



# Proposta Orçamentária 2015

# Índice



## APRESENTAÇÃO

Página 1 - Conceitos Importantes e Metodologia de Apuração dos Valores da Proposta Orçamentária

Página 4 - Comentários sobre o Orçamento 2015

Página 7 - Comentários Sobre as Principais Variações nas Diretorias

## QUADROS

### Club Athletico Paulistano

1 - Resumo do Resultado do Clube

2 - Receitas por Diretoria

3 - Despesas por Diretoria

4 - Subsídios por Diretoria

5 - Fluxo de Caixa

6 - Resumo dos Investimentos

### Resultados das Diretorias

7 - Bares e Restaurantes

8 - Esportes

9 - Administrativo

10 - Cultural

11 - Social

12 - Secretaria

13 - Comunicação

14 - Institucional

15 - Patrimônio

16 - Financeiro

17 - Informática

### Investimentos por Diretoria

18 - Obras e reformas

19 a 21 - Compra de ativos

22 - Informática

## PARECER DO CONSELHO FISCAL



## PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA 2015

Nos termos do Estatuto Social, a Diretoria do Club Athletico Paulistano vem submeter à deliberação e aprovação do Egrégio Conselho Deliberativo a Proposta Orçamentária para o exercício de 2015, a qual, após aprovação, estará à disposição dos associados do CAP.

### 1) CONCEITOS IMPORTANTES

É importante lembrar os aspectos conceituais que fundamentam a montagem do Orçamento, para que tenhamos ideia exata das demandas e necessidades do Clube e da possibilidade de atendê-las dentro dos limites de equilíbrio e segurança orçamentária.

- i) O Quadro Social continua estável, situação que vem ocorrendo nos últimos anos, o que permite uma projeção segura da receita auferida pela Contribuição Social.
- ii) As Diretorias-fins têm receita própria, na maior parte advinda de tarifas dos serviços prestados (cursos, aulas, atividades esportivas, sociais e culturais). Esses recursos são insuficientes diante das despesas operacionais dessas Diretorias, ocasionando déficits. A Receita da Contribuição Social, portanto, subsidia os déficits dessas Diretorias-fins e das Diretorias de apoio que não possuem receitas próprias.

### 2) METODOLOGIA DE APURAÇÃO DOS VALORES DA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

A Proposta Orçamentária 2015 foi definida de acordo com metodologia implantada em 2014.

#### a) Origens dos Recursos (Receitas)

- i) Receitas com Contribuição Social.
- ii) Receitas Próprias das Diretorias.
- iii) Receitas com Taxas de Admissão.
- iv) Receitas Gerais do Clube (venda de títulos, multas, frequência temporária, rendimento com aplicações financeiras etc.).



## b) Aplicações dos Recursos (Gastos)

### i) Despesas das Diretorias

A Receita com Contribuição Social é na sua totalidade destinada a todas Diretorias (às que possuem receitas próprias e às que não possuem receitas próprias). Os montantes destinados atendem à necessidade histórica de cada Diretoria.

As Receitas Próprias das Diretorias são destinadas, na sua totalidade, respectivamente à Diretoria que a originou.

Com isso, todas as Diretorias utilizam somente essas receitas (Contribuição Social e Receitas Próprias) para cumprir a totalidade das suas despesas orçadas.

### ii) Investimentos e Reservas Financeiras

As Receitas com Taxas de Admissão são, na sua totalidade, destinadas aos investimentos realizados no Clube.

As Receitas Gerais do Clube são assim destinadas: 70% aos investimentos e 30% à composição de reservas financeiras para eventuais contingências.

### Observações:

. As reservas financeiras e de investimentos têm um teto de respectivamente 3/12 e 1/12 do orçamento anual das despesas do Clube. Quando esse teto for atingido, o montante que o exceder reverte em benefício da redução da Contribuição Social no orçamento do ano seguinte e assim subsequentemente;

. Como incentivo à economia das Diretorias, o eventual montante economizado pelas diretorias no exercício tem o seguinte destino: 50% como verba extra é destinada à Diretoria no ano seguinte; 50% destinado à reserva financeira e/ou investimento (quando, entretanto, essas reservas já tiverem atingido os tetos estabelecidos, esse montante reverte em benefício da redução da Contribuição Social no ano seguinte).



## c) Reajuste no orçamento anual das Receitas Próprias e da Contribuição Social

### i) Receitas Próprias das Diretorias

São reajustadas pela somatória dos respectivos índices de inflação específicos a cada despesa dessa Diretoria, ponderados pelo percentual de participação dessa despesa sobre o total das despesas dessa Diretoria. Exemplo com números hipotéticos, no caso de B&R:

Índices de inflação:	% de participação de cada tipo de despesa em relação ao total:
"A&B": IPCA de A&B – 14%	"A&B": 35%
"Pessoal": INPC + 2% – 9%	"Pessoal": 43%
"Utilidades": IGPM – 7%	"Utilidades": 4%
"Manutenção": INCC – 7%	"Manutenção": 4%
"Limpeza": INPC + 3% - 10%	"Limpeza": 4%
"Serviços": IPCA de Despesas Pessoais – 9%	"Serviços": 7%
"Outros": IPCA – 6%	"Outros": 3%

Com os dados acima (participação da despesa sobre o total, multiplicado pelo respectivo valor de inflação), temos que:

"A&B": $0,35 \times 14\% = 4,90\%$
"Pessoal": $0,43 \times 9\% = 3,87\%$
"Utilidades": $0,04 \times 7\% = 0,28\%$
"Manutenção": $0,04 \times 7\% = 0,28\%$
"Limpeza": $0,04 \times 10\% = 0,40\%$
"Serviços": $0,07 \times 9\% = 0,63\%$
"Outros": $0,03 \times 6\% = 0,18\%$
TOTAL: $10,54\%$ ( $4,90+3,87+0,28+0,28+0,40+0,63+0,18$ )

O percentual de 10,54%, portanto, é aplicado no reajuste das receitas próprias de B&R. Esse modelo é seguido no reajuste das Receitas Próprias das demais Diretorias.

