Encerrou-se o ano com o número de 165 conselheiros efetivos, que participam das reuniões mensais do Conselho de Administração e sempre preocupados com as questões estratégicas e de longo prazo da entidade. Os conselheiros fiscais são responsáveis por analisar os balancetes mensais e averiguar a veracidade e a situação econômica e financeira. As voluntárias do Grupo Afeto, dedicam-se a reuniões mensais e trabalhos de doações e apoio aos mais diversos tipos de entidades filantrópicas, organizando e arrecadando fundos para esse fim. E, finalmente, os membros da diretoria que assumem obrigações semanais (e ou diárias) para a realização de todas as atividades deste clube.

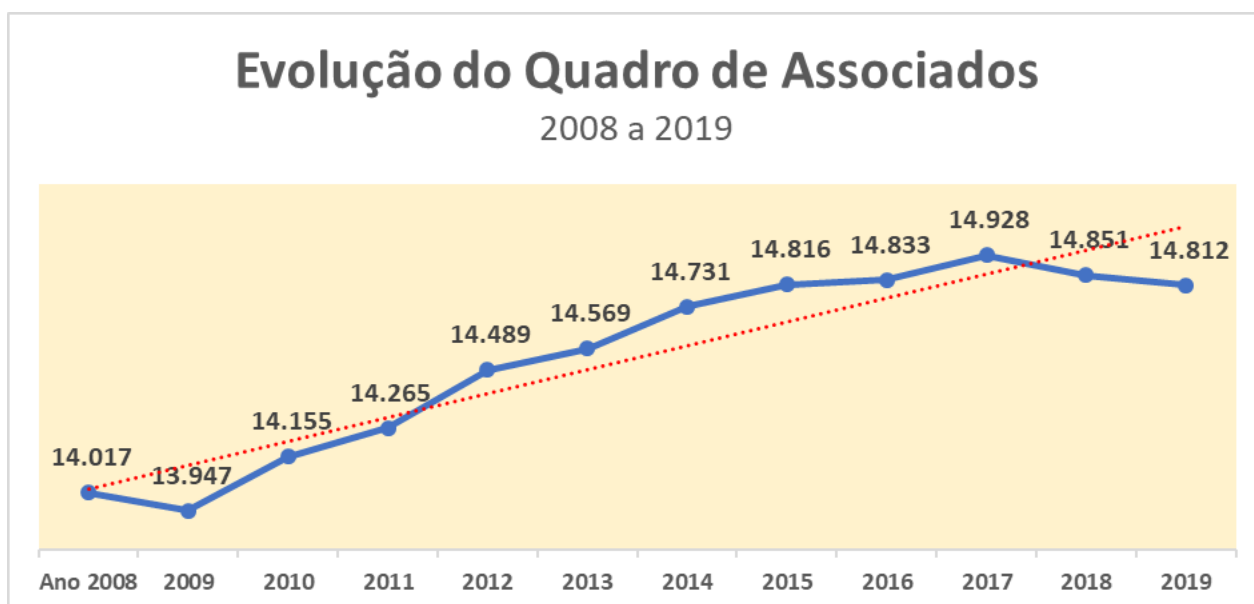
Em relação à diminuição do quadro efetivo de funcionários ocorrida no ano, simultaneamente com o aumento do quadro temporário, estamos atentos pois isso pode não ser uma vantagem competitiva.

## 8. CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

O capital social e de relacionamento é muito provavelmente o maior repositório de valor num clube recreativo e o fator mais relevante são os Associados.

O quadro “Evolução do Quadro de Associados” mostra que o número total de associados se mantém constante na última década, com um leve aumento em torno de 0.6% ao ano. E o ano de 2019 encerrou com 14.812 associados.

## a) EVOLUÇÃO DO QUADRO ASSOCIATIVO – 2008 A 2019



## b) EVOLUÇÃO MENSAL DO QUADRO ASSOCIATIVO (2019)

No “Quadro Associativo” abaixo pode se observar a evolução mensal dos associados no ano de 2019, de acordo com as classes de associados.

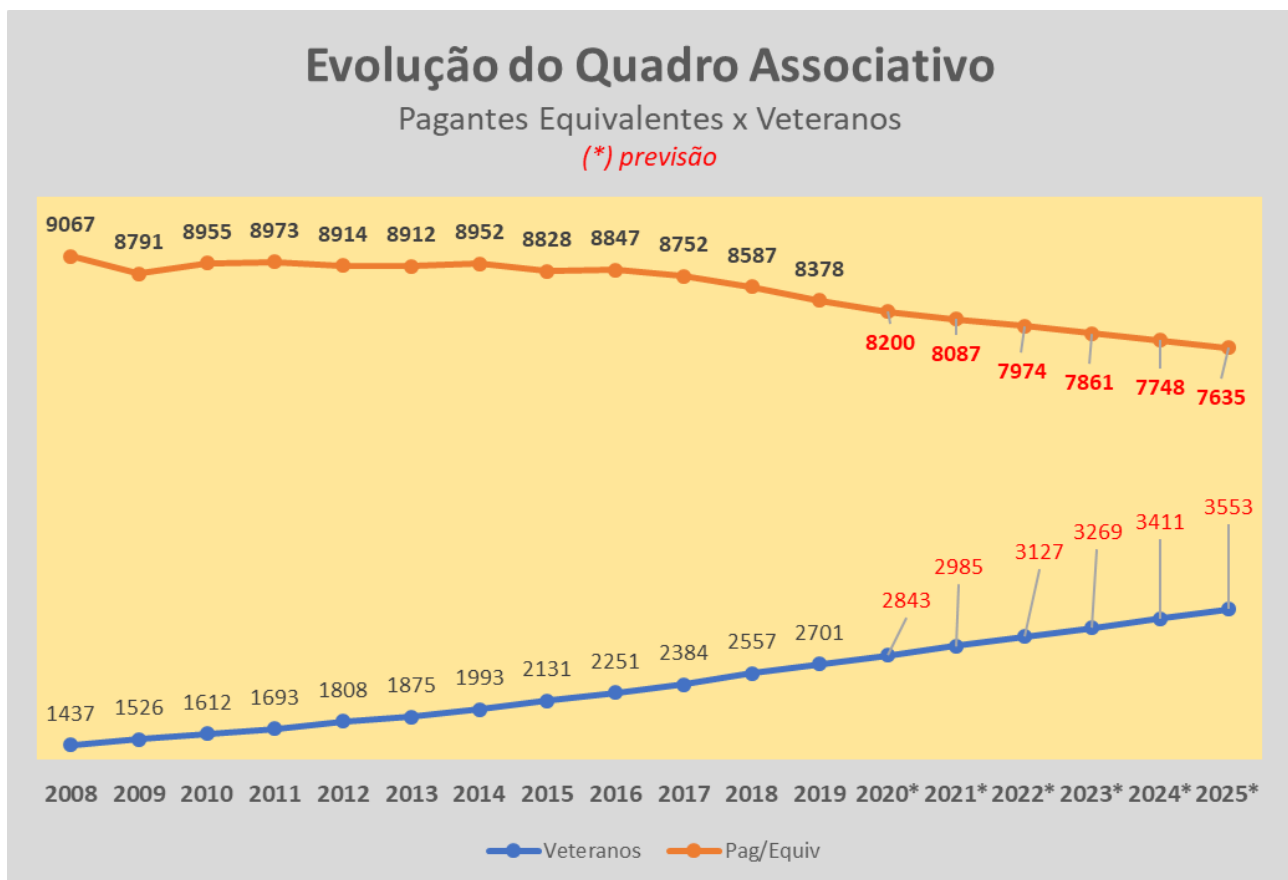
<b>Quadro Associativo</b>														
Classe de Associados	2018	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Var. Ano
A - Familiar cônjuge	274	267	260	256	251	246	244	240	237	236	231	226	217	(57)
A - Familiar titular	274	267	260	256	251	246	244	240	237	236	231	226	217	(57)
B - Titular	8.266	8.243	8.239	8.219	8.234	8.248	8.241	8.232	8.225	8.247	8.237	8.226	8.218	(48)
C - Dependente	498	485	488	482	487	478	489	487	482	465	477	476	471	(27)
D - Dependente	2.612	2.620	2.636	2.648	2.643	2.644	2.641	2.628	2.623	2.625	2.615	2.616	2.629	17
F - Autoridade	5	5	1	1	-	-	-	-	2	2	2	2	2	(3)
G - Nubente	34	35	36	30	30	30	29	30	30	31	31	31	31	(3)
H - Honorário	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-
J - Dependentes	35	34	36	38	37	37	36	37	32	30	30	31	33	(2)
L - Atletas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-
R - Remidos	344	344	344	344	343	343	343	343	342	342	342	342	291	(53)
V - Veteranos	2.557	2.584	2.603	2.618	2.629	2.641	2.647	2.655	2.670	2.679	2.693	2.693	2.701	144
<b>Total de Associados</b>	<b>14.901</b>	<b>14.886</b>	<b>14.905</b>	<b>14.894</b>	<b>14.907</b>	<b>14.915</b>	<b>14.916</b>	<b>14.894</b>	<b>14.882</b>	<b>14.895</b>	<b>14.891</b>	<b>14.871</b>	<b>14.812</b>	<b>(89)</b>
Nº Equiv.e Pag. (teórico)	9.097												8.919	(179)
Nº Equiv.e Pag. (real)	8.587												8.378	(209)
Nº Associado B (licença)														
Nº Associado C (licença)														
<b>Não Assoc. Autorizados</b>	<b>87</b>	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	87	-
<b>Títulos à Venda</b>	<b>85</b>	101	96	97	116	117	126	128	122	124	118	121	118	33

Em relação ao ano anterior, houve uma redução de 89 pessoas no quadro total de associados, com destaque para a redução de 189 pessoas de classes pagantes (A-B-C) e aumento de 144 da classe Veteranos.

Essa perda de capacidade de geração de mensalidades é observada na redução do número de associados equivalentes pagantes “teórico” (diminuição de 179 associados) e “real” (diminuição de 209 associados).

Por que esses dois índices são diferentes? O indicador “teórico” é obtido pela simples ponderação entre a quantidade de associados de cada classe pelo valor relativo da mensalidade (100%, 50%, ou isento); e o indicador “real” é calculado dividindo-se o montante real recebido de contribuição de contribuição pelo valor cheio da mensalidade. Em princípio, esses dois indicadores deveriam ser próximos, mas a diferença acusada é em virtude a outros tipos que geram perda de receita, como atrasos e inadimplências, evasões e licenças por estudos ou por trabalho fora da cidade. Desta forma, o segundo indicador representa a perda real de receita no período.

### c) EVOLUÇÃO DO QUADRO ASSOCIATIVO – PAGANTES E VETERANOS

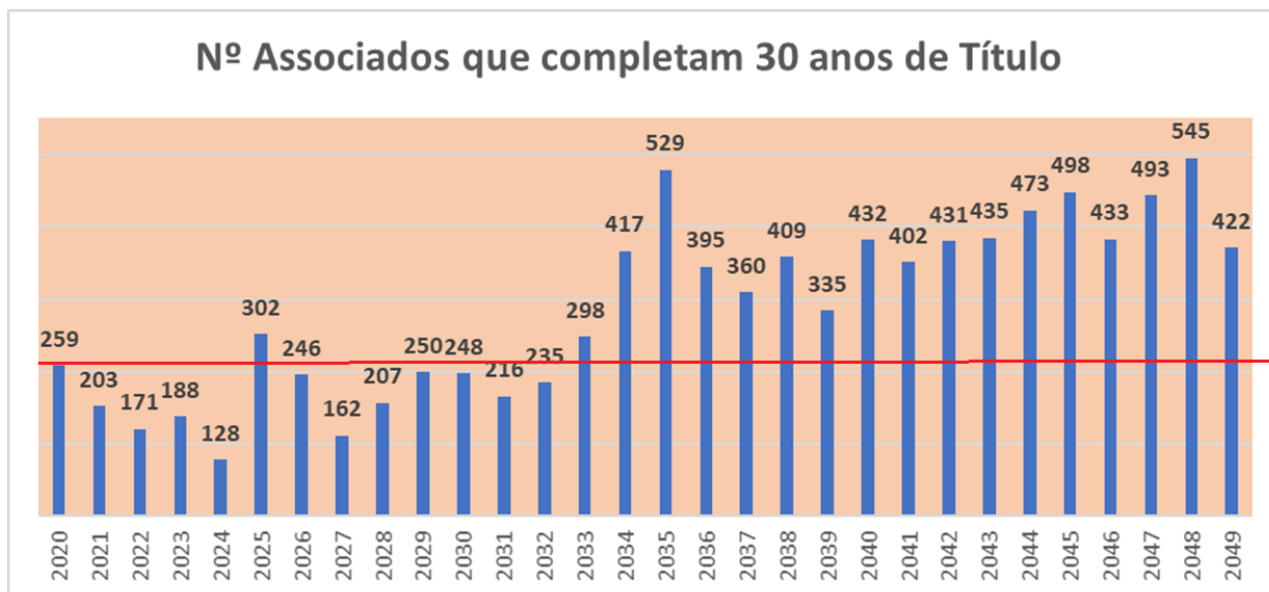


Neste gráfico observa-se a evolução do quadro associado de 2008 a 2019 (real) e 2020 a 2025 (previsão) e com destaque para a classe “Veteranos” e o número de associado “Pagante Equivalente”. Como se vê, há uma perda crescente da capacidade de receitas de mensalidades e corresponde, para os próximos anos, uma compensação de 4 a 6 reais na mensalidade dos remanescentes.

