



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

ATA DA 379ª REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO DELIBERATIVO DO CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO REALIZADA EM 6 DE AGOSTO DE 2026.

Conselheiros	Participação		
	Presencial	Online	Justificativa Ausência
Adriana Baroni Santi	x		
Alex Lojelo Munn			x
André Portela Fernandes de Souza			x
Antônia Tallarida S. Martins Lenhart - Presidente	x		
Carlos Alberto Sardenberg	x		
Carlos Alberto Stapelfeldt			x
Christopher Ian Podgorski			x
Cícero de Toledo Piza Filho			x
Daniel Tostes Graziano	x		
Diego Maldonado Rezende	x		
Emmanuel Silva Nunes de Oliveira Junior	x		
Fabiana Barilari Bibini - Secretaria	x		
Fabio Medugno	x		
Gabriel Baines	x		
Hudson Alves Ferreira			x
João Francisco Farhat Kehdi	x		
Lucia Lotz	x		
Luiz Cesar Pimentel			x
Marcelo Fasolari	x		
Maria João C. Ribeiro de Figueiredo			x
Renato Casal			x
Renato Guilherme Pizarro Vianna	x		
Richard Kumpis			x
Roberto Lojelo			x
Tatiana Amato	x		
Tatiane Carla Mohr Saes	x		
Thomas Antoine de Mol Van Otterloo			x
Yvonne Vasconcelos – Vice-Presidente	x		
Diretoria			
Daniel Rodolpho Domingues – Presidente	x		
Ronaldo Longhi- 2º Vice-Presidente			x
Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho - 1º Secretário			x
Alexandre Sayeg Freire - 1º Tesoureiro	x		
João Luiz Pires de Souza- 2º Tesoureiro	x		
João Ricardo Fingerhann Pisani- Diretor de Santo Amaro			x
Evandro Siqueira Panza- Diretor Adjunto de T.I.			x
Juliana Giovannetti de Jesus Vessani- Diretora Adjunta de Esportes			x



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

Mara Rubia Conde - Diretora Adjunta de Eventos			x
Manuela Jorge Wis - Diretora Adjunta de Teens e Kids			x
Fabio Mourão Dutra - Diretor Adjunto Jurídico			x
Roberta Werlang Isolan Cury - Diretora Adjunta Jurídica			x

PAUTA DA REUNIÃO

1. Deliberação sobre ata reunião 378
2. Deliberação pela aprovação contas do exercício fiscal de 2025
 - a. Aprovação
 - b. Aprovação com ressalvas
 - c. Reprovação
3. Deliberação sobre novo 1º Vice-presidente da DE - Renan Evangelisti
4. Apresentação pela DE de resultado financeiro até junho/26 com foco em B&R
5. Discussão no CD sobre resultado e B&R
6. AOB

ATA DA REUNIÃO (comentada)

A **378ª** Reunião Ordinária do Conselho Deliberativo do Clube Atlético São Paulo ocorreu em **6 de agosto de 2026** em formato presencial. Por falta de quórum às 18:30h a reunião se iniciou às 19h00 em segunda chamada. A reunião foi presidida pela **presidente, Antônia Lenhart**.

1. Aprovação da Ata da reunião # 378 por aclamação

Resultado da deliberação: Aprovada.

2. Deliberação pela aprovação contas do exercício fiscal de 2025

Manifestação do Comitê de Finanças

Diante da ausência de Conselho Fiscal constituído (não houve candidatos na última eleição), o Comitê Financeiro, na condição de braço técnico do Conselho Deliberativo, realizou a análise das contas do exercício de 2025 e emitiu relatório enviado aos conselheiros em 22/07/2026. No entanto no dia 05/08/2026 o Comitê enviou ao CD substituiu o relatório original por um novo, mediante comentários recebidos de alguns conselheiros. Em nome da Comissão de Finanças, **Adriana Baroni Santi** destacou que o material originalmente encaminhado aos conselheiros foi reformulado para separar claramente a análise das demonstrações financeiras de 2025 das reflexões sobre os desafios futuros da gestão (anexos).