# Apresentação



## ii) Receitas com Contribuição Social

São reajustadas pela somatória dos índices de reajuste das receitas próprias apurados para cada Diretoria, ponderados pelo percentual de participação dessa Diretoria sobre o total da Contribuição Social. Seguindo o exemplo de B&R, temos:

10,54% (índice de reajuste da Receita Própria, conforme demonstrado no item i))

12,5% (participação da Diretoria no total das Receitas com Contribuição Social, conforme histórico de cada Diretoria)

Multiplicando 10,54% por 0,125, temos a contribuição de B&R para o reajuste da Contribuição Social: 1,32%. A Contribuição Social é reajustada, portanto, pela somatória dessas ponderações de todas as Diretorias.

## 3) COMENTÁRIOS SOBRE O ORÇAMENTO 2015

### a) Receitas

i) Contribuições Sociais: em 2015 serão reajustadas em 9,25%. A Contribuição Social arrecadada referente às “filhas solteiras” no exercício de 2015 será de aproximadamente R\$ 4.300 mil. Caso essa receita não existisse, o aumento da Contribuição Social seria de 15,98% ao invés de 9,25%.

Caso o associado queira efetuar o pagamento antecipado do valor da Contribuição Social de todo o ano de 2015, o Clube concederá desconto de 5% se pago até o dia 15 de janeiro de 2015.

ii) Receitas Próprias das Diretorias: cada Diretoria e alguns setores, conforme descrito anteriormente, terão percentuais de reajuste distintos uns dos outros em função da natureza das suas despesas e dos índices de inflação específicos dessas despesas (que variaram de 3,5% a 22,5% - plano de saúde dos funcionários). Para 2015, o cálculo de Receitas Próprias das Diretorias levou em consideração até 49 tipos de despesas por diretoria ou setor;

iii) Receitas com Taxas de Admissão: para 2015 foi orçada a receita com 6 Taxas de Admissão à R\$ 500 mil, 8 Taxas de Admissão à R\$ 75 mil e duas Taxas de Admissão à R\$ 25 mil;

iv) Receitas Gerais do Clube: a principal delas, Rendimentos de Aplicações Financeiras, foi orçada considerando rendimento médio mensal de 0,8% sobre o saldo mensal de caixa. Todas as Receitas Gerais do Clube montam em R\$ 5.725 mil.

# Apresentação



## b) Despesas

- i) Pessoal: aumento médio de 10,4% na despesa com pessoal em relação a 2014. Esse aumento decorre, principalmente: de haver dois dissídios coletivos que afetarão a despesa com pessoal em 2015 (um em dez´14 e outro em dez´15); da destinação de 2% de aumento de salário a título de promoção e/ou aumento por mérito; e do aumento de 22,5% do plano de saúde a partir de set´14.
- ii) Custeio: foi considerado aumento médio de 6,4% nas despesas de Custeio em relação a 2014.
- iii) Energia/Fone/Gás/Água/Correio: aumento médio de 9,3% em relação a 2014, que considera a expectativa de reajustes para 2015.
- iv) Limpeza/Lavanderia: expectativa de aumento médio de 8,5%. Esse percentual decorre, principalmente, da estimativa de reajuste do contrato com a prestadora de serviço de limpeza, vinculado ao dissídio coletivo da respectiva categoria.
- v) Manutenção: a despesa com Manutenção é lançada primeiramente na Diretoria de Patrimônio. Esta, por sua vez, repassa essas despesas às demais Diretorias em função dos serviços realizados em cada área do Clube. Os serviços de manutenção das áreas comuns permanecem alocados na Diretoria de Patrimônio. Para 2015, estima-se acréscimo na despesa de Manutenção em 8%.

Em relação aos itens iii), iv) e v), os percentuais de variação mencionados podem ser distintos de Diretoria a Diretoria em função da demanda dos serviços utilizados (energia, limpeza, manutenção etc.).



## c) Resultado

Do Resultado orçado para 2015, R\$ 7.658 mil será destinado aos Investimentos orçados para 2015 e o restante será destinado à Reserva Financeira para eventuais contingências.

## d) Gestão do Orçamento

A Diretoria, por meio do Presidente, dos Vice-Presidentes e dos Diretores, e os Gerentes, comprometem-se com o cumprimento do resultado orçado de cada área. Admite-se, entretanto, remanejamento de verbas dentro da própria Diretoria, bem como, o aumento das despesas previstas, desde que, relacionado diretamente ao aumento de receita da respectiva Diretoria. O importante é cumprir o resultado estipulado no Orçamento, visto que a Proposta Orçamentária é apresentada como verba anual. Como ferramenta de acompanhamento, temos relatórios mensais que demonstram os resultados parciais, pelos quais verificamos a performance de cada Diretoria, para não ser ultrapassada a verba anual prevista.