Este é um problema relevante e estamos atentos. É necessário estudar uma solução urgente que não prejudique (ou beneficie) nenhuma classe de associado e que não comprometa o futuro do Clube. E, mesmo que seja adotada alguma medida, por exemplo, a partir do segundo semestre de 2020, ela não deverá ser retroativa.

O outro gráfico abaixo evidencia a questão de um outro ângulo.

**d) Nº DE ASSOCIADOS QUE COMPLETAM 30 ANOS DE TÍTULO**

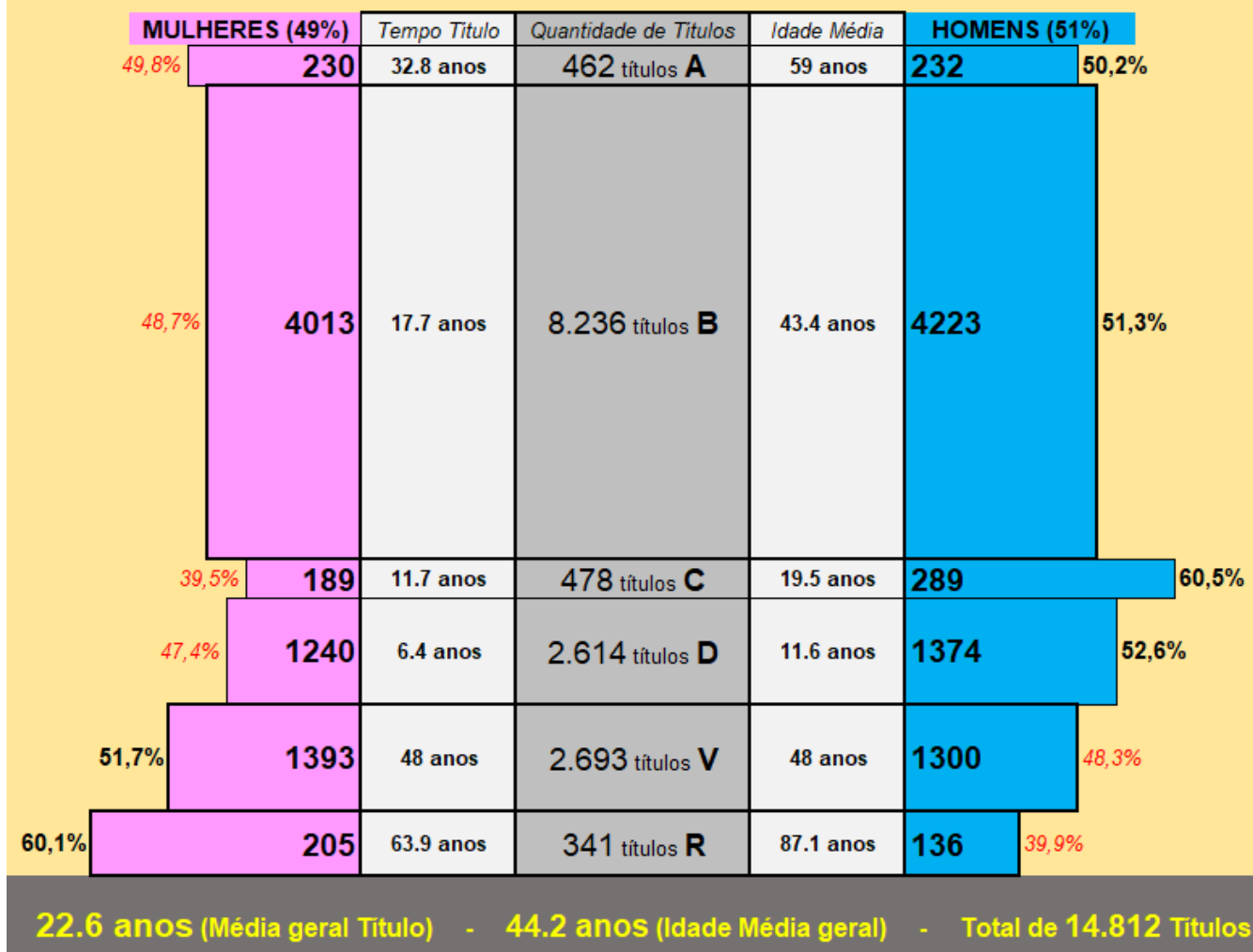


O número de associados que completam 30 anos de título (vide gráfico acima) é uma das condições para a migração dos títulos para a classe “V” e, não obstante a outra condição relacionada com a idade mínima, atualmente em 60 anos, mostra seriedade deste problema. Como base nesses estudos preliminares, é de se esperar um aumento em torno de 150 a 200 novos associados para esta classe isenta de contribuição anualmente.

Para entender melhor as questões que envolvem o quadro associativo, e a necessidade de estudos mais profundos de um tipo de “reforma previdenciária”, veja a figura abaixo com a “Pirâmide do Quadro Associativo” e a sua riqueza de detalhes.

e) PIRÂMIDE DO QUADRO ASSOCIATIVO

## Pirâmide do Quadro Associativo



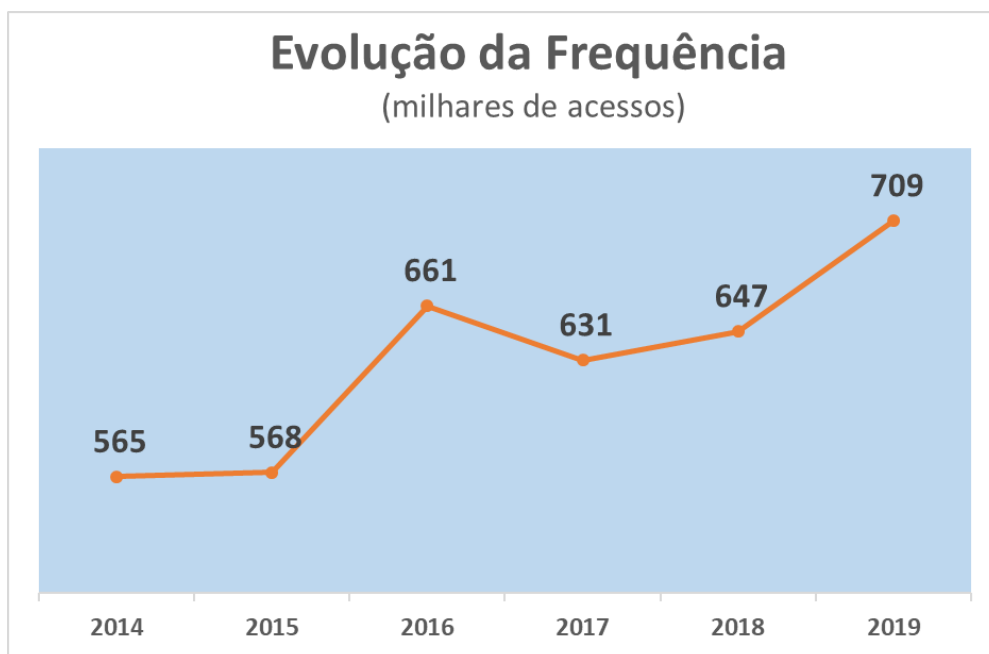
- **Mulheres:** o número de mulheres (49%) e de homens (51%) é equilibrado e segue a estatística da população mundial. Na classe dos jovens e dependentes há uma vantagem do número de homens (54%-46%), mas em relação às classes da melhor idade, a superioridade é das mulheres (53%-47%) que são mais longevas.
- **Tempo de Título:** a média geral de tempo de associação é de 22.6 anos, mas é um número fortemente influenciado pelas classes de pessoas mais idosas (A-V-R). Ao se considerar as classes mais relevantes em relação à capacidade contributiva (B-C-D), o tempo médio cai para 14.8 anos, e a classe B é de 17.7 anos.
- **Idade Média:** a média geral de idade é de 44.2 anos, mas também é um número influenciado pelas classes de pessoas mais idosas (A-V-R). Ao se considerar as classes mais relevantes em relação à capacidade contributiva (B-C-D), a idade média é de 42.9 anos. E a classe B é de 43.4 anos.
- **Quantidade total de Títulos:** O número equivalente de pagantes (teórico) em 31/12/19 é de 8.919 associados e o número equivalente de pagantes (real) foi de 8.378 associados, ou seja, equivalente a 56% do número total de associados. Nos grandes clubes da região esse índice

é superior a 60% e há que se pensar aumentar esta base de contribuintes, ou numa solução sustentável e criativa.

- **Classe B:** esta é a classe contributiva mais relevante e tem se mantido constante ao longo dos anos. No passado, mesmo com a migração de 144 títulos para a classe Veterano, houve entrada de 96 novos títulos.
- **Classe C:** atualmente há 478 títulos de jovens com uma idade média de 19.5 anos e com 11.7 anos de média de tempo de conversão para títulos contribuinte. Esses jovens estão na idade de cursarem a faculdade e, além do pedido de isenção das mensalidades, tem-se visto um comportamento evasão, antes da conversão para título B. Há que olhar com carinho para esses associados.
- **Classe D:** há 2.614 títulos de dependentes, com tempo médio de 6.4 anos e idade média de 11.6 anos de idade. Há que se pensar com carinho nessas crianças, que são o futuro de Nosso Clube.
- **Veteranos:** há 3.034 títulos de classe Veterano e Remidos e esses representam a história do Clube, com direitos e honras adquiridos. Há que se pensar na forma de financiar as atividades do Clube, pois este número dobrará em menos de dez anos.

#### f) EVOLUÇÃO DAS FREQUÊNCIAS NO CLUBE – 2014 a 2019

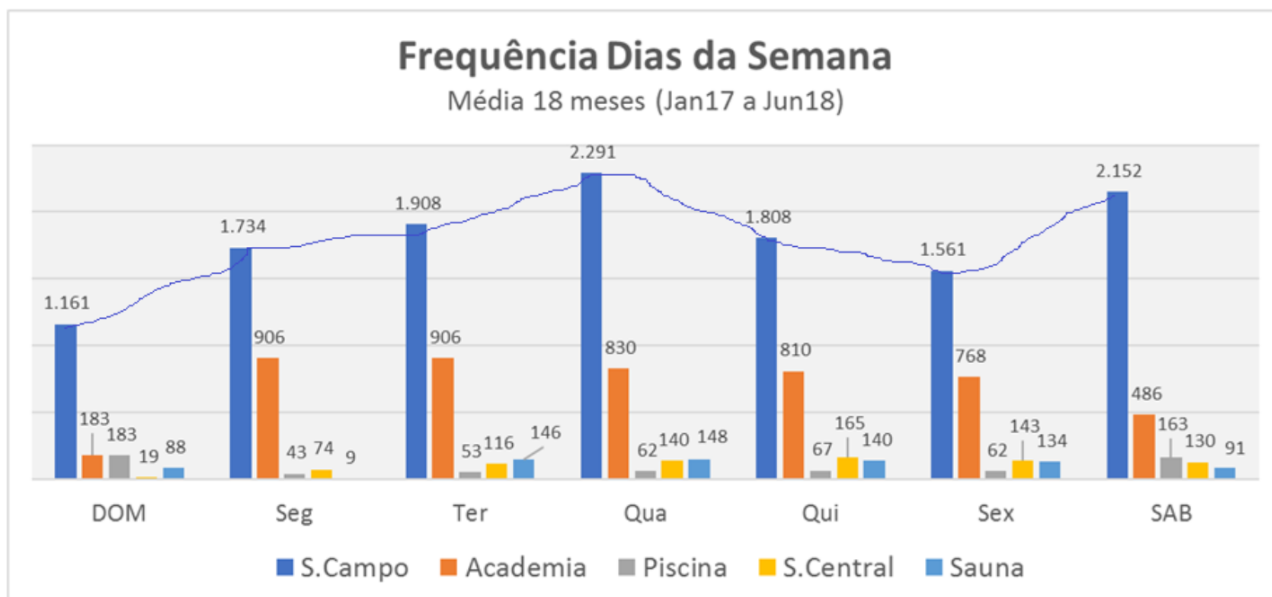
Além da perda de receita constatada pelo perfil do quadro associativo, e que está sendo objeto de estudo, ocorre simultaneamente o aumento do volume de atividades, como evidencia o quadro abaixo com a evolução das frequências nos últimos anos.



Houve um aumento médio de 4.6% no volume de frequências da Sede de Campo do Clube e isso significa um número de acessos diários que varia de 1.1 mil a 2.3 mil acessos, como pode ser visto no gráfico seguinte, com destaques para os seguintes dias da semana: quartas-feiras e sábados.

