

Prezado associado,

Segue abaixo uma prestação de contas do encerramento do exercício de 2017/2018, com a avaliação da atual situação econômica e financeira do Clube, assim como as principais ações da Vice Comodoria Financeira na gestão orçamentária do Clube, e na elaboração da sua estratégia financeira.

### **Quadro Econômico:**

Quando assumimos em julho de 2016, o Clube apresentava o seguinte Quadro Econômico:

- Caixa em 30 de junho de 2016 R\$ 5.142.147,00
- Era réu em 49 ações trabalhistas e 11 cíveis.
- A expectativa de perda em caso de condenação em todas estas ações era em torno de R\$ 7.000.000,00.
- Deste montante, cerca de R\$ 3.500.000 eram referentes ao questionamento efetuado pelo Clube em relação à tarifa da conta da CEDAE, onde depositávamos em juízo apenas uma parcela da conta (cerca de 1/3 do valor), e o restante ia se transformando em um passivo judicial crescente. Assim que assumimos recebemos uma condenação em 1ª instância dando ganho de causa à CEDAE.
- Não tínhamos um orçamento de investimentos aprovado, e já vinha a alguns anos sem executá-lo plenamente a fim de fazer caixa para enfrentar os passivos judiciais.

Tomamos as seguintes medidas:

- Elaboramos um cronograma físico financeiro dos passivos judiciais, estabelecendo as datas previstas de encerramento dos processos e os valores prováveis em caso de condenação.
- Estabelecemos critérios conservadores de avaliação das possibilidades de perda destes passivos, entre remotas, possíveis e prováveis. Embora o critério contábil usual seja provisionar 100% dos valores dos processos classificados como perda provável, acrescentamos a isso 60% dos possíveis e 30% dos remotos.
- Nos comprometemos a fazer uma reserva de caixa de 100% das dívidas e passivos judiciais contingenciados com vencimento previsto para os próximos dois exercícios. Acrescentamos a ela 50% das receitas mensais médias de custeio.
- Estabelecemos como prioridade máxima a busca de uma solução a respeito do processo da CEDAE. Celebramos um acordo reduzindo a dívida para cerca de R\$ 1.700.000, parcelando-a em 60 meses com correção monetária anual e sem juros. Além disso conseguimos uma mudança na classificação tarifária que nos possibilitou uma redução de 12,5% da tarifa.
- Estabelecemos como regra de “compliance” não efetuar novas demandas judiciais sem fazer a reserva de caixa adequada para enfrentá-los, evitando o ocorrido com os casos do IPTU e da CEDAE, onde o quadro social pressente, custeava despesas do passado.
- Através de uma proposta do Comodoro Fernando Weiss, aprovada no Conselho Deliberativo, foi criado um Fundo Especial para eventual aquisição do 1/3 da ilha cuja propriedade é do Rio Previdência. Os recursos deste fundo tiveram origem na venda de 15 títulos em carteira, da reserva de 60 títulos que o Clube possuía. Estes títulos foram destinados exclusivamente a ex-sócios, ou descendentes de sócios.
- Através de outra proposta do Comodoro Fernando Weiss, igualmente aprovada no Conselho Deliberativo, o Clube passou a considerar falta grave, passível de eliminação do quadro social, sócios com mais de 24 meses de inadimplência. Para compensar esta perda, o Conselho Deliberativo autorizou a venda de um título em carteira para substituir o de cada associado eliminado. Foram vendidos 9 destes títulos.

Estas medias somadas possibilitaram ao Clube ter o Caixa necessário para executar com a segurança necessário o seu Orçamento de Investimentos, e **viabilizaram um acordo com o Município para o pagamento integral e à vista da dívida do IPTU, uma das maiores ameaças que o Clube já sofreu.**

Estaremos encerrando este exercício com os seguintes indicadores econômicos:

- Caixa de R\$ 5.336.920;
- Resultado de **Balanco superavitário de R\$ 18.898.524 ao longo de 2 anos de mandato;**
- Pagamos ao longo de dois anos **R\$ 19.093.520 em dívidas** (incluindo o IPTU);
- Executamos um **plano de investimentos da ordem de R\$ 2.265.981;**
- **Reduzimos o endividamento para R\$ 2.835.856** (líquido + contingenciado) com um perfil de longo prazo.
- O confronto entre o Ativo e o Passivo Circulantes, aponta para um **caixa livre de R\$ 2.501.064** mesmo com um passivo majoritariamente de longo prazo, e que não causa nenhuma ameaça ao Clube.

Considerando-se ainda a questão delicada em relação ao 1/3 da ilha, consideramos a situação econômica do Clube confortável em relação às suas necessidades de curto e médio prazos.