## e) Fluxo de Caixa

- i) Atentar para a manutenção de reserva financeira suficiente para cobrir desembolsos que ocorrem uma vez por ano e/ou desembolsos definidos por questões judiciais (exemplos: banco de horas extras, 13º salário, contingências trabalhistas etc.).
- ii) Manter o atual modelo de aplicação financeira: trabalhando com os principais bancos do mercado, buscando as melhores taxas de remuneração e liquidez dos recursos.
- iii) Para o ano de 2015, o Clube investirá em importantes obras (ampliação da academia, implantação do projeto de infraestrutura e paisagismo, reforma da cabine de energia, reforma do salão de beleza) e em tecnologia da informação (novo ERP e sistema de Gestão de Recursos Humanos). Os investimentos do Clube, conseqüentemente, dispenderão valores significativos (R\$ 15.037 mil). O valor apurado no Orçamento 2015 destinado à Investimentos (R\$ 7.658 mil) não é, portanto, suficiente para cobrir os Investimentos orçados. A diferença (R\$ 7.379 mil) será suportada, conseqüentemente, pelo Caixa do Clube.
- iv) Mesmo considerando o item iii) acima, o Clube espera fechar o ano de 2015 com saldo de caixa na ordem de R\$ 23 milhões.



#### 4) COMENTÁRIOS SOBRE AS PRINCIPAIS VARIAÇÕES NAS DIRETORIAS

- i) Bares e Restaurantes e Financeiro: metade do custo com os funcionários alocados na Diretoria Financeira que trabalham como caixas nos pontos de vendas de B&R será, a partir de 2015, transferido à Diretoria de B&R. Essa alteração gerará um aumento de despesa com pessoal em B&R no montante de R\$ 780 mil e consequente redução, no mesmo valor, de despesa com pessoal na Diretoria Financeira. A gestão desses funcionários continuará sendo de responsabilidade da Diretoria Financeira.
- ii) Secretaria, Administrativo e Institucional: a despesa com serviços advocatícios estava sendo alocada na Diretoria da Secretaria. Para 2015, as despesas com advogados trabalhistas foram orçadas na Diretoria Administrativa e as despesas com os demais advogados foram orçadas no Institucional.
- iii) Informática: em decorrência do alto investimento que o Clube fará em novos sistemas operacionais de gestão de backoffice e de recursos humanos, a estrutura da Diretoria de Informática, hoje existente, precisará ser melhorada significativamente.

São Paulo, novembro de 2014.

**A Diretoria**



# ***QUADROS RESUMO***

## ***PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA 2015***

# Resumo do Resultado do Clube (em R\$ mil)



CLUB ATHLETICO PAULISTANO	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>127.187</b>	<b>6,2%</b>	<b>135.124</b>
Custeio	(42.940)	6,4%	(45.696)
Energia/Água/Gás/Fone/Correio	(5.403)	9,3%	(5.903)
Limpeza/Lavanderia	(6.855)	8,5%	(7.435)
Pessoal	(60.116)	10,4%	(66.383)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(115.314)</b>	<b>8,8%</b>	<b>(125.417)</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>11.873</b>	<b>-18,2%</b>	<b>9.707</b>
Depreciação	(4.442)	2,9%	(4.572)
<b>RESULTADO APÓS DEPREC</b>	<b>7.431</b>	<b>-30,9%</b>	<b>5.135</b>

## **OBSERVAÇÃO:**

*Os valores de 2014 foram apurados considerando o realizado até set, acrescido de estimativas de receitas e despesas de out a dez '14.*

# Receitas por Diretoria (em R\$ mil)



Orçamento 2015

RECEITAS	2014	Var	2015
Contribuições Sociais	63.859	<b>9,2%</b>	69.765
Bares e Restaurantes	28.860	<b>7,2%</b>	30.936
Esportes	7.431	<b>8,2%</b>	8.042
Administrativo	6.540	<b>8,2%</b>	7.076
Cultural	5.934	<b>12,3%</b>	6.666
Social	2.053	<b>8,4%</b>	2.225
Comunicação	538	<b>6,9%</b>	575
Secretaria	425	<b>9,2%</b>	464
<b>CONTRIBUIÇÕES E DIRETORIAS</b>	<b>115.640</b>	<b>8,7%</b>	<b>125.749</b>
Taxas de admissão	3.173	<b>15%</b>	3.650
Aplicações financeiras	2.044	<b>29%</b>	2.634
Frequência temporária	848	<b>9%</b>	927
Multas	656	<b>9%</b>	717
Venda de Títulos Sociais	498	<b>0%</b>	498
Eventuais	3.732	<b>-91%</b>	327
Outras receitas institucionais	596	<b>4%</b>	622
<b>DEMAIS RECEITAS INSTITUCIONAIS</b>	<b>11.547</b>	<b>-19%</b>	<b>9.375</b>
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>127.187</b>	<b>6%</b>	<b>135.124</b>

9,25% sobre a base atual de associados contribuintes.

Recanto Infantil terá suas receitas aumentadas em 13%, em média.

6 Taxas a 100% (novos associados), 8 Taxas a 15% e duas Taxas a 5% (ex-cônjuges).

0,8% ao mês sobre o saldo de Caixa.

Em 2014, o Clube recebeu montante de R\$ 3,4 milhões referente à ganho de discussão judicial contra o SESC.