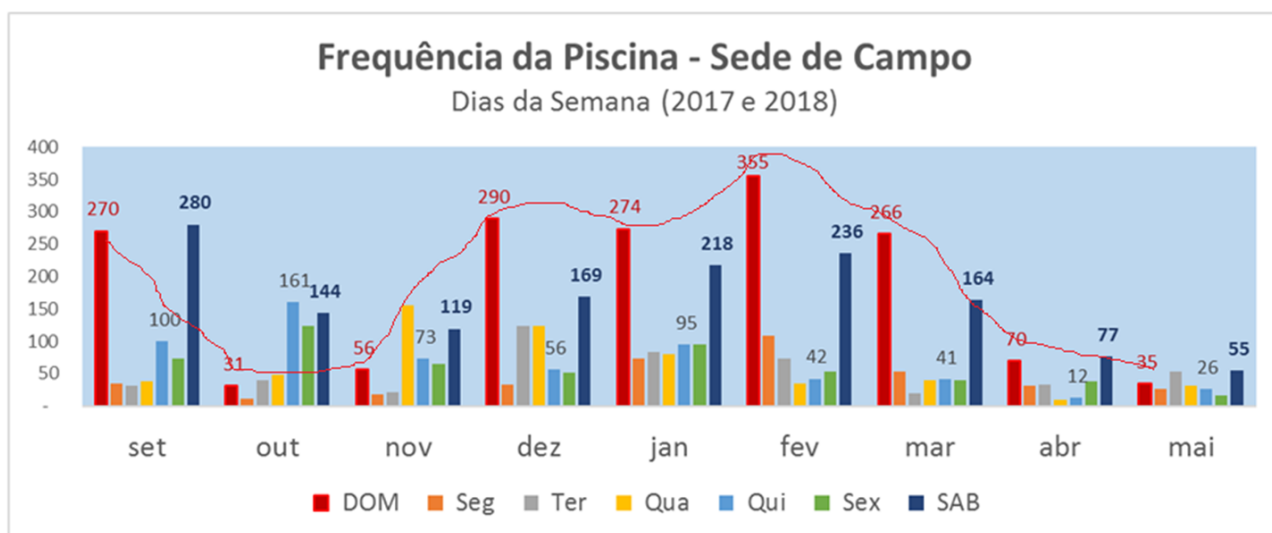
### g) FREQUÊNCIAS NOS DIAS DA SEMANA

Em relação à Sede Central, a média de frequências diárias é 112 acessos (a maioria são os praticantes do polo aquático) e o dia de menor frequência são os Domingos (19 pessoas), como se observa no gráfico seguinte.



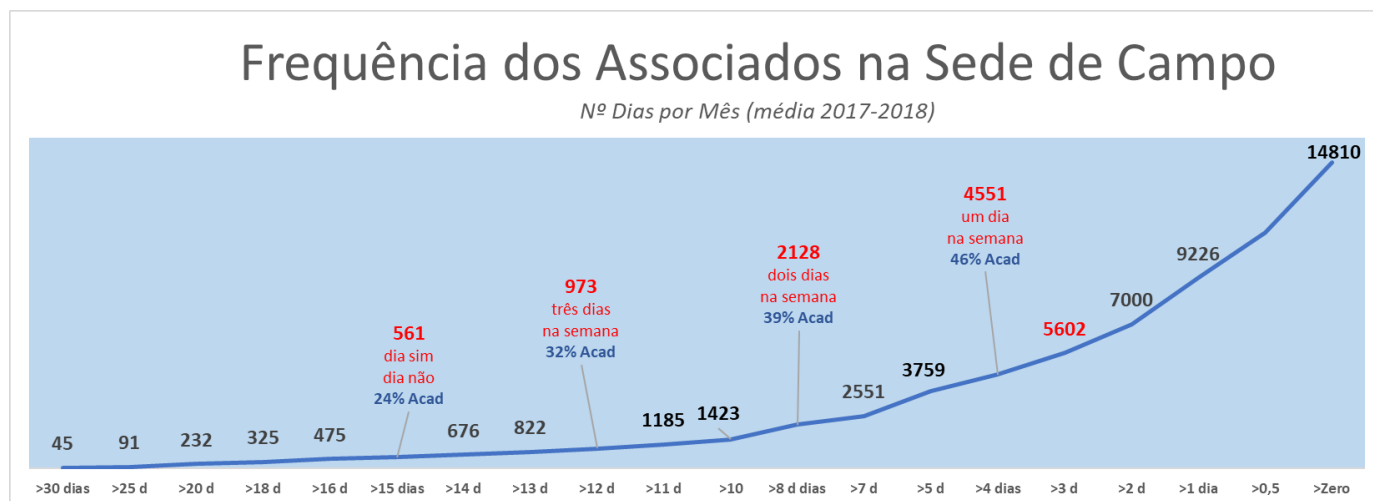
Neste gráfico anterior, pode-se notar também a frequência média da Academia, conjunto aquático e da Sauna. A academia é a campeã de frequência e Sauna tem frequência média semelhante à Sede Central. E os sábados e domingos são os dias preferidos dos usuários das piscinas.

### h) FREQUÊNCIA DO CONJUNTO AQUÁTICO – SEDE DE CAMPO



Em relação às frequências do conjunto aquático, refere-se a um período de sazonalidade de oito ou nove meses, e vai de setembro até abril ou maio de cada ano. Como era de se esperar, o pico se concentra aos sábados e domingo, com o triplo de frequência em relação aos outros dias da semana.

## i) FREQUÊNCIA NA SEDE DE CAMPO (média 2017 e 2018)



O gráfico acima evidencia as frequências médias dos períodos 2017-2018 da Sede de Campo e mostra a quantidade de acessos para o número de associados que frequenta um certo número de dias por mês. Note que há em torno de 50 pessoas que frequentam o clube todos os dias do mês, isso mesmo: às vezes mais de um acesso no mesmo dia (checamos isso com alguns deles!).

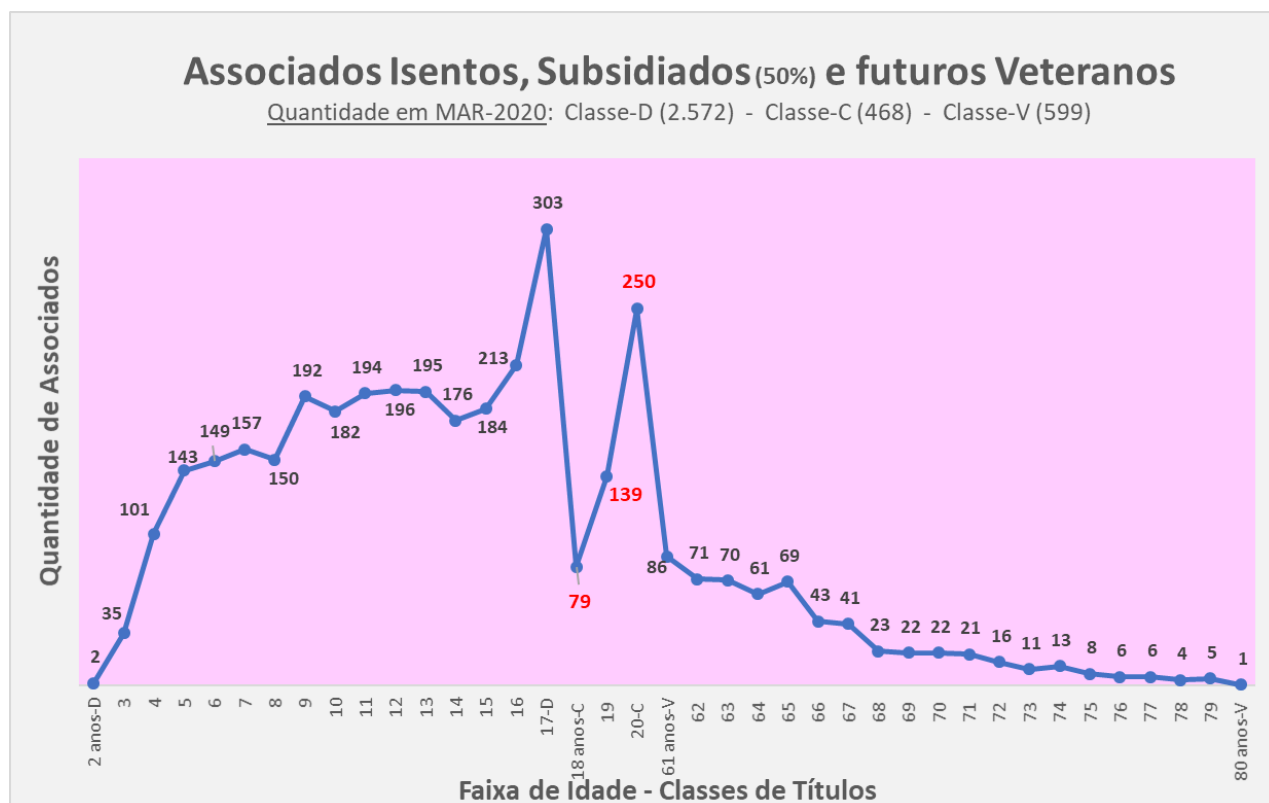
- 561 pessoas frequentam dia-sim-dia-não, ou seja, metade do mês. A oferta de refeições a preços convidativos seria uma nova atratividade para esse público, somado aos mais de duzentos colaboradores.
- 973 pessoas frequentam três dias por semana, sendo que desses 32% passam também na Academia.
- 2.128 pessoas frequentam dois dias por semana em média.
- 4.551 pessoas frequentam um dia por semana, sendo que 46% desses passam também na academia.
- E, ao contrário do que se pensava antigamente, mais de 9 mil associados acessaram pelo menos uma vez por mês, em todos os meses do ano, desmistificando o fato de que uma apenas uma minoria frequenta o Clube.

Como se pode ver, o nível de frequência tem aumentado e esse é indicador de que as diretorias genuinamente operacionais (Social, Cultural, Esportes e Academia) estão cumprindo a sua missão.

Há que se analisar esse comportamento ao longo do tempo, juntamente com a inflação de aumentos real de custos, bem como a geração ou perdas de novas receitas, para que se possa atingir o equilíbrio entre as despesas operacionais x mensalidade, sem onerar (ou beneficiar) nenhuma classe de associado.



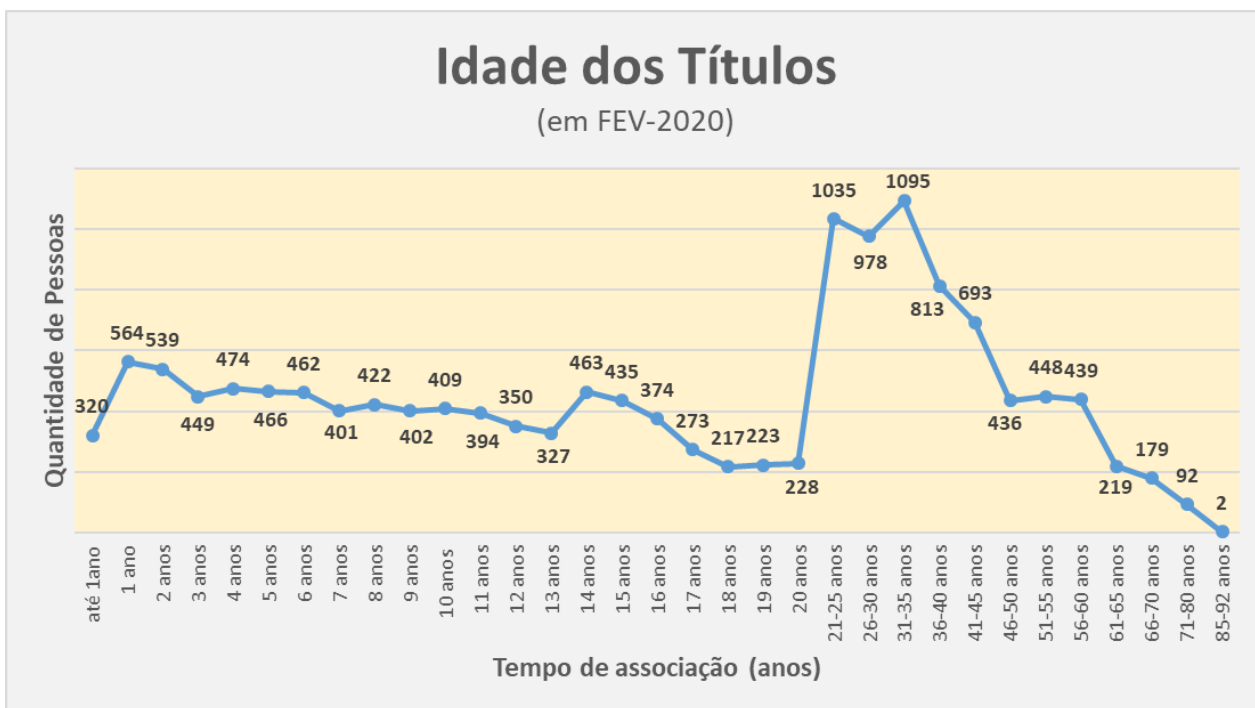
## j) ASSOCIADOS ISENTOS, SUBSIDIADOS E FUTUROS NOVOS VETERANOS



Este gráfico evidencia a quantidade de associados isentos, subsidiados e futuros veteranos (base Fev-2020) e representam possibilidades de recuperação de receitas, a saber:

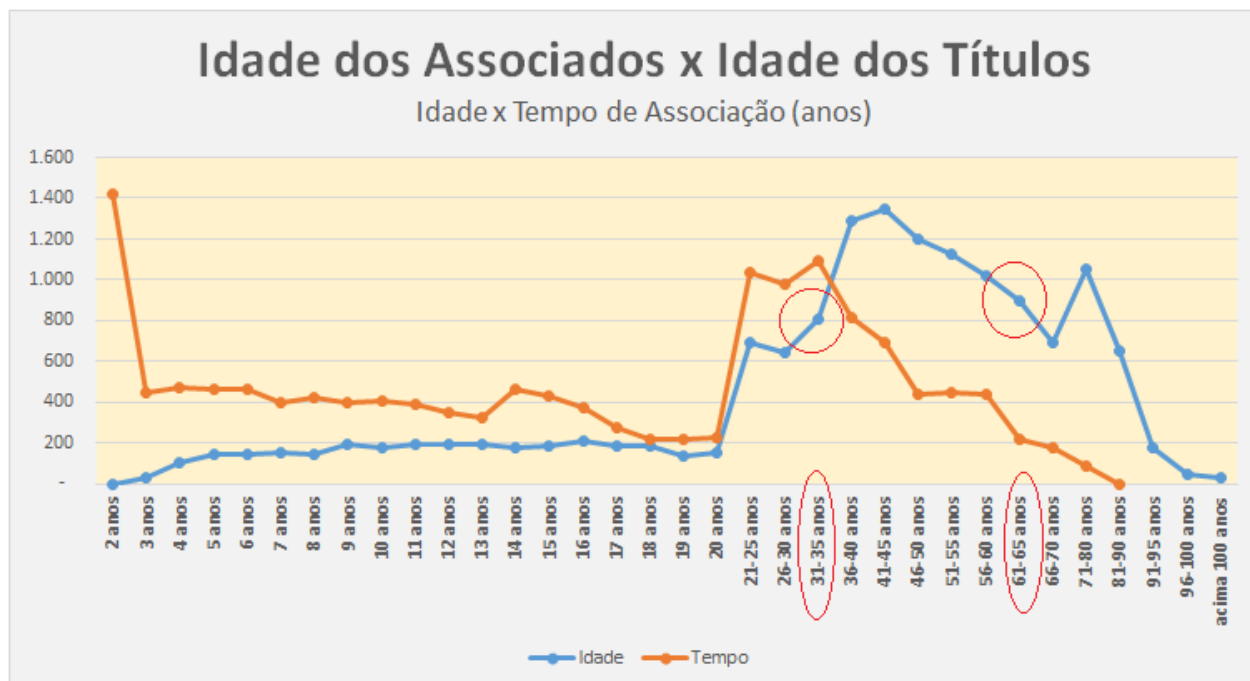
- **2.572** associados com títulos da Classe D (dependentes) que atualmente são isentos completarem 18 anos de idade.
- **468** associados com títulos da Classe C (dependentes) que já estão pagando o equivalente a 50% do valor da mensalidade.
- **599** associados com títulos da classe B ou A e que completam neste ano 60 ou mais anos de idade e entram na fila de opção para conversão dos títulos na Classe Veteranos. Paralelamente, há ainda **2.071** associados que já converteram seus títulos para a Classe Veteranos, e gozam da isenção da mensalidade, bem como outros que não o fizeram.

### k) IDADE DOS TÍTULOS



Este gráfico evidencia a idade dos títulos dos associados do Clube, ou o tempo desde a sua aquisição. Oitenta por cento desse público é representado por títulos com idade até 36 anos.

### l) IDADE DOS ASSOCIADOS X IDADE DOS TÍTULOS



Este gráfico comparativo evidencia o cruzamento da idade dos associados versus a idade dos títulos e permite aprofundar as reflexões sobre o perfil do quadro de associados. Embora não necessariamente sejam os mesmos, note que há mais de mil associados que completam 60-65 anos de idade e com 30-35 anos de associação.

## 9. CAPITAL NATURAL

O capital natural ou ambiental nunca esteve tão em evidência como nas últimas décadas e o Brasil exerce um papel muito importante no cenário internacional, pois é o maior, e um dos poucos que ainda preservam recursos naturais em abundância, especialmente com florestas nativas (Amazônica, Mata Atlântica e Cerrado).

A Organização das Nações Unidas (ONU) realizou três grandes encontros para discutir o futuro do planeta e aspectos do meio ambiente e mudanças climáticas, sendo dois deles realizados aqui no Brasil, a Rio-92 (1992) e a Rio+20 (2012). Com esses eventos, ainda que o Brasil esteja no início de ações que realmente possam mudar o planeta, exceto a contenção do desmatamento, provocou uma mudança de consciência na camada mais importante da população: os jovens e crianças.

As ações ambientais no passado eram motivadas por ecologistas e idealistas, mas hoje os gestores das entidades têm consciência que as ações proativas sociais e ambientais são repositores de valor agregado. Não se admite mais ações generalizadas que prejudiquem a saúde das pessoas, que provoquem poluições exageradas no ar ou na água, que permitam ações que causem riscos de mortes, ou gerem excessos de lixo e que privilegiem o uso de energias limpas.

E, nos casos de clubes recreativos, não apenas a sustentabilidade deve estar no cerne das decisões gerenciais, mas há que se tornar esses locais como referências para os filhos e próximas gerações.

### a) GOOGLE MAP DO CLUBE JUNDIAIENSE – EXTENSA ÁREA VERDE



O Clube Jundiaense é bastante privilegiado em relação ao meio ambiente, pois as áreas verdes, gramados, arruamentos e áreas livres compreendem 74.4% (182.965 m<sup>2</sup>) da área total do terreno da Sede de Campo (246.020.63 m<sup>2</sup>). Este espaço “verde” compõe-se de 49.202 m<sup>2</sup> de

florestas nativas, 10.000 m2 de gramados bem cuidados, 7.000 m2 de paisagismo, 60.000 m2 de arruamentos e estacionamentos e 56.763 m2 de lago de pesca e outras áreas livres.

As áreas de florestas nativas e lagos é composta por uma reserva biológica rica em biodiversidade de fauna e flora que compensam ou anulam as emissões provocadas pelo uso de energias não renováveis.

O aquecimento solar também é utilizado nos banheiros das áreas esportivas, diminuindo as emissões de gases do efeito estufa. E há planos futuros de geração de energias solar ou eólicas, caso as compras de energia do mercado de leilões não se tornem mais atrativas.

O sistema de reaproveito ou reuso de águas reduz o consumo e é utilizado para irrigação dos campos esportivos e lavagens de calçamentos. Há uma economia equivalente a 20% do consumo total, em torno de um milhão de litros de águas por mês.

A Diretoria está atenta à esta nova geração do Clube, composto por crianças e jovens da “geração Y” (ou mais recente), e que representam 38% do número total de associados. Esses serão os nossos futuros contribuintes e mais exigentes em relação ações em harmonia com a natureza.

Há planos para se implementar os relatórios de sustentabilidade com base no *Global Reporting Initiative (GRI)*, com duas centenas de indicadores que tratam de aspectos financeiros, materiais e energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transporte etc. Além disso, estamos considerando ações como: produção de energia solar ou de biodiesel para alimentação nas caldeiras, motores e veículos, com base na coleta de óleo de cozinha usado, coleta seletiva e venda de recicláveis e, dentre outras ações, tornar o Clube uma referência local e global, promovendo uma natureza exuberante, novas tecnologias e o bem-estar dos associados.

## 10. **GESTÃO DE CUSTOS**

O Clube ainda não dispõe de um sistema de custos integrado e informatizado, não obstante estar nos planos para 2020, já são elaborados alguns controles manuais. A seguir evidenciamos dois relatórios gerenciais para controle de Custos e Orçamentários, a DRE analítica com evolução mensal dos valores de receitas e despesas, e a DRE por atividades, com algumas reflexões sobre os custos das atividades.

a) DRE ANALÍTICA – EVOLUÇÃO MENSAL

**DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO - ANALÍTICA** (em R\$ mil)

DRE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	Nov	Dez	ACUM
<b>(+) RECEITAS</b>	<b>1.651</b>	<b>1.678</b>	<b>2.018</b>	<b>1.928</b>	<b>1.901</b>	<b>1.879</b>	<b>1.889</b>	<b>1.872</b>	<b>1.867</b>	<b>1.875</b>	<b>1.831</b>	<b>2.231</b>	<b>22.620</b>
Receitas de Mensalidades	1.651	1.678	2.018	1.928	1.901	1.879	1.889	1.872	1.867	1.875	1.831	2.231	22.620
<b>(-) DESPESAS</b>	<b>2.076</b>	<b>3.474</b>	<b>2.792</b>	<b>2.164</b>	<b>2.170</b>	<b>2.284</b>	<b>2.237</b>	<b>2.673</b>	<b>2.512</b>	<b>2.385</b>	<b>2.356</b>	<b>2.893</b>	<b>30.016</b>
Pessoal	966	1.049	1.037	985	1.029	1.036	1.025	1.039	1.059	1.072	1.078	1.138	12.513
Administração	115	184	102	105	97	106	115	99	94	94	118	119	1.348
Social	6	1.315	666	101	126	206	10	509	184	9	248	370	3.750
Cultural	61	13	77	18	21	21	63	28	38	89	50	179	658
Esportes	54	68	38	118	78	81	96	111	100	185	84	79	1.092
Academia	48	42	34	38	50	53	50	56	119	55	88	106	739
Operações	655	629	667	618	614	624	708	616	771	680	542	579	7.703
Marketing	54	57	54	64	38	40	53	98	30	79	32	77	676
Depreciações e baixas	117	117	117	117	117	117	117	117	117	122	116	246	1.537
<b>(=) Resultado Bruto</b>	<b>(425)</b>	<b>(1.796)</b>	<b>(774)</b>	<b>(236)</b>	<b>(269)</b>	<b>(405)</b>	<b>(348)</b>	<b>(801)</b>	<b>(645)</b>	<b>(510)</b>	<b>(525)</b>	<b>(662)</b>	<b>(7.396)</b>
<b>OUTRAS RECEITAS OPERAC</b>	<b>201</b>	<b>1.513</b>	<b>577</b>	<b>184</b>	<b>141</b>	<b>215</b>	<b>192</b>	<b>424</b>	<b>356</b>	<b>235</b>	<b>289</b>	<b>502</b>	<b>4.829</b>
Eventos Sociais	(7)	1.370	402	4	8	74	2	175	143	23	98	227	2.518
Eventos Culturais	44	0,5	5	0,2	0,4	0,2	28	0,2	1,0	4	5	1	90
Taxas Academia	97	74	77	73	68	64	77	102	114	122	99	96	1.064
Taxas Exportes	26	26	26	26	26	27	27	27	27	27	27	27	319
Taxas de Visitantes	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	103
Cessão espaço Restaurante	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
Taxas de Estacionamento	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	73
Aluguel de Salão	3	0	5	1	1	2	8	21	9	18	8	99	176
Receitas de Marketing	20	24	44	62	20	28	31	80	42	22	33	31	437
<b>(=) Resultado Operacional</b>	<b>(224)</b>	<b>(283)</b>	<b>(197)</b>	<b>(52)</b>	<b>(128)</b>	<b>(190)</b>	<b>(156)</b>	<b>(377)</b>	<b>(289)</b>	<b>(275)</b>	<b>(236)</b>	<b>(160)</b>	<b>(2.567)</b>
Outras Rec. Títulos	460	369	310	290	169	171	152	208	273	337	214	423	3.374
Outras Rec. Financ.Imob	42	49	68	59	57	51	57	49	44	83	38	42	641
<b>(=) Superávit Líquido</b>	<b>278</b>	<b>135</b>	<b>181</b>	<b>298</b>	<b>98</b>	<b>32</b>	<b>53</b>	<b>(120)</b>	<b>28</b>	<b>145</b>	<b>16</b>	<b>305</b>	<b>1.449</b>
	80%	48%	72%	89%	88%	82%	84%	70%	74%	79%	78%	77%	75%
	88%	86%	91%	97%	94%	91%	92%	83%	87%	87%	89%	93%	90%

Incluimos este novo formato de DRE a pedido do Conselho Fiscal e, como se pode ver, a evidenciação da evolução mensal das receitas e despesas permitem diversas outras análises.

É oportuno ressaltar, para os analistas de plantão, que a contabilidade já há alguns anos adota o regime de competência de exercícios, com o reconhecimento dos desgastes do imobilizado com o reconhecimento das despesas de depreciações e a contabilização das receitas e mensalidades antecipadas apropriadas pro-rata-tempore.

b) DRE POR ATIVIDADES

Denominamos por DRE por Atividades a este novo formato da Demonstração de resultado do Exercício em que as receitas e despesas foram apropriadas de acordo com as respectivas áreas ou centros de custos, classificados em dois grupos: operacionais e de apoio.

As atividades operacionais representam as áreas genuinamente operacionais, ou seja, aquelas que oferecem serviços ou produtos para os associados: Social, Cultural, Esportes, Academia e Sede Central. As atividades de apoio são representadas pelos centros de custos auxiliares e que prestam serviços para as áreas operacionais: Marketing, RH, Administração, Finanças, Jurídico e Manutenção e Obras (Operações).

A última coluna representa o valor total da entidade nos doze meses de 2019 e, como se nota, acusa o mesmo superávit (1.449 mil reais) evidenciado na DRE tradicional.

Veja, então, este novo formato e como instrumento de planejamento e controle de custos, a saber.