### **Quadro Financeiro:**

Quando assumimos, o Clube apresentava o seguinte Quadro Financeiro:

- O orçamento vigente previa uma série de cortes, principalmente na área de pessoal, não executados pela administração.
- Este orçamento já apresentava um déficit no primeiro trimestre de R\$ 413 mil, sendo que só de passivos (citados acima), já haviam sido gastos R\$ 356 mil.
- O orçamento anual apontava para um déficit de cerca de R\$ 2,5 milhões.
- Havia a recomendação do Conselho Fiscal anterior para ajustar a mensalidade, no início do exercício 2016/2017 para R\$ 750.
- O Clube apresentava quadro de queda significativa das receitas com a diminuição do número de contribuintes TD (Temporário Dependentes).
- Perda significativa de receitas com saída intempestiva do Concessionário Bakana, que exigiu três meses de isenção de repasses de luz, água, gás, lixo e repasse das festas, para permanecer no Clube por 60 dias até podermos fazer uma licitação para substituí-lo.
- As restrições orçamentárias geraram uma demanda reprimida e necessidades urgentes em relação à conservação de suas instalações.
- Uma carta de controles da auditoria com 26 itens de pendências importantes apontadas inclusive com diversas pendências fiscais.

Tomamos as seguintes medidas a fim de equacionar o orçamento de custeio corrente mantendo o valor de R\$ 650 da mensalidade estabelecida:

- Corte emergencial de 15% da folha de pagamentos;
- Reestruturação funcional com a centralização da Administração e suas diversas secretarias;
- Reestruturação e otimização do setor de RH atuando para evitar fraudes e desperdícios especialmente no pagamento de benefícios;
- Revisão de todos os contratos e cancelamento de alguns;
- Redução de consumo de água e luz, através da contratação de firmas de Consultoria, com ajustes operacionais e troca de equipamentos;

- Criação de um Departamento de Contratos para fiscalizar melhor a relação trabalhista dos Terceirizados com os seus funcionários;
- Criação de um Departamento Comercial com o objetivo de melhorar a locação de espaços e a venda de títulos;
- Reformulação da mecânica de venda de títulos;
- Substituição da revista bimestral impressa por newsletters semanais;
- Melhoria do controle dos repasses das escolinhas e professores terceirizados;
- Melhoria na relação receita x custo das festas organizadas pelo Clube.
- Terceirização da Contabilidade Fiscal do Clube, através de concorrência, corrigido uma questão atual de compliance, separando a Gestão Financeira da Contabilidade Fiscal;
- Reimplantação e potencialização do sistemas de gestão financeira e contábil do Clube, possibilitando:
  - Otimização dos processos;
  - Aprimoramento dos mecanismos de controle;
  - Melhoria da oferta de informações gerenciais;
- Continuidade do processo de otimização da estrutura funcional do Clube;
- Geração de recursos no orçamento de custeio a fim de prover maior oferta de atividades sociais e esportivas aos associados.

Estas medidas, conforme demonstram os relatórios anexos, nos possibilitaram equilibrar o orçamento ordinário de custeio e alcançar os seguintes resultados a destacar:

- Mensalidade para R\$ 645 por mês no próximo exercício.
- Comparando com o valor de R\$ 852 (incluindo a cota extra do IPTU) que pagamos em maio de 2016, temos uma redução real (descontada a inflação) de 31% na mensalidade;
- **Execução orçamentária superavitária em R\$ 5.755.000, ao longo de dois anos (Custeio + Investimento);**
- Corte real\* de cerca de 16% nas despesas de custeio ou cerca de R\$ 2.900.000/ano;
- Acréscimo de 76% das receitas com taxas de transferência;
- A Carta de Controles da Auditoria aponta apenas 11 itens, sendo que alguns já resolvidos, outros em andamento, e uma situação fiscal totalmente livre de pendências.

Foram de intenso trabalho, onde tivemos que tomar decisões difíceis e adotar medidas firmes para que o clube voltasse a gozar da estabilidade financeira e econômica que todos desejamos sem onerar financeiramente nosso quadro social. Os resultados demonstram o rumo da gestão financeira que estamos implantando no clube, com foco em qualidade na prestação de serviços e austeridade no controle dos gastos.

Gostaria de ressaltar que todo este esforço foi bem-sucedido graças à liderança do Comodoro Fernando Weiss e à colaboração dos colegas do Conselho Diretor e das demais Diretorias. Porém e necessário a manutenção do foco e da disciplina para manter as conquistas e almejar novos desafios. Se nos acomodarmos poderemos retroceder rapidamente à situação anterior.

Cordiais saudações,

Jorge Coutinho  
Vice Comodoro Financeiro

Victor Polonia  
Diretor de Orçamento e Contabilidade

\*Corte nominal acrescido da inflação média dos períodos