# Despesas por Diretoria (em R\$ mil)



	CUSTEIO			RATEIOS*			PESSOAL			DESPESA TOTAL		
	2014	Var	2015	2014	Var	2015	2014	Var	2015	2014	Var	2015
B&R	(16.575)	7%	(17.659)	(3.396)	9%	(3.691)	(15.185)	15%	(17.430)	(35.156)	10%	(38.780)
Esportes	(8.990)	7%	(9.634)	(3.751)	9%	(4.071)	(10.161)	9%	(11.094)	(22.902)	8%	(24.799)
Administrativo	(1.573)	30%	(2.044)	(5.576)	8%	(6.033)	(11.542)	9%	(12.636)	(18.691)	11%	(20.713)
Cultural	(2.737)	11%	(3.028)	(910)	10%	(1.005)	(6.249)	13%	(7.037)	(9.896)	12%	(11.070)
Social	(3.170)	15%	(3.645)	(1.649)	10%	(1.816)	(2.104)	14%	(2.403)	(6.923)	14%	(7.864)
Comunicação	(1.144)	7%	(1.222)	(53)	6%	(56)	(628)	28%	(806)	(1.825)	14%	(2.084)
Secretaria	(396)	-66%	(134)	(157)	10%	(173)	(1.896)	10%	(2.078)	(2.449)	-3%	(2.385)
Institucional	(3.983)	-22%	(3.106)	(269)	4%	(280)	(2.507)	9%	(2.743)	(6.759)	-9%	(6.129)
Patrimônio	(3.642)	9%	(3.958)	3.860	8%	4.167	(4.540)	10%	(4.977)	(4.322)	10%	(4.768)
Financeiro	(248)	1%	(250)	(303)	6%	(322)	(3.279)	-9%	(2.968)	(3.830)	-8%	(3.540)
Informática	(482)	111%	(1.016)	(54)	7%	(58)	(2.025)	9%	(2.211)	(2.561)	28%	(3.285)
<b>TOTAL</b>	<b>(42.940)</b>	<b>6%</b>	<b>(45.696)</b>	<b>(12.258)</b>	<b>9%</b>	<b>(13.338)</b>	<b>(60.116)</b>	<b>10%</b>	<b>(66.383)</b>	<b>(115.314)</b>	<b>9%</b>	<b>(125.417)</b>
	<u>37,2%</u>	x	<u>36,4%</u>	<u>10,6%</u>	x	<u>10,6%</u>	<u>52,1%</u>	x	<u>52,9%</u>	Representatividade por tipo de despesa em relação ao total.		

\* RATEIOS: Energia, Fone, Gás, Água, Correio, Limpeza, Lavanderia e Manutenção.

# Subsídios por Diretoria (em R\$ mil)



	RECEITA			DESPESA TOTAL			RESULTADO			SUBSÍDIO *	
	2014	Var	2015	2014	Var	2015	2014	Var	2015	2014	2015
B&R	28.860	7%	30.936	(35.156)	10%	(38.780)	(6.296)	25%	(7.844)	9,9%	11,2%
Esportes	7.431	8%	8.042	(22.902)	8%	(24.799)	(15.471)	8%	(16.757)	24,2%	24,0%
Administrativo	6.540	8%	7.076	(18.691)	11%	(20.713)	(12.151)	12%	(13.637)	19,0%	19,5%
Cultural	5.934	12%	6.666	(9.896)	12%	(11.070)	(3.962)	11%	(4.404)	6,2%	6,3%
Social	2.053	8%	2.225	(6.923)	14%	(7.864)	(4.870)	16%	(5.639)	7,6%	8,1%
Comunicação	538	7%	575	(1.825)	14%	(2.084)	(1.287)	17%	(1.509)	2,0%	2,2%
Secretaria	425	9%	464	(2.449)	-3%	(2.385)	(2.024)	-5%	(1.921)	3,2%	2,8%
Institucional	75.406	5%	79.140	(6.759)	-9%	(6.129)	68.647	6%	73.011	10,6%	8,8%
Patrimônio				(4.322)	10%	(4.768)	(4.322)	10%	(4.768)	6,8%	6,8%
Financeiro				(3.830)	-8%	(3.540)	(3.830)	-8%	(3.540)	6,0%	5,1%
Informática				(2.561)	28%	(3.285)	(2.561)	28%	(3.285)	4,0%	4,7%
<b>TOTAL</b>	<b>127.187</b>	<b>6%</b>	<b>135.124</b>	<b>(115.314)</b>	<b>9%</b>	<b>(125.417)</b>	<b>11.873</b>	<b>-18%</b>	<b>9.707</b>		

\* *SUBSÍDIO: quanto cada Diretoria é subsidiada pela Contribuição Social.*

# Fluxo de Caixa (em R\$ mil)



2015	
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>28.802</b>
Receita com Contribuição Social	69.765
Receitas Próprias das Diretorias	55.984
Despesa com Pessoal	(66.383)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(5.903)
Limpeza/Lavanderia	(7.435)
Manutenção (custeio)	(3.958)
B&R (custeio)	(17.659)
Esportes (custeio)	(9.634)
Cultural e Social (custeio)	(6.673)
Demais diretorias (custeio)	(7.118)
<b>Fluxo de Caixa Operacional</b>	<b>986</b>
Taxas de admissão	2.850
Demais receitas institucionais	3.091
Investimentos	(15.037)
Aplicação financeira	2.634
<b>Fluxo de Caixa Líquido</b>	<b>(5.476)</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>23.326</b>

**OBSERVAÇÃO:**  
*Para fins de Fluxo de Caixa, considerou-se a realização do pagamento das despesas/investimentos e o recebimento das receitas em 2015. Exceções feitas à despesa com provisão para contingências trabalhistas (que não afeta o fluxo de caixa) e à receita com Taxa de admissão (considerada parte dos valores a serem recebidos em 2016).*

# Resumo dos Investimentos (em R\$ mil)



DIRETORIAS	OBRAS E REFORMAS	COMPRA DE ATIVOS	INFORMÁTICA	TOTAL
B&R		426	19	445
Esportes	1.438	1.232		2.670
Administrativo	1.200	1.222	130	2.552
Cultural	216	57	65	338
Social		27	47	74
Comunicação		13	134	147
Secretaria		4	5	9
Institucional	4.888			4.888
Patrimônio		647	13	660
Financeiro			70	70
Informática	120		3.064	3.184
<b>TOTAL</b>	<b>7.862</b>	<b>3.628</b>	<b>3.547</b>	<b>15.037</b>

Vide abertura dos Investimentos nos Quadros 18 à 22.