### DRE por Atividades (em R\$ mil) - 2019

DRE por Atividades	Atividades Operacionais					Atividades de Apoio				Total
	Social	Cultural	ESP	ACAD	S.CEN	MKT	RH	ADM/FIN	Oper	
	<b>61,0%</b>	<b>13,9%</b>	<b>12,2%</b>	<b>25,1%</b>	<b>9,7%</b>	<b>47,3%</b>				
<b>RECEITAS</b>	<b>2.518</b>	<b>90</b>	<b>319</b>	<b>1.064</b>	<b>89</b>	<b>437</b>	-	<b>26.949</b>	-	<b>31.466</b>
- Contrib. Contr. (mensalidades)								22.620		<b>22.620</b>
- Outras receitas da Área	2.518	90	319	1.064	89	437		312		<b>4.829</b>
- Outras receitas/Títulos (não op)								4.017		<b>4.017</b>
										-
<b>DESPESAS</b>	<b>4.130</b>	<b>646</b>	<b>2.606</b>	<b>4.234</b>	<b>917</b>	<b>924</b>	<b>886</b>	<b>5.180</b>	<b>10.494</b>	<b>30.017</b>
- Desp. Diretas da área	3.869	645	1.052	1.234	312	614	422	1.388	6.639	16.175
- Desp. Pessoal da área	184	-	1.280	2.488	297	305	460	3.302	3.506	11.822
- Pólo Aquático					214					
- Segurança Patrimonial								269		269
- Desp. Depreciações	77	1	274	512	94	5	4	221	349	1.537
<b>MARGEM-1</b>	<b>(1.612)</b>	<b>(556)</b>	<b>(2.287)</b>	<b>(3.170)</b>	<b>(828)</b>	<b>(487)</b>	<b>(886)</b>	<b>21.769</b>	<b>(10.494)</b>	<b>1.449</b>
- Transferência Atividades APOIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>MARGEM-2</b>	<b>(1.612)</b>	<b>(556)</b>	<b>(2.287)</b>	<b>(3.170)</b>	<b>(828)</b>	<b>(487)</b>	<b>(886)</b>	<b>21.769</b>	<b>(10.494)</b>	<b>1.449</b>

No modelo anterior, por exemplo, o total de despesas da diretoria de RH era o maior (12.513 mil reais) e, nesta nova classificação, está alocado somente os custos e despesas realmente desta área de apoio, ou seja, de 924 mil reais. Os demais valores, relativos ao custo de pessoal, foram realocados para as respectivas áreas aonde os funcionários estão alocados.

Numa próxima versão, esta DRE será refinada com a alocação dos custos e despesas das áreas de apoio para as respectivas áreas operacionais, de acordo com critérios e políticas de rateios e de preços de transferências.

Este novo modelo permite que o gestor de cada área tenha uma noção mais ampla de sua área e, desta forma, sinta-se responsável não apenas pelos gastos diretos, mas também pelos gastos de pessoal e outros que sejam identificados com a sua atividade. Em breve, **num modelo mais empreendedor**, cada gestor poderá ter uma visão mais holística e se responsabilizar não apenas por suas despesas, mas também pelas receitas e investimentos.

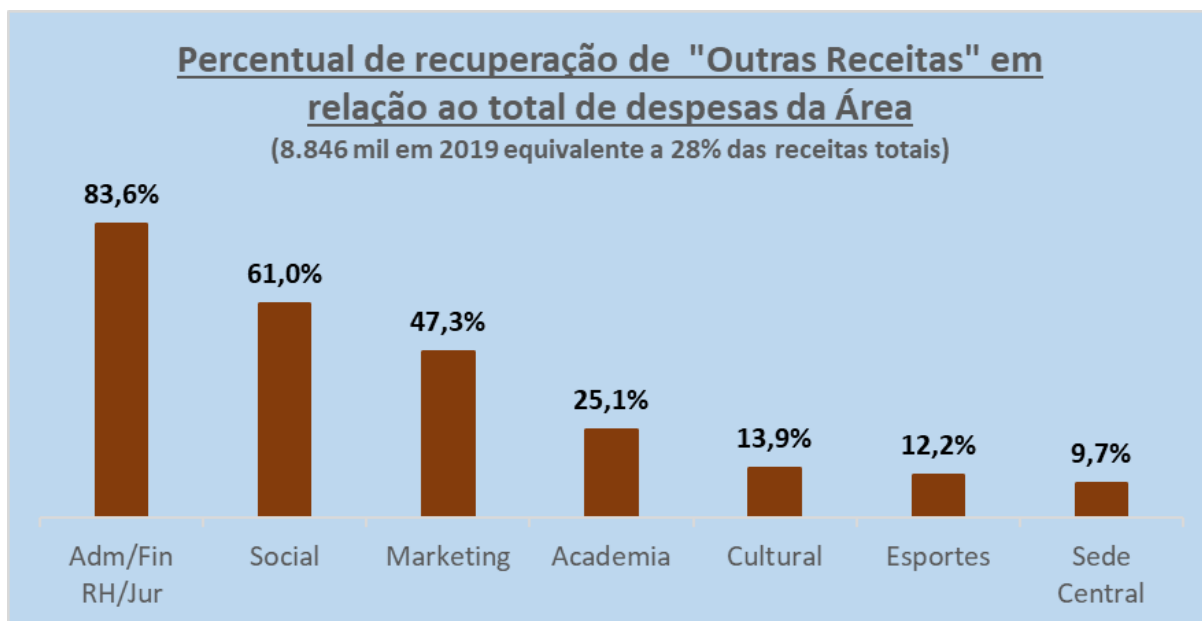
Com esse enfoque e um estímulo para se promover uma mudança cultural no processo de gestão das diversas diretorias, note a MARGEM-1 que considera as receitas e despesas de cada área.

- **Social:** durante o ano o montante das despesas com os eventos sociais totalizou 4.130 mil reais, mas, considerando-se as receitas obtidas com os tickets e ingressos de 2.518 mil reais, houve um resultado deficitário de 1.612 mil reais. Esta geração de outras receitas equivale a 61% de suas despesas e é uma distribuição indireta de dividendos.
- **Cultural:** a diretoria Cultural arrecadou 90 mil reais de ingressos e tickets de suas atividades e desembolsou um montante de despesas de 646 mil reais, resultando numa despesa líquida (ou déficit) de 556 mil reais. Esta geração de outras receitas equivale a 13.9% de suas despesas.

- **Esportes:** as despesas totais desta área foram de 2.606 mil reais e gerou 319 mil de receitas, resultando numa despesa líquida de 2.287 mil reais. Esta geração de outras receitas equivale a 12.2% de suas despesas.
  - **Academia:** as despesas totais desta área foram de 4.234 mil reais e a cobrança de suas atividades gerou um montante de 1.064 mil reais, resultando numa despesa líquida de 3.170 mil reais. Esta geração de outras receitas equivale a 25.1% de suas despesas.
  - **Sede Central:** custa 917 mil reais por ano, incluído neste montante 214 mil relativo ao custo direto da modalidade Polo Aquático, e obteve um valor de 89 mil de outras receitas, basicamente de cobrança de estacionamento e locação do salão social da Sede Central. O resultado líquido é deficitário em 828 mil reais ao ano.
- Logo mais à frente você poderá analisar cada uma dessas áreas em maiores detalhes, com as receitas e despesas de todas as atividades, eventos e modalidades.
  - Em relação às áreas de apoio, apesar da legitimidade de obtenção de outras receitas, a sua função é de apoiar as áreas que oferecem as atividades fins do Clube. E os custos que futuramente serão transferidos ou negociados entre as áreas de resultado são os seguintes:
- **Marketing:** esta é uma das áreas mais promissoras e com potenciais para a obtenção de novas outras receitas, principalmente com as publicidades e propaganda e a negociação de *namimg righth*. O total das despesas no ano foi de 924 mil reais, incluindo-se não apenas as despesas diretas, mas a de pessoal e depreciações. A geração de outras receitas foi de 437 mil reais, equivalente a 47.3% de suas despesas.
  - **RH:** esta área de apoio incorreu num montante de 886 mil reais de despesas, considerando-se os seus gastos diretos, os gastos de seu pessoal e depreciações. Não há geração direta de receitas, mas futuramente os seus custos serão alocados para as outras áreas com base em preços de transferências.
  - **ADM/FIN:** esta área compreende as diretorias Administrativa, Financeira, Jurídica (e futuramente a de RH) e incorreu num total de 5.180 mil reais de despesas, sendo 63.7% desse valor relativo a gastos com pessoal. Esta área gerou 4.329 mil reais de outras receitas, equivalente a 83.6% de seus gastos totais, sendo os maiores valores relativos a receitas com taxas de transferências, visitantes, locações etc. Futuramente algumas dessas receitas poderão ser transferidas para alguma das áreas operacionais, de acordo com a política a ser adotada.
  - **Operações e Obras:** esta é a área de maior custo, incorrendo em 2019 num montante de 10.494 mil reais, sendo 63,3% desse valor relativo a gastos com pessoal. Futuramente, os seus custos serão alocados para as outras áreas de acordo com as demandas de serviços.

O gráfico seguinte evidencia o percentual de recuperação de “Outras Receitas” em relação ao total de despesas de cada área geradora, a saber:

## b1) PERCENTUAL DE RECUPERAÇÃO DE OUTRAS RECEITAS



Note o maior nível de geração de outras receitas é relativo à área de Administração e Finanças e os itens mais relevantes são os valores arrecadados com títulos e transferências no valor de 4 milhões de reais em 2019. Este valor, por sua natureza de integralização de capital, não deveria ser utilizado no financiamento das atividades operacionais e, futuramente, pode ser reservado para novos investimentos. Mas, para isto, é necessário atingir o equilíbrio entre mensalidade x despesas operacionais, uma estratégia que estamos perseguindo.

A área social, como se pode observar mais a frente (item 10.b), ainda apresenta déficits financeiros na maioria de seus eventos, pois os tickets e ingressos arrecadam em média 61% do montante das despesas, entre ingressos subsidiados ou gratuitos para sócios. Caso se considerasse as receitas de oportunidades com preços de não sócios, o resultado econômico seria positivo. Esse diferencial é, na verdade, um benefício social concedido ao associado e equivalente a uma distribuição indireta de dividendos (um deságio na mensalidade).

A área de Marketing tem um percentual de recuperação de receitas de 47.3% e é uma das áreas com maior potencial para a obtenção de outras receitas de patrocínios e propaganda, *namings*.

A área cultura tem um percentual de recuperação de receitas de 13.9% e, pela natureza de seus eventos, a maioria gratuitos para os associados, é uma grande geradora de benefícios sociais ao público interno.

A área de esportes tem o menor nível de recuperação de despesas de 12.2% e 81% dessa geração de receita refere-se a taxas de exames de avaliação médica. Há que se pensar em ajustar as taxas cobradas nos torneios de todas as modalidades, de acordo com os níveis de privilégios.

A Sede Central tem um nível de recuperação de receitas de 9.7% e do total de receitas em 2019, 82% refere-se a taxas de estacionamento e o restante a aluguel do salão social.



Com essa evidenciação por área de atividade, será possível novas reflexões e análises de custos das atividades, por exemplo o caso da Academia: considerando-se uma frequência de 4 mil associados nas dependências da Academia, os custos unitários podem ser:

- 88 reais: considerando-se o total das despesas.
- 66 reais: considerando-se o valor líquido com a recuperação de outras receitas.
- 200 reais: ou valor maior se considerarmos a transferência dos custos das áreas de apoio (objeto de estudo em andamento).

A seguir são detalhados os valores com todas as atividades de cada uma das áreas operacionais e de apoio e que permitem iniciarmos reflexões sobre controle de custos e planejamento orçamentários. Vamos lá.

## B2) DRE DA DIRETORIA SOCIAL

### DRE - SOCIAL 2019

	Receitas	Desp	Resultado	(*)
- Baile do Hawaii	1.347	1.300	47	104%
- Bale do Hawaii Kids	2	14	(12)	17%
- Clube Feijoada/Carnaval	414	649	(235)	64%
- Festa Italiana	10	130	(120)	8%
- Festa Junina	73	195	(122)	37%
- Encontro Motociclistas	93	167	(74)	56%
- Baile de Aniversário	82	330	(248)	25%
- Clube da Ceveja	97	234	(137)	41%
- Baile Reveillon	219	362	(143)	60%
- Clube Dançante	9	46	(37)	20%
- Aniversário Academia	142	150	(8)	95%
- 75 anos CJ		70	(70)	
- Dança de Salão		20	(20)	
- Boteco	30	140	(110)	21%
- Outros		62	(62)	
	<b>2.518</b>	<b>3.869</b>	<b>(1.351)</b>	
- Depreciações		<b>77</b>	(77)	
- Pessoal e encargos		184	(184)	
<b>Soma...</b>	<b>2.518</b>	<b>4.130</b>	<b>(1.612)</b>	

A Área Social está melhorando o seu desempenho em relação aos anos anteriores e conseguiu melhorar o percentual de recuperação de “outras receitas” (61%) em relação aos anos anteriores: 2018 (50%), 2017 (54%). O ano de 2019 iniciou com um evento superavitário (Baile do Hawaii) e encerrou com redução do déficit no último evento do ano (Baile de Réveillon); e isso já é um passo para tornar todos os eventos sociais com superávits financeiros ou social.

Estamos desenvolvendo um indicador denominado “Superávit Social” para todos os eventos e consiste numa questão simples: qual seria o resultado se, hipoteticamente, o valor dos ingressos e tickets cobrados dos associados fossem iguais ao de Visitantes?