# ***RESULTADOS DAS DIRETORIAS***

## ***PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA 2015***

## B&R - Resultado (em R\$ mil)



BARES E RESTAURANTES	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>28.860</b>	<b>7%</b>	<b>30.936</b>
Custeio	(16.575)	7%	(17.659)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(1.176)	9%	(1.285)
Limpeza/Lavanderia	(1.202)	9%	(1.307)
Manutenção	(1.018)	8%	(1.099)
Pessoal	(15.185)	15%	(17.430)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(35.156)</b>	<b>10%</b>	<b>(38.780)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(6.296)</b>	<b>25%</b>	<b>(7.844)</b>

### **OBSERVAÇÕES:**

*i) RECEITAS: aumento do ticket médio em 8,69% e, em contrapartida, redução do volume das vendas em decorrência: da maior quantidade de feriados prolongados em 2015, expectativa do verão de 2015 ser menos seco que o de 2014 e estimativa de menor eventos de associados.*

*ii) PESSOAL: metade do custo com os funcionários alocados na Diretoria Financeira que trabalham como caixas nos PDVs será alocada em B&R.*

## ESPORTES - Resultado (em R\$ mil)



ESPORTES	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>7.431</b>	<b>8%</b>	<b>8.042</b>
Custeio	(8.990)	7%	(9.634)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(975)	9%	(1.064)
Limpeza/Lavanderia	(1.215)	9%	(1.323)
Manutenção	(1.561)	8%	(1.684)
Pessoal	(10.161)	9%	(11.094)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(22.902)</b>	<b>8%</b>	<b>(24.799)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(15.471)</b>	<b>8%</b>	<b>(16.757)</b>

# ADMINISTRATIVO - Resultado (em R\$ mil)



DIRETORIA ADMINISTRATIVA	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>6.540</b>	<b>8%</b>	<b>7.076</b>
Custeio	(1.573)	<b>30%</b>	(2.044)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(1.998)	<b>8%</b>	(2.154)
Limpeza/Lavanderia	(3.014)	<b>8%</b>	(3.270)
Manutenção	(564)	<b>8%</b>	(609)
Pessoal	(11.542)	<b>9%</b>	(12.636)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(18.691)</b>	<b>11%</b>	<b>(20.713)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(12.151)</b>	<b>12%</b>	<b>(13.637)</b>

## **OBSERVAÇÃO:**

*CUSTEIO: em 2015, a despesa com serviços advocatícios trabalhistas será alocada à Diretoria Administrativa. Além disso, houve economia de despesas em 2014, ocasionando, com isso, alocação de 50% dessa economia para 2015.*

# CULTURAL - Resultado (em R\$ mil)



DIRETORIA CULTURAL	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>5.934</b>	<b>12%</b>	<b>6.666</b>
<b>Custeio</b>	<b>(2.737)</b>	<b>11%</b>	<b>(3.028)</b>
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(343)	14%	(392)
Limpeza/Lavanderia	(289)	8%	(313)
Manutenção	(278)	8%	(300)
Pessoal	(6.249)	13%	(7.037)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(9.896)</b>	<b>12%</b>	<b>(11.070)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(3.962)</b>	<b>11%</b>	<b>(4.404)</b>

## **OBSERVAÇÕES:**

*i) RECEITAS: aumento médio de 8,59% nas mensalidades dos cursos e ingressos para eventos, exceto nas receitas advindas do Recanto Infantil que serão aumentadas em 13%, em média.*

*ii) RECANTO INFANTIL: continuará sem receber subsídio da Contribuição Social.*

# SOCIAL - Resultado (em R\$ mil)



SOCIAL	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>2.053</b>	<b>8%</b>	<b>2.225</b>
<b>Custeio</b>	<b>(3.170)</b>	<b>15%</b>	<b>(3.645)</b>
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(403)	15%	(463)
Limpeza/Lavanderia	(818)	9%	(891)
Manutenção	(428)	8%	(462)
Pessoal	(2.104)	14%	(2.403)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(6.923)</b>	<b>14%</b>	<b>(7.864)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(4.870)</b>	<b>16%</b>	<b>(5.639)</b>

## **OBSERVAÇÃO:**

*CUSTEIO: economia de despesas em 2014, ocasionando, com isso, alocação de 50% dessa economia para 2015.*

# SECRETARIA - Resultado (em R\$ mil)



SECRETARIA	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>425</b>	<b>9%</b>	<b>464</b>
<b>Custeio</b>	(396)	<b>-66%</b>	(134)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(69)	<b>10%</b>	(76)
Limpeza/Lavanderia	(75)	<b>9%</b>	(82)
Manutenção	(13)	<b>15%</b>	(15)
Pessoal	(1.896)	<b>10%</b>	(2.078)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(2.449)</b>	<b>-3%</b>	<b>(2.385)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(2.024)</b>	<b>-5%</b>	<b>(1.921)</b>

## **OBSERVAÇÃO:**

*CUSTEIO: todas despesas com serviços advocatícios serão alocadas em 2015 na Diretoria Administrativa ou no Institucional.*

# COMUNICAÇÃO - Resultado (em R\$ mil)



COMUNICAÇÃO	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>538</b>	<b>7%</b>	<b>575</b>
Custeio	(1.144)	7%	(1.222)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(35)	6%	(37)
Limpeza/Lavanderia	(18)	6%	(19)
Manutenção	-	0%	-
Pessoal	(628)	28%	(806)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(1.825)</b>	<b>14%</b>	<b>(2.084)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(1.287)</b>	<b>17%</b>	<b>(1.509)</b>

# INSTITUCIONAL - Resultado (em R\$ mil)



ATIVIDADES INSTITUCIONAIS	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>	<b>75.406</b>	<b>5%</b>	<b>79.140</b>
<b>Custeio</b>	<b>(3.983)</b>	<b>-22%</b>	<b>(3.106)</b>
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(137)	9%	(150)
Limpeza/Lavanderia	(90)	-6%	(85)
Manutenção	(42)	7%	(45)
Pessoal	(2.507)	9%	(2.743)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(6.759)</b>	<b>-9%</b>	<b>(6.129)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>68.647</b>	<b>6%</b>	<b>73.011</b>

## **OBSERVAÇÃO:**

*RECEITAS e CUSTEIO: em 2014, o Clube recebeu montante de R\$ 3,4 milhões referente à ganho de discussão judicial contra o SESC. Os correspondentes honorários advocatícios, conseqüente, não incorrerão novamente em 2015.*

# PATRIMÔNIO - Resultado (em R\$ mil)



<b>PATRIMONIO</b>	<b>2014</b>	<b>Var</b>	<b>2015</b>
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>			
<b>Custeio</b>	(3.642)	<b>9%</b>	(3.958)
<b>Energia/Fone/Gás/Água/Correio</b>	(20)	<b>5%</b>	(21)
<b>Limpeza/Lavanderia</b>	(64)	<b>8%</b>	(69)
<b>Manutenção</b>	3.944	<b>8%</b>	4.257
<b>Pessoal</b>	(4.540)	<b>10%</b>	(4.977)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(4.322)</b>	<b>10%</b>	<b>(4.768)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(4.322)</b>	<b>10%</b>	<b>(4.768)</b>

# FINANCEIRO - Resultado (em R\$ mil)



FINANCEIRO	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>			
Custeio	(248)	1%	(250)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(224)	5%	(236)
Limpeza/Lavanderia	(57)	9%	(62)
Manutenção	(22)	9%	(24)
Pessoal	(3.279)	-9%	(2.968)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(3.830)</b>	<b>-8%</b>	<b>(3.540)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(3.830)</b>	<b>-8%</b>	<b>(3.540)</b>

## **OBSERVAÇÃO:**

*PESSOAL: metade do custo com os funcionários alocados à Diretoria Financeira que trabalham como caixas nos PDVs será alocada em B&R.*

# INFORMÁTICA - Resultado (em R\$ mil)



INFORMÁTICA	2014	Var	2015
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>			
Custeio	(482)	111%	(1.016)
Energia/Fone/Gás/Água/Correio	(23)	9%	(25)
Limpeza/Lavanderia	(13)	8%	(14)
Manutenção	(18)	6%	(19)
Pessoal	(2.025)	9%	(2.211)
<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	<b>(2.561)</b>	<b>28%</b>	<b>(3.285)</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>(2.561)</b>	<b>28%</b>	<b>(3.285)</b>

## **OBSERVAÇÃO:**

*CUSTEIO: em decorrência do alto investimento que o Clube fará em novos sistemas operacionais de gestão de backoffice e de recursos humanos, a estrutura da Diretoria de Informática, hoje existente, precisará ser melhorada significativamente.*



***INVESTIMENTOS  
POR DIRETORIA***

***PROPOSTA  
ORÇAMENTÁRIA 2015***

# Obras e reformas (em R\$ mil)



ESPORTES		
Aerobike	Reforma da sala de aerobike climatizada com capacidade para 45 bikes	200
Musculação	Ampliação da Academia e reforma da sala	1.238
		<b>1.438</b>
ADMINISTRATIVO		
Salão de Beleza	Reforma do Salão de Beleza e seus anexos no térreo do Prédio Novo, com adequação do Financeiro, Ouvidoria e Secretaria	1.200
		<b>1.200</b>
CULTURAL		
Camarin	Reforma para remanejamento de áreas administrativas e adequação do Salão de Beleza	216
		<b>216</b>
PATRIMÔNIO		
Institucional	Implantação do projeto de infraestrutura e paisagismo - fase 1	1.300
	Readequação do 4º andar do Prédio Novo (Financeiro, Ouvidoria e Cultural)	288
	Reforma da cabine de energia	3.000
	Implantação do projeto reuso	300
		<b>4.888</b>
INFORMÁTICA		
Sala de Servidor	Sistema de combate a incêndio específico para servidores	120
		<b>120</b>
TOTAL DE OBRAS E REFORMAS		<b>7.862</b>

# Compra de ativos – 1/3 (em R\$ mil)



B&R		
Cafeteria	Balcão refrigerado, purificador de água, balança, freezer e lixeiras	22
Boulevard	Microondas, hobout coup, espremedor, lixeiras, geladeira, salamandra purificador de água, adega, prateleiras e liquidificador	50
Expresso	Armário horizontal, lixeiras, liquidificadores, geladeiras, salamandras, freezer, adega, microondas e balança	99
Terraço	Robout coup, cutter, lixeiras, máquina a vácuo, liquidificador, microondas, máquina de fatiar frios, freezer, descongelador e resfriador e espremedor	44
Solarium	Lixeiras, espremedores, liquidificadores, microondas, robout coup, cutter, freezer, pass truth e freezer para sorvete	37
Bar Social	Microondas, lixeira, salamandra, fogão elétrico, purificador de água e balança	17
Rotisserie	Liquidificadores, microondas, máquina de moer, lixeiras, batedeiras e freezer	32
Refeitório	Liquidificadores, cuttter, pass truth, refresqueira, geladeria e lixeiras	27
Copa do Jogo	Microondas, lixeiras, balança e purificador de água	7
Sushi/Bar da piscina	Armário, panela de arroz, microondas, freezer, 60 cadeiras, 2 ombrelones, geladeiras, liquidificadores e lixeira	55
Pré-preparo	Balança, carro plataforma, máquina de prensar hambúrguer, freezer e máquina a vácuo	19
Almoxarifados	Carrinhos de transporte e carros plataforma	6
Qualidade	Termômetros digitais e máquina fotográfica	3
Padaria	Freezer	8
		<b>426</b>