Se esse resultado for “positivo” significa que o resultado econômico do evento teve um grau de eficiência desejado, mesmo que o resultado “financeiro” (fluxo de caixa) possa ser deficitário. É

o caso, por exemplo, do Baile de Réveillon que resultou um déficit financeiro (143 mil), mas um superávit social positivo no valor superior a 100 mil reais. Este valor, hipoteticamente, foi “cotizado”, ou repassado em benefício para o associado. É uma forma indireta de distribuição de dividendos.

Na última coluna à direita (\*) destaca-se o percentual de recuperação de receitas em relação aos custos de cada um dos eventos. O baile do hawai teve superávit financeiro (104%), o aniversário da academia foi o evento que mais se aproximou da recuperação total dos custos (95%). E os demais eventos mostram seu potencial de geração de tickets de ingressos.

Estamos trabalhando para refinar os controles e sistemas informatizados, para termos esse tipo de informações de forma regular e tempestiva.

<b>BOTECO</b>	<b>rec</b>	<b>des</b>
- Social	30	74
- Cultural	-	14
- Esporte	5	38
- Academia	-	1
- Marketing	-	9
- Adm	-	4
	<b>35</b>	<b>140</b>

O quadro acima evidencia o sucesso de um evento que teve início em 2019 e indica que o “Boteco” já faz parte da grade anual da área Social. Neste ano de 2019, quando ainda eram iniciativas esparsas de diversas áreas, as receitas e despesas eram alocadas em diversas áreas, como se pode ver no quadro. Para os próximos anos, certamente deve fazer parte dos planejamentos orçamentários e, também, como instrumento de obtenção de outras receitas de patrocínios.

### B3) DRE DA DIRETORIA CULTURAL

#### DRE - CULTURAL

	Receitas	Desp	Resultado	(*)
<b>RECEITAS CULTURAIS</b>			-	
Jornais e revistas		19	(19)	
Acampamento	72	94	(22)	76,6%
Bateria Azul e Branco		9	(9)	
Semana da Mulher	5	31	(26)	16,1%
Caminhadas		17	(17)	
Festa das crianças	4	48	(44)	8,3%
Natal na Casa do Lago	0,1	153	(153)	0,1%
Brinquedoteca		37	(37)	
Casais e cozinha		9	(9)	
Coral adulto		46	(46)	
Clube da leitura		2	(2)	
Clubinho da leitura		5	(5)	
Projeto 75 Anos	1	46	(45)	2,2%
Coral Cenico infantil		43	(43)	
Grupo de dança		8	(8)	
Teatro	5	50	(45)	10,0%
Melhor idade		16	(16)	
Arte em movimento	3	12	(9)	25,0%
	<b>90</b>	<b>645</b>	<b>(555)</b>	
- Depreciações		<b>1</b>		
- Pessoal e encargos				
	<b>90</b>	<b>646</b>	<b>(555)</b>	

Os eventos Culturais diferem dos eventos Sociais pela própria natureza da missão da área Cultural, e pela capacidade de recuperação geração de outras receitas. As atividades Sociais (61%) geraram mais receitas do que as atividades Culturais (13.9%) e há um entendimento que muitos desses eventos possam até serem “gratuitos” para os associados do Clube; significando que se está transferindo um “benefício social” (dividendos) internamente para os associados.

O percentual de recuperação de receitas (\*) evidencia o desempenho e capacidade de geração de receitas de todos os eventos. O natal na casa do lago é o evento de maior custo e com gratuidade para os associados, ao contrário do acampamento, que tem um alto índice de recuperação de receitas (76,6%) em relação aos seus custos diretos.

## B4) DRE DA DIRETORIA DE ESPORTES

### DRE - ESPORTES

	Receitas	Desp	Resultado	(*)
Tenis	4	34		11,8%
Futsal	1,0	78		1,3%
Futebol areia		3		
Futebol campo	28	261		10,7%
Polo aquático		214		
Basquete		52		
Volei	4	47		8,5%
Squash	3,0	7		42,9%
Mini golf		0,4		
Boccia		0,4		
Ginástica artística		3		
Criança em ação		1		
Beach volei				
Beach tênis	8,0	14		57,1%
Campeca		8		
Truco		1		
Família em movimento		33		
Cessão de espaços Tênis/Squash	10			
Torneios		5		
Materiais e uniformes		(19)		
Serv terc (aval.medica Cj Aq)	261	134		
Serv terc (recreação verão aq)		4		
Salva vidas (conj aquatico)		77		
Salva vidas (sede central)	-	94		
	<b>319</b>	<b>1.052</b>	-	
- depreciações		<b>274</b>		
- pessoal e encargos	-	<u>1.280</u>		
	<b>319</b>	<b>2.606</b>	<b>(2.287)</b>	

A área de Esportes é uma das atividades fundamentais para os associados e, talvez por sua natureza, o seu percentual de recuperação de receitas (12.1%) é inferior às demais áreas como Cultural (13.9%), Academia (25.1%), Marketing (47.3%) e Social (61%).

O percentual de recuperação de receitas das modalidades mais recentes, como beach tênis (57.1%) e squash (42.9%), são maiores do que as demais. E, independentemente da natureza dessas atividades, são válidos estudos no sentido de ajustar essas taxas/tickets e melhorar o percentual de recuperação de receitas, principalmente nas modalidades de maiores custos (futebol e polo aquático).

Obviamente que não se trata de uma questão tão simples, pois envolve aspectos como tradição, anseios e desejos, coletividade, equilíbrio em relação às demais modalidades, em tem-se que respeitar a todos sem onerar (ou beneficiar) nenhuma classe de associados. Trata-se de uma política de distribuição de “benefícios sociais”.

## B5) DRE DA DIRETORIA DE ACADEMIAS

### DRE - ACADEMIA

	Receitas	Desp	Resultado	(*)
Rec. Taxas natação	518			
Rec. Tecido acrobático	46			
Rec. Cessão Esp. Personal	99			
Rec. Bar academia	1			
Materiais e uniformes		67		
Impressos		4		
Lanches		2		
Medicamentos		2		
Serviços de terceiros		13		
Atividades especiais		14		
Manut equip		44		
Avaliação física	232	130		178,5%
Avaliação médica	168	115		146,1%
Salva vidas (3 piscinas)		62		
Aniversário da academia		63		
Brinquedoteca		63		
Clube da corrida		57		
Tecido acrobático		7		
Treinamento natação		1		
	<b>1.064</b>	<b>644</b>	-	
- Sauna		<b>372</b>		
- Piscinas		<b>218</b>		
- Depreciações		<b>512</b>		
- Pessoal e encargos		2.488		
	<b>1.064</b>	<b>4.234</b>	<b>(3.170)</b>	25,1%

A Academia é a atividade mais procurada pelos associados, com mais da metade do número de frequências diárias e, apesar do alto custo com pessoal e operações, é uma área que se destaca na recuperação de receitas, a exemplo das taxas de natação, avaliações física e médica e tecido acrobático.

No levantamento realizado junto aos associados (2018), a Academia liderou o ranking de preferências e é importante aprofundar estudos relacionando a interdependência com todas as demais atividades.

## B6) DRE DA DIRETORIA DE MARKETING

### DRE - MARKETING

	Receitas	Desp	Resultado	(*)
Revista	258	255	3	101,2%
Patrocínios/comissões	170	82	88	207,3%
Outdoor	9		9	
Ferramentas digitais		41		
Material divulgação		125		
Ambientação		28		
Freelance (foto/filmagem)		72		
Outras	-	11		
	<b>437</b>	<b>614</b>		
- Depreciações		5		
- Pessoal e encargos		305		
	<b>437</b>	<b>924</b>	<b>(487)</b>	47,3%

A área de Marketing, apesar de ainda necessitar de investimentos em recursos materiais e de pessoal, tem contribuído nesses últimos para a obtenção de outras receitas com publicidades e patrocínios (47.3%). Como se pode ver no quadro analítico, a revista é autossustentável (ela se paga) e as receitas geradas contribuem com a realização de eventos sociais e de modalidades esportivas. Futuramente, quando se estruturar os sistemas de custos e informatização, os custos e receitas serão transferidos para as áreas afins.

Em 2019, em reuniões da área financeira com as principais instituições financeiras, juntaram-se o nosso pessoal de marketing com os profissionais de marketing desses bancos e, de forma inédita, foram negociados não apenas questões de taxas e reciprocidades bancárias, mas também cotas de patrocínios e *naming rights*. Nesse esforço integrado, o resultado foi positivo e obteve incrementos de outras receitas.

Com esse objetivo, os planos estratégicos para 2020 contemplaram um incremento na verba orçamentária desta área equivalente a 24.2% (224 mil reais) em relação ao ano anterior. Com esse investimento, espera-se obter aumentos significativos de receitas de marketing, haja vista que, em apenas uma das instituições financeiras, já se conseguiu recuperar um terço desta verba orçamentária.

## B7) DRE DA DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

ADM (Portaria+Escritório+Aprendiz)				(*)
	Receitas	Desp	Resultado	
- Contribuição de Conservação	22.620			
- Títulos (transf-catg-dep-nub)	3.246			62,7%
- Renegociação de Débitos	130			2,5%
- Juros e multas recebidos	381			7,4%
- Rec. Aplicações financeiras	224			4,3%
- Rec. Vendas imobilizado	36			0,7%
- Taxa Visitantes	103			2,0%
- Locação Salão S.Campo	143			2,8%
- Locação Casa do Lago	17			0,3%
- Cessão espaço Restaurante	49			0,9%
				<b>83,6%</b>
Desp. Bancárias		268		5%
Serv. consultoria Software		203		
Honorários profissionais		115		
Tributos, custos e emolum.		97		
Manut. Computadores		96		
Locação comunicação dados		77		
Correios		61		
Impressos e mat. Exped		60		
Locação maq impressoras		56		
Direitos autorais		50		
Outras desp adm.	0	261		
	<b>26.949</b>	<b>1.344</b>	-	
- Pessoal e enc (Portaria)		1.844		3.302
- Pessoal e enc (Escrit)		1.204		63,7%
- Pessoal e enc (Apr/def)		254		
- Carvão e ração peixes		44		
- Monitoramento		269		5,2%
- Depreciações		221		
	<b>26.949</b>	<b>5.180</b>	<b>21.769</b>	
	4.329			

A área de Administração e Finanças é uma das principais áreas de apoio às demais áreas do Clube e está envolvida, de forma integrada, com todas as áreas e operações. Mesmo desconsiderando-se as receitas com as mensalidades, foi responsável por gerar 4.329 mil reais em outras receitas, equivalente a 83.6% dos custos desta unidade.

Desse montante, a cifra mais relevante refere-se a receita com transferências e mudanças de categorias com Títulos Associativos (62.7%) e, como já foi dito neste relato, não deveria ser utilizada para financiar as despesas ordinárias ou operacionais. Caracteriza-se como um aumento ou integralização de capital e, deveria ser destinada apenas para novos investimentos.

Em 2019 obteve-se um rendimento de aplicações financeiras (224 mil reais) que representa menos da metade do valor do desconto (17.66% aa) concedido aos associados por ocasião da quitação da anualidade no mês de janeiro. Isso não deixa de ser um “benefício social” transferido a

esses associados, apesar de seu custo recair sobre todos os contribuintes, inclusive sobre aqueles 80% que optam pela mensalidade.

As demais outras receitas geradas são referentes recebimento de juros e multas por atrasos na mensalidade (381 mil reais), renegociações de débitos (130 mil reais), taxas de visitantes (103 mil reais), locações do salão social (143 mil reais) e da casa do lago (17 mil reais) e cessão de espaço do restaurante (49 mil reais).

As despesas mais relevantes desta área referem-se a gastos com pessoal (63.7%), monitoramento e segurança (5.2%) e despesas bancárias (5%).

## B8) DRE DA DIRETORIA DE RH

<b>RH</b>			
	<b>Receitas</b>	<b>Desp</b>	<b>Resultado</b>
Rescisões trabalhistas		319	
Vivatrans		54	
PCMSO/PPRA		33	
Terceirizações		16	
		<b>422</b>	
Depreciações		4	
RH (4 func)		460	
		<b>886</b>	
			51,9%
			100%
Operacional (72 func)		3.506	
Portaria		1.844	
Escritório (21 func) 1.388		1.204	
Aprendiz/Port.Def. (10 func)		254	3.302
Marketing (4 func)		305	
Esportes (22 func)		1.280	
Social		184	
Cultural		-	
Academia (37 func)		2.488	
Sede Central (6 func)		297	
Segurança patrim.monit.		269	
		<b>12.517</b>	

No relato deste ano desmembrou-se os gastos de pessoal (12.517 mil reais) para as respectivas áreas afins e as despesas específicas da área de RH totalizaram 886 mil reais, sendo 51.9% desse valor relativo aos gastos com o seu pessoal.

Esta é uma área de vital importância para a entidade, não apenas por ser corresponsável pela gestão do item mais relevante de despesas, mas principalmente por gerir os relacionamentos internos, realizar o processo de recrutamento, colocar mão-de-obra qualificada e auxiliar no desenvolvimento profissional dos colaboradores.