ESPORTES		
Musculação	4 tv's de 50"	16
Aerobike	Ar condicionado	185
	Som, caixas e blue ray	15
Futebol	Grama dos campos de futebol	1.000
Remo	9 pares de remos	16
		<b>1.232</b>

# Compra de ativos – 2/3 (em R\$ mil)



ADMINISTRATIVO		
	5 câmeras AXIS oculta modelo P-1214 ou similar wi fi de 5,8 ghz	23
	30 câmeras VIVOTEC IP-8362 Bulet ou similar	120
	30 Câmeras DOME AXIS P-3304 HD ou similar	120
	2 câmeras SPEED DOME AXIS IP Q -6035 ou similar	30
Fiscalização - CFTV	8 no-break Senoidal de 3,2 KVA - SMS	39
	7 alarmes botão pânico - expansão com repetidora	7
	infra estrutura para instalação de 110 pontos de câmeras e remanejamento	95
	10 câmeras táticas wi-fi com mini dvr	65
	4 câmeras leituras placas veiculos-BOSCH Dimon2XDN com encoder	26
Salão de Beleza	Ar condicionado para salão de beleza, anexos e remanejamento de áreas (Bares, Secretaria, Financeiro)	360
	Equipamentos em geral (cadeiras de atendimento, lavatórios, cadeiras e mochos para podologia, cadeiras manicure, autoclave)	327
Vestiários	2 Suit Mate	8
Ambulatório	Frigobar para sala de emergência	1
Médico	Microondas pequeno	1
		<b>1.222</b>
CULTURAL		
Auditório	6 mesas praticaveis telescópico	9
Cinema	Auto-falantes	19
Coxia	Araras	2
Recanto Infantil	Mesa de som para o parque laranja	2
	4 sons portáteis com entrada USB para salas de aula	2
	8 cadeiras para visitas - azuis	3
	TV de 20" + 1 DVD blue ray para sala de artes	3
	8 mesas Metadil - Grupo 1	4
	48 cadeiras Metadil - Grupo 1	12
Sala de Artes	Mesa de apoio desmontável	1
		<b>57</b>

# Compra de ativos – 3/3 (em R\$ mil)



SOCIAL		
Bar Social	Reforma 15 mesas de madeira	10
Brinquedoteca	1 aparelho de som com 3 bandejas	1
Sauna Masculina	Balança com medidor de altura	1
Sala Jovem	Substituição de equipamentos	15
		<b>27</b>
COMUNICAÇÃO		
Gerência	Câmera digital GO Pro Hero3+Black Edition 12MP com wi-fi, gravação de vídeo em 4K, HD Full HD	2
	Parassol e filtro UV para lentes 24-70, 80-200 e 12-24	1
	Câmera digital D-800 36.3 mega pixels	10
		<b>13</b>
SECRETARIA		
Portarias	8 cadeiras giratórias	4
		<b>4</b>
PATRIMÔNIO		
Institucional	4 aquecedores a gás	16
	Gerador - projeto cabine de energia (GAPJr)	240
	2 Bebedouros BDF 300	4
	Motobombas diversas	15
	Insuflador portátil Nederman ATS-N24-BR	7
	Móveis de escritório para remanejamento para 4º andar e térreo (Financeiro, Cultural, Secretaria, Bares e Ouvidoria - 50 postos)	125
	Ar condicionado para remanejamento no 4º andar (Financeiro, Ouvidoria e Cultural)	240
		<b>647</b>
TOTAL DE COMPRA DE ATIVOS		<b>3.628</b>

# Informática (em R\$ mil)



Orçamento 2015

B&R		
Gerência	Impressora laser color	5
	3 microcomputadores com monitor touchscreen	14
		<b>19</b>

ADMINISTRATIVO		
Ambulatório Médico	Impressora a laser de rede	1
	Scanner	1
Fiscalização - CFTV	12 Access Point de 5,8 GHZ - 350 mhz	24
	Licença DIGIFORT PACK 1X68	25
	4 monitores 40" visualização de imagens	12
	Monitor de 50" visualização de imagens	5
Fisioterapia	Duas licenças de uso video analítico	30
	Sistema de controle e agendamento para pacientes	30
	Impressora com scanner	2
		<b>130</b>

CULTURAL		
Gerência	Notebook e scanner de mão	3
	Lousa digital	8
Recanto Infantil	2 computadores	7
	4 licenças Ms-Office (tablet/PC)	2
	2 tablets	2
	2 notebooks	6
	Licenças programas para gravação/edição videos	27
	Duas impressoras coloridas	10
		<b>65</b>

SOCIAL		
Salão de Jogos	Microcomputador	3
	Mini-impressora para emissão de recibo de pagamento	1
	Sistema para controle de pagamentos	11
Sauna Feminina	Microcomputador com sistema para controle de pagamento	4
	Mini-impressora para emissão de recibo de pagamento	1
	Sistema para controle de pagamentos	11
Sauna Masculina	Microcomputador com sistema para controle de pagamento	4
	Mini-impressora para emissão de recibo de pagamento	1
	Sistema para controle de pagamentos	11
		<b>47</b>

COMUNICAÇÃO		
Gerência	Reestruturação site do Clube	50
	Novo software convite on-line + 300hrs p/integrações	84
		<b>134</b>

SECRETARIA		
Portarias	5 impressoras bematech MP4200 TH	5
		<b>5</b>

PATRIMÔNIO		
Gerência	Licença / Upgrade autocad 2015	12
	Duas licenças de Ms-Office	1
		<b>13</b>

FINANCEIRO		
Pontos de venda	25 impressoras fiscais - modelo Bematech MP-4000 TH FI	55
Financeiro	5 notebooks	15
		<b>70</b>

INFORMÁTICA		
Institucional	Projeto - Sistema de Gestão Empresarial	1.064
	Ampliação rede sem fio associados/pre-pago (infra-estrutura)	90
	2 projetores para eventos	8
RH	Infraestrutura (cabos/switches)	270
Sistemas	Projeto - Sistema Gestão de RH	1.462
	10 notebooks	40
	Sistema de combate a incêndio por gás no CPD (FM200)	130
		<b>3.064</b>

<b>TOTAL DE AQUISIÇÕES LIGADOS À INFORMÁTICA</b>		<b>3.547</b>
--	--	--------------

Quadro 22



# ***PARECER DO CONSELHO FISCAL***

## ***PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA 2015***

# Parecer do Conselho Fiscal



*Os membros do Conselho Fiscal nas atribuições que lhe confere o Estatuto Social vêm nesta oportunidade, exarar o Parecer sobre a Proposta Orçamentária elaborada pela Diretoria para o exercício de 2015, que está sendo encaminhada à apreciação do Conselho Deliberativo para aprovação.*

*Segundo o relatório recebido para análise, deparamo-nos que os conceitos utilizados para a sua preparação seguem os mesmos princípios adotados quando da apresentação da Proposta Orçamentária de 2014, isto é, as despesas operacionais orçadas serão suportadas somente com as receitas das contribuições sociais e das receitas próprias de cada Diretoria.*

*Verifica-se no quadro resumo dos totais das receitas considerando os valores conhecidos até setembro, devidamente aprovados pelo Conselho Fiscal, acrescido de estimativas de outubro a dezembro de 2014, que foi prevista para 2015 uma receita total de R\$ 135.124 mil, assim distribuída:*

- I – Receitas das Contribuições Sociais = R\$ 69.765 mil, crescimento de 9,2%.*
- II – Receitas Próprias das Diretorias = R\$ 55.984 mil, crescimento de 8,12%.*
- III – Receitas Institucionais = 9.375 mil, crescimento de 19,3%.*

*Verifica-se que as despesas operacionais das diretorias somam R\$ 125.417 mil, que representa um crescimento de 9,4% sobre a realizadas em 2014, assim distribuída:*

- I – Despesas de Pessoal = R\$ 66.383 mil, crescimento de 10,4%;*
- II – Despesas de Custeio, Limpeza e Lavanderia = R\$ 53.131 mil, crescimento de 8,2%;*
- III – Despesas com serviços públicos = R\$ 5.903 mil, crescimento de 9,3%.*

*Com a realização das receitas e despesas operacionais, foi previsto um superávit de R\$ 9.707 mil. Este superávit será reduzido para R\$ 5.135 mil, consequência do lançamento contábil das depreciações previstas em R\$ 4.572 mil.*

1

# Parecer do Conselho Fiscal



Para os investimentos foram orçados um total de R\$ 15.037 mil. Os valores das receitas com taxas de admissão e demais receitas institucionais não comportarão esse nível de investimentos orçados pela Diretoria. Assim, haverá a necessidade de realizar os investimentos com recursos do caixa.

O Fluxo de Caixa considera um saldo inicial de R\$ 28.802 mil. As entradas operacionais foram estimadas em R\$ 125.749 mil. As saídas operacionais estimadas em R\$ 124.763 mil. Os investimentos, no montante de R\$ 15.037 mil, serão suportados pelas receitas de taxas de admissão, pelas demais receitas institucionais e, conforme mencionado acima, pelo caixa do Clube. Com isso, estima-se chegar no final de 2015 com um saldo de R\$ 23.326 mil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Entendemos que esta Proposta Orçamentária foi elaborada com o objetivo de dar continuidade a filosofia da administração adotado em 2014, cujos resultados mostraram o acerto na sua implementação e assim projetados para 2015. Os percentuais que serão aplicados no reajuste das mensalidades, taxas e serviços estão adequados às necessidades do Clube. Porem, consideramos importante observar que as verbas solicitadas para obras e reformas sejam respeitadas e priorizadas de forma que haja uma clara distinção entre as obras que só seriam realizadas com a efetiva entrada das receitas extraordinárias, e se houver a necessidade imperiosa de outras que possam surgir no decorrer de 2015, sejam devidamente justificadas e aprovadas pelo Conselho Deliberativo e que não venham comprometer as reservas para contingências fiscais e outras.

Com estas observações os membros do Conselho Fiscal aprovam a Proposta Orçamentária, recomendando à superior apreciação do Egrégio Conselho Deliberativo.

Armando Ferla  
Presidente

Cristiano Fiori Chiocca

São Paulo, 24 de novembro de 2014.

Celso Bueno Doria

Walter Gobbato

Eduardo Simone Pereira

Marco Antonio de Queiroz