## B9) DRE DA SEDE CENTRAL

### SEDE CENTRAL (Operações)

Sede Central	Receitas	Desp	Resultado	
Água		68		7,4%
Energia elétrica		141		15,4%
Materiais Piscinas		9		1,0%
Salva vidas		94		10,2%
Receita Locação Sede Central	16			
Taxa Estacionamento	73	-		
	<b>89</b>	<b>312</b>		34,0%
- Depreciações		94		10,3%
- Pessoal e encargos	-	297		32,4%
	<b>89</b>	<b>703</b>	<b>(614)</b>	76,7%
- Polo Aquático	-	<b>214</b>		23,3%
- Polo Aquático	<b>89</b>	<b>917</b>	<b>(828)</b>	100,0%

Em 2019 os custos identificados da Sede Central totalizaram a cifra de 917 mil reais e, com os aprimoramentos do sistema de custos, certamente ultrapassaria um milhão de reais com as transferências de custos das áreas de apoio. Os custos mais relevantes são: pessoal (32.4%), polo aquático (23.3%), energia elétrica (15.4%) e água (7.4%).

A média de frequência da Sede Central é de 113 pessoas, sendo o dia da semana mais frequentado as Quinta-Feira (165 pessoas) e o menos frequentado os Domingos (19 pessoas).

A Sede Central é um marco e um patrimônio na história do Clube Jundiaiense e, não obstante as discussões sobre o seu futuro, há que se pensar com muita sabedoria, pois a sua importância social extrapola uma simples análise econômica, e envolve outros aspectos e moedas não monetários. Mas urge repensar a sua trajetória.

## B10) DRE DA DIRETORIA DE OPERAÇÕES E OBRAS

### OPERAÇÕES

	Receitas	Desp	Resultado
Contrato Limpeza		2.438	23,2%
Manut. Prédios e inst		1.192	11,4%
<b>Energia</b>		836	8,0%
Contrato Jardinagem		527	5,0%
Manut. Máquinas e equip		388	3,7%
Materiais de limpeza e desc		250	2,4%
Serviços de terceiros		225	2,1%
<b>Água e estação tratamento</b>		138	1,3%
Contrato Limpeza (hs extras)		130	1,2%
Manut. Veículos e Combust		94	0,9%
Locação de máquinas e equip		92	0,9%
Manut. Iluminação		68	0,6%
Jardinagem e Paisagismo		63	0,6%
<b>Materiais para estac</b>		57	0,5%
Manut. Móveis e utens.		37	0,4%
Copa e cozinha		36	0,3%
Outras		68	0,6%
		<b>6.639</b>	<b>63,3%</b>
<b>DESPESAS IDENTIFICADAS</b>		<b>1.413</b>	
<b>LAGO</b>	Ração para Peixes Lago	<b>9</b>	
<b>ACAD</b>	Piscina aquecida	<b>45</b>	
<b>PISC</b>	Limpeza Piscinas + mater	<b>173</b>	
<b>SAUNA</b>	Sauna (glp)	<b>372</b>	
<b>ESP</b>	Campos de futebol	<b>193</b>	
<b>CHUR</b>	Carvão churrasqueira	<b>35</b>	
<b>Centr</b>	Água Sede Central	<b>68</b>	
<b>Centr</b>	Energia Sede Central	<b>141</b>	
<b>Centr</b>	Materiais Piscina Sede Central	<b>9</b>	
<b>ESP</b>	<b>Quadras esportivas</b>	<b>19</b>	
	- Despesas com Depreciações	<b>349</b>	3,3%
	- Pessoal e encargos (72 func)	<b>3.506</b>	33,4%
		<b>11.558</b>	
		<b>10.494</b>	<b>100,0%</b>

A área de Manutenção e Obras (Operacional) é responsável por todas as atividades de conservação e limpeza, manutenção de prédios, gestão de energia e águas, jardinagens e outros gastos com a operacionalização de todas as áreas da Sede Central e da Sede de Campo.

Os gastos desta área totalizaram a cifra de 10.494 mil reais em 2019 e, como se pode ver no quadro anterior, outros gastos foram identificados e realocados para outras áreas afins, como deve ser feito no aprimoramento do sistema de custos, como por exemplo os gastos inerentes a sauna, campos de futebol, sede central etc.

Os gastos mais relevantes foram: pessoal (33.4%), contratos de limpeza (24.4%), manutenção de prédios (11.4%), energia elétrica e água (9.3%), jardinagem (5.6%). E esforços estão

sendo envidados para gerir ou reduzir esses montantes, haja vista as renegociações dos grandes contratos e da compra de energia em leilões.

Apesar do aumento no volume de atividades e das frequências previstos, o orçamento desta área foi reajustado em 4.6% de aumento em relação ao orçado no ano anterior. Por ocasião deste relato, os reajustes contratuais com base no IGP estavam em torno de 8%, mas espera-se que no relato de 2020 tenhamos boas notícias, com melhorias nos desempenhos e sem prejuízos nos padrões de qualidade.

Devido à importância e relevância desta área para o Clube como um todo, todas as ações estão sendo tratadas de forma integrada com as demais diretorias.

### c) CURVA ABC DAS DESPESAS

<b>CURVA ABC DAS DESPESAS</b>	<b>29.879</b>	<b>100,0%</b>
Salários	5.496	18,4%
Serviços de Limpeza e Conservação	2.697	9,0%
INSS	1.960	6,6%
Depreciações e Amortizações	1.399	4,7%
Manutenção e Conservação de Instalações	1.193	4,0%
Conjuntos e Atrações Musicais	932	3,1%
Energia Elétrica	922	3,1%
Locações Diversas para Eventos	794	2,7%
Férias	732	2,5%
FGTS	719	2,4%
Assistência Médica	575	1,9%
13º Salário	574	1,9%
Serviços de Jardinagem	527	1,8%
Serviços de Buffet	510	1,7%
Horas Extras	491	1,6%
Vale Transporte	433	1,5%
Manutenção de Máquinas e Equipamentos	402	1,3%
Material de Consumo - Gás/GLP	380	1,3%
Decoração	371	1,2%
Assessoria e Consultoria	362	1,2%
Salva-Vidas	329	1,1%
Cesta Básica	295	1,0%
Serviços de Vigilância	269	0,9%
Atrações Especiais	251	0,8%
Avaliação Médica	251	0,8%
Honorários Profissionais	248	0,8%
Lanches e Refeições p/Eventos	244	0,8%
Software e Consultoria	202	0,7%
Arbitragem	202	0,7%
Água e Esgoto	199	0,7%
Material para Campos de Futebol	193	0,6%

Nos quadros anteriores pôde-se analisar as despesas identificadas de cada uma das áreas e, neste quadro em que se resume a “Curva ABC das Despesas”, é possível complementar aquelas avaliações tendo em vista o Clube como um todo.

Como era de se esperar, o item mais relevante refere-se aos salários (18.4%) e, se somados aos respectivos encargos sociais chega-se 43%.

O quadro está disposto em ordem decrescente de valor e, desta forma, pode-se analisar com cuidado cada uma das cifras, independente da área gestora responsável, assim como foi tratado na orçamentação do ano de 2020.

#### d) CURVA ABC DAS RECEITAS

31.895		
CURVA ABC DAS RECEITAS	2019	área
Contribuição de Conservação e Melhoria - Ano Cor	23.048,2	adm 72,3%
Eventos Sociais	2.519,5	soc 7,9%
Taxa de Transferência	1.676,7	adm 5,3%
Diferença de Categoria	1.018,6	adm 3,2%
Aulas de Natação	518,1	acad 1,6%
Títulos de Dependentes	493,8	adm 1,5%
Juros Ativos\Multas	381,0	adm 1,2%
Publicidade - Revista do Clube	257,9	mkt 0,8%
Exame Dermatológico	257,1	acad 0,8%
Avaliação Física	232,3	acad 0,7%
Rendas de Aplicações Financeiras	223,9	adm 0,7%
Publicidade e Patrocínio	170,2	mkt 0,5%
Exame Clínico	168,4	acad 0,5%
Aluguel de Salão - Sd Campo	143,3	salao soc 0,4%
Renegociação de Débitos	129,7	adm 0,4%
Visitante	102,5	adm 0,3%
Cessão de Espaço - Personal Trainer	98,6	personal 0,3%
Eventos Culturais	84,2	cul 0,3%
Taxa de Estacionamento	73,2	estac 0,2%
Sócio Nubente	55,2	adm 0,2%
Cessão de Espaço - Restaurante	49,3	rest 0,2%
Aulas de Tecido Acrobático	45,8	tecido 0,1%
Taxa Campeonato Futebol Equipes Montadas	25,7	fut 0,1%
Cessão de Espaço - Diversos	23,0	0,1%
Credencial	20,9	adm 0,1%
Aluguel Casa do Lago	17,2	casa lago 0,1%
Aluguel de Salão - Sd Central	16,2	sede cent 0,1%
Cessão de Espaço - Tênis/Squash	10,2	tenis squas 0,1%
Outras Receitas	7,8	
Reintegração	7,2	adm
Aulas de Teatro	5,0	teatro
Taxa Campeonato de Tênis	4,1	tenis
Cartão Social	3,6	adm
Taxa Campeonato de Volei	3,5	fut
Cessão de Espaço - Bar Academia	1,2	bar acad
Variação Monetária Ativa	0,7	adm
Taxa Festival de Futsal	0,4	futsal
Taxa Campeonato Squash	0,3	squash
Contribuição de Conservação e Melhoria - Anos Ant	0,2	adm
Expediente	0,2	adm
Acampamento	0,0	acamp
Taxa Campeonato Futebol Veterano	0,0	fut

Este quadro descreve a “Curva ABC das Receitas” e, por estar em ordem decrescente de valor, permite a análise independente da área gestora dessas receitas.

A principal receita operacional refere-se à contribuição de contribuição e que representa 72.3% do total de receitas do ano de 2019, sendo as demais receitas consideradas por nós como “outras receitas”.

Como foi comentada anteriormente nas áreas específicas, essas outras receitas totalizaram em 2019 o montante de 8.846 mil reais, sendo 4.017 mil reais relativo a receitas com títulos e transferências e o restante (4.829 mil reais) atribuídos às demais áreas.

Com base nos planos estratégicos para o futuro, o montante de 4.017 mil reais deveria ser alocado como reserva para novos investimentos. E a cifra de 4.829 mil reais, pode ser alocada às áreas operacionais afins, como recuperação de despesas.

Com esse modelo empreendedor, o gestor de cada área se responsabiliza não apenas por suas despesas, mas pelo resultado que envolve receitas, despesas e investimentos e, com essa atitude, visa a maximização do valor de sua área e do Clube como um todo.

## e) RECEITAS COM INSTRUTORES E PESSOAIS

A seguir evidenciam-se as receitas cobradas pela cessão de espaços dos instrutores e pessoais e, como se pode observar, são valores que devem ser revisados no futuro.

<u>PERSONAL</u>	<u>mês</u>	<u>Ano</u>			
Alessandra de Araujo Citelli		isento			
Alessandro Folgosi	273	3.268			
Andrea Trevilatto	273	3.180			
Angelo Nunes Dias jr		não há contrato			
Antonio Cortina	361	4.332			
Antonio Cláudio Moreira	154	1.788			
Cláudia Poliliiester	154	1.788			
Danela Mojola	361	4.200			
Fabio Tada Yoshiyakuwa	273	3.276			
Felipe Otavio Garcia Stabheli	361	4.332			
Felipe Sertorio Porto		não há contrato			
Fernanda Nunes Dias	361	4.332			
Fernando Augusto F Boregas	164	1.968			
Gustavo Zordi Fioravanti	154	1.848			
Karina Maria Mazzei	154	1.788			
Karina Yarid Mazetto	361	4.996			
Kleber de Fiori		isento			
Lucimara Odete Sibinel Brito	273	3.426			
Luis Fernando Negro Nalin	361	4.200			
Marcio Marques da Silva	361	3.620			
Maite Briganti Pradela		não há contrato			
Maria Elisa Brigantte de o Enne	273	3.273			
Patrícia Penteado Manfrim	273	2.383			
Paulo Sergio Siliveira Leite	154	2.014			
Ricardo Luiz Guilhen	154	1.788			
Ricardo Martinho de Almeida	464	5.025			
Rubia Karla dos Santos	154	2.722			
Samantha Ludovico	273	2.948			
Thales Alves Barbosa	361	3.926			
Thiago Bedim de Mello	273	3.180			
Thiago Leopoldo Gioconda	273	3.322			
Tilly Andreotti Ferrarezi	154	1.788			
Valter Nano	361	5.191			
Viviana Maria Almeida de Mola	154	1.788			
Wagner Ricardo Cunico	273	3.180			
		<b>94.870</b>			
			<u>PERSONAL TÊNIS SQUASH</u>	<u>mês atual</u>	<u>Ano</u>
			Andre Victor Pedro	108,5	1.277
			Eduardo correa	108,5	1.277
			José Alonso Aguiar	108,5	1.277
			Kim Ruas Carrero	108,5	1.277
			Ricardo P F Godoy	108,5	1.277
			Sergio de Camargo Jr (squash)	108,5	1.277
			Silvio F Santos	108,5	1.277
			Simone Lambert Fossen	108,5	1.277
				<b>10.217</b>	
			<u>OUTROS</u>	<u>mês atual</u>	<u>Ano</u>
			Ana Cristina Orega (yoga)	108,5	1.302
			Carlos K Katashima (tae kwon do)	54,3	651
			Cristina Santa (pilates)	343,7	4.124
			Gisele Preti (pilates)	108,5	1.302
			Lilian F. Ferret (ballet)	282,9	3.395
			Renato Conde Tega (fisioterapia)	108,5	1.302
				<b>12.076</b>	

## 11. ORÇAMENTO 2020

O orçamento 2020 foi elaborado tendo em vista os cenários e as premissas estabelecidos nos planos estratégicos e em função do valor da mensalidade aprovado pelo Conselho de Administração e com o aval do Conselho Fiscal.

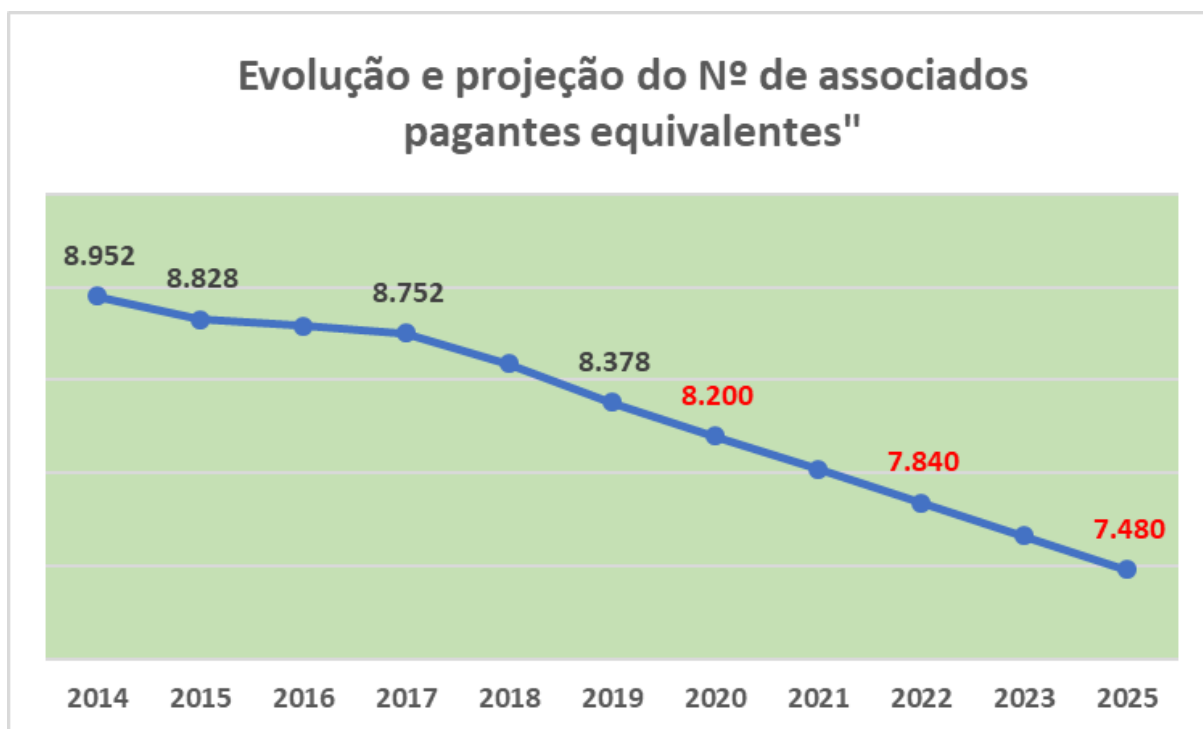
Neste cenário, apesar de um aumento na mensalidade equivalente a 11.1%, o aumento refletido na receita total foi de apenas 4.2% em relação ao ano anterior e, como já foi explicado, é devido às perdas de receitas que vem ocorrendo ao longo dos anos.

Essas perdas podem ocorrer devido a vários fatores, como inadimplências, licenças por estudo ou trabalho em outras cidades, vendas de títulos classe “B”, evasões e, dentre outros, relacionados com o perfil e o envelhecimento do quadro associativo.

O número total de associados tem se mantido constante nos últimos anos e o ano de 2019 encerrou com 14.812 associados. Desses, apenas 8.896 associados são os que contribuem com mensalidades, e equivale a 8.662 associados se considerarmos o valor reduzido das classes dependentes (50% classe C). No entanto, devido aos fatores mencionados acima, o número de “pagantes equivalentes” encerrou o ano de 2019 com 8.378 associados, e estamos prevendo 8.200 para o final de 2020.

O gráfico abaixo evidencia essa perda de receita, com base no indicador “Número Equivalente de Pagantes”, obtido pela formulação: “Receitas de Mensalidades recebidas dividido pelo valor cheio da mensalidade”. Para o período de 2020 a 2025 fez-se uma projeção conservadora, a saber.

### a) EVOLUÇÃO E PROJEÇÃO DO Nº DE ASSOCIADOS PAGANTES EQUIVALENTES



Com isso, elaborou-se quatro peças orçamentárias, o orçamento de resultado, o orçamento de investimento, orçamento patrimonial e orçamento de fluxos de caixa. A seguir.

b) ORÇAMENTO DE RESULTADO

DRE	Orçado 2020
<b><i>(+) RECEITAS</i></b>	<b><i>32.789</i></b>
Receitas de Mensalidades	24.600
<b><i>Outras Receitas:</i></b>	<b><i>8.189</i></b>
Outras Rec. Soc. Cult.	1.757
Outras Rec. Marketing	437
Outras Rec. Adm	5.995
<b><i>(-) DESPESAS</i></b>	<b><i>29.766</i></b>
Pessoal	13.200
Administração	1.400
Social	3.386
Cultural	680
Esportes	1.200
Academia	850
Operações	8.150
Marketing	900
<b><i>(=) Geração de Caixa</i></b>	<b><i>3.023</i></b>
Depreciações	1.650
<b><i>(=) Superávit Líquido</i></b>	<b><i>1.373</i></b>

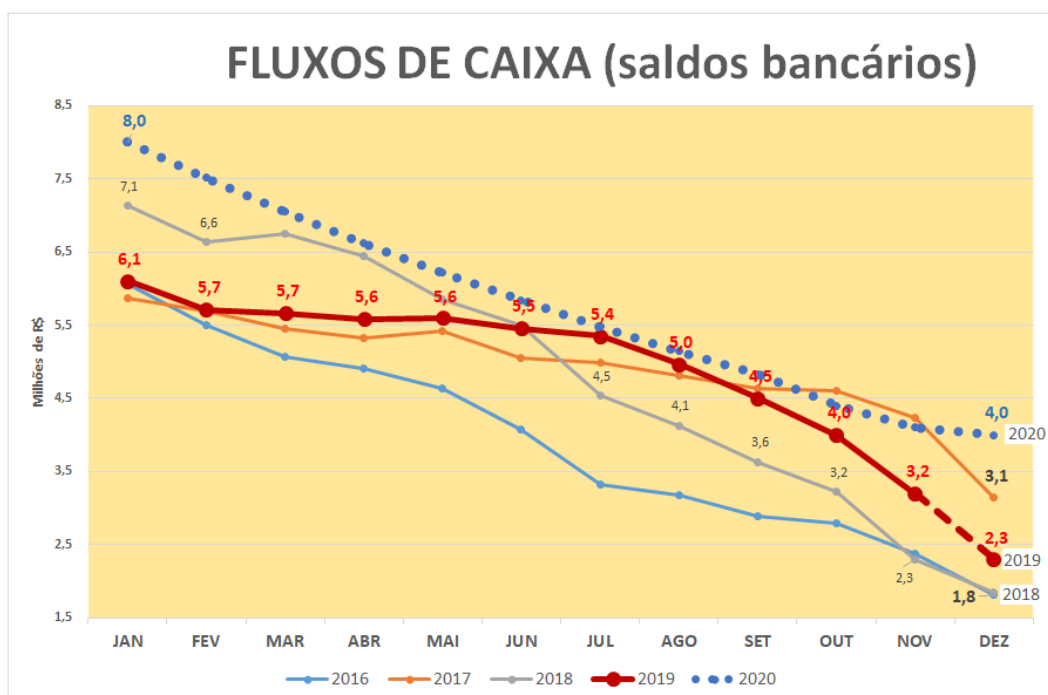
c) ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS

Orçamento de Investimentos (Capex) - 1ª Fase 2020			
Classificação Contábil	Descrição do Item	Justificativa	R\$
EDIFICAÇÕES	Centro Futebolístico	Infraestrutura dos Campos D/E para iluminação, melhorias e adequações nas dependências do Centro Futebolístico	600.000
	Salão Social	Pequena Reforma e revitalização dos Banheiros, da Cozinha e do Palco do Salão Social, modernizando e ajustando-os às demandas atuais	300.000
EQUIP. ACADEMIA	Equipamentos de Academia	Pequena reposição para a Academia para atender ao fluxo de serviços oferecidos	80.000
INFORMÁTICA	Equipamentos de Informática	Reposição de Equipamentos de Informática e Sistemas Administrativos	250.000
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	Móveis e Utensílios	Reposição de mobiliários para piscinas, salões e churrasqueiras (freezers)	250.000
VEÍCULOS E ACESSÓRIOS	Motocicleta	Substituição de motocicleta para trabalhos internos e externos (*leilão interno)	20.000
Total			<b>1.500.000</b>

d) ORÇAMENTO PATRIMONIAL

BP	*2020
<b>ATIVO</b>	<b>116.277</b>
<b><u>Ativo Circulante</u></b>	<b>7.940</b>
Caixa e equivalentes	4.040
Créditos a receber	3.200
Estoques	300
Despesas a realizar	400
<b><u>Ativo Não Circulante</u></b>	<b>108.337</b>
Depósitos Judiciais e Invest	247
Terreno Horto Florestal	9.572
<b><u>Imobilizado</u></b>	<b>98.518</b>
Imóvel Sede Central	8.470
Imóvel Sede Campo	86.480
Outros Imobilizados	10.180
(-) Depreciações Acum.	(6.612)
<b>PASSIVO + PL</b>	<b>116.277</b>
<b><u>Passivo Circulante</u></b>	<b>2.900</b>
Fornecedores	1.000
Obrigações com pessoal	1.600
Outras obrigações	300
<b><u>Passivo Não Circulante</u></b>	<b>300</b>
Receitas a realizar	300
<b><u>Patrimônio Líquido</u></b>	<b>113.077</b>
Fundo Patrimonial	111.704
Resultado do Exercício	1.373

e) ORÇAMENTO PATRIMONIAL E FLUXOS DE CAIXA





Essas peças orçamentárias já foram objeto de comentários e análises do longo deste relato e, no caso do gráfico “Fluxos de Caixa”, são apresentados os saldos bancários ao longo dos meses. A estimativa para 2020 tem alta correlação em relação ao comportamento dos anos anteriores, está previsto iniciar o ano com um saldo bancário em torno de oito milhões de reais e encerrar o exercício com quatro milhões de reais, já deduzidos as despesas e os investimentos ora aprovados.

## 12. GOVERNANÇA E CONFORMIDADE

### a) ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO CLUBE JUNDIAIENSE

Conforme foi abordado no item 3 deste relatório – VISÃO GERAL E MODELO DE NEGÓCIOS, expôs-se o a estrutura de governança do Clube Jundiaense, a saber:



- **Conselho de Administração:** é o órgão máximo do colegiado, com 180 membros efetivos, 18 vitalícios e 90 suplentes e tem como responsabilidade maior o direcionamento estratégico das atividades de acordo com os principais interesses da organização, protegendo o patrimônio e zelando sobre retornos de investimentos.
- **Comissão Fiscal:** é formado por três membros titulares, e tem a função de fiscalizar as ações praticadas pelos administradores e opinar sobre as contas da entidade a partir das principais demonstrações financeiras, com o aval da auditoria externa.
- **Auditoria Externa:** o Clube utiliza os serviços de uma auditoria externa e independente, a empresa Segatto Contabilidade e Auditoria. Está em andamento a implantação de uma auditoria interna.
- **Diretoria Executiva:** é formada por 23 membros titulares e pode ser segregado em três partes: presidência, áreas de apoio e áreas genuinamente operacionais.

- **Presidência:** é formado pelo presidente e dois vice-presidentes e tem como missão principal traçar as diretrizes estratégicas e orientações gerais, bem como coordenar de forma integrada o plano executivo e operacional.
- **Áreas de apoio:** é formada por seis diretorias – Administração, Financeira, Recursos Humanos, Jurídica, Marketing, e Manutenção Patrimônio e Obras – e tem como missão apoiar a presidência e as demais áreas em todas as ações de forma integrada e coordenada.
- **Áreas genuinamente Operacionais:** são as áreas que realmente oferecem produtos ou serviços para os associados – Social, Cultural, Esportes e Academia.
- **Outras Diretorias:** tem-se discutido a necessidade da criação de outras pastas de colaboradores para atuarem com itens que exigem mais atenção, “Sustentabilidade” e de “Assuntos Especiais”, bem como resgatar a diretoria da Sede Central, prevista no regimento.

O relatório da administração, as demonstrações financeiras, as notas explicativas, o parecer de auditoria externa e o parecer do conselho fiscal, bem como o aval do nobre Conselho de Administração, fazem parte desta prestação de contas.

Futuramente, pretende-se incluir o relatório de sustentabilidade no modelo *Global Reporting Initiative (GRI)* que conferem mais credibilidade à entidade e auxiliam na organização de metas, na aferição de desempenhos e na gestão dos processos visando tornar as operações mais sustentáveis.

Em conformidade com os princípios de boa governança e absoluta transparência, a diretoria declara a integridade das informações prestadas neste Relato Integrado e de acordo com as orientações conceituais do *Integrated Reporting*.