Diego Maldonado explicou que a auditoria externa tinha por objetivo verificar a adequação dos registros contábeis e a aderência às normas aplicáveis, avaliando aspectos como classificação contábil e critérios de depreciação. Em contrapartida, a Comissão concentrou-se na avaliação dos controles internos, da qualidade da gestão e da sustentabilidade operacional do clube. Destacou que, entre 2021 e 2025, as despesas cresceram em ritmo superior ao das receitas, resultando em déficits operacionais recorrentes nos últimos anos. A principal preocupação está relacionada ao desempenho de bares e restaurantes, especialmente diante da ausência de controles consistentes de estoque e custos. Durante a exposição, foram apontadas situações como oscilações significativas do CMV (Custo da Mercadoria Vendida), dificuldade de rastrear e justificar aproximadamente R\$ 600 mil em perdas registradas, falhas de controle interno, problemas na contabilização de obras e dificuldades decorrentes da ausência de fichas técnicas no restaurante. Em relação a Controles Internos foram apontadas fragilidades relacionadas a processos de compras, repositório institucional de procedimentos, controle e ativação correta de obras e indícios de despesas não



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

reconhecidas no exercício adequado. Também foi destacada a recorrência de atrasos nos fechamentos contábeis, dificultando a atuação fiscalizatória e gerencial dos órgãos de governança.

O comitê financeiro manifestou entendimento favorável à aprovação das contas de 2025 com ressalvas graves relacionadas à gestão operacional e aos controles internos, embora reconhecendo a validade do parecer técnico emitido pela auditoria externa.

Manifestação dos Conselheiros

Fabio Medugno, apesar de concordar com o parecer de aprovação das contas com ressalvas (especialmente as de natureza financeira), apresentou críticas à metodologia utilizada pela Comissão de Finanças. Comenta que em 2022 e 2023 quando participou da DE como Tesoureiro havia fichas técnicas e controles estruturados. Explica que na reimplantação do sistema SAP em 2024 ocorreu a eliminação das fichas técnicas do sistema e de diversas customizações que haviam sido desenvolvidas ao longo dos anos. O sistema em 2023 encontrava-se em uma situação muito melhor do que a atual. Não acredita que até o final deste ano se consiga retornar ao nível de controle que existia em 2023. Naquele período, realizou uma análise comparando estoque inicial, compras e estoque final com os números do sistema. A diferença encontrada foi inferior a meio por cento. Ou seja, havia controle e este foi perdido em 2024.

Levanta o ponto do trabalho apresentado pelo Comitê Financeiro e os comentários do conselheiro **Gabriel Baines** (enviados por e-mail no dia da reunião) em que observa que comparar os anos de 2021 e 2025 não faz sentido. Utilizar essa base comparativa compromete a análise dado que 2021 foi um ano de saída da pandemia. Também menciona referências ao crescimento de faturamento nesse período. Esclarece que os reajustes aplicados pelo clube na época foram compatíveis com os índices econômicos. Critica os critérios adotados no trabalho, principalmente porque entende serem diferentes dos critérios utilizados nas análises de 2022 e 2023 o que em sua opinião evidencia um duplo padrão.

Destaca que a folha de pagamento é um dos principais fatores de pressão sobre os resultados financeiros do clube e que esse tema não tem recebido a devida atenção. Foi ressaltado que existe uma diferença significativa entre o valor bruto dos salários e o custo total da folha, uma vez que encargos trabalhistas, benefícios e tributos elevam substancialmente o custo efetivo para a instituição. O participante observou que houve crescimento relevante da folha ao longo dos últimos anos, citando como exemplo a área financeira, cujo custo teria aumentado de aproximadamente R\$ 88 mil em Dez/23 para cerca de R\$ 140 mil em Dez/24 em decorrência de sucessivas contratações. Também manifestou preocupação com a busca recorrente por soluções “mágicas” baseadas em novas contratações ou na expectativa de que profissionais externos resolvam problemas estruturais, e não valorizando a mão de obra já existente.

Entende de que as falhas de controle financeiro não devem invalidar os avanços realizados pela Diretoria em outras frentes, especialmente nas áreas de reformas e melhorias estruturais. No entanto, foi ressaltada a importância de manter uma postura crítica na análise das justificativas e explicações apresentadas pela gestão. O participante manifestou maior preocupação com o relatório de gestão financeira da diretoria anterior do que propriamente com o parecer do Comitê Financeiro, por considerar que o documento não abordou adequadamente os fatores centrais que contribuíram para os prejuízos observados. Segundo sua avaliação, o relatório dedicou atenção excessiva às ressalvas relacionadas a ativos e títulos apontadas pela auditoria, temas que já eram conhecidos e vinham sendo discutidos desde a gestão anterior. Foi destacado que a questão dos títulos sempre foi reconhecida como complexa e de difícil solução, enquanto o processo de regularização dos ativos já se encontrava em andamento. Também foi lembrado que, em reunião anterior, houve manifestação da Diretoria Financeira indicando que ambos os temas seriam solucionados, ocasião em que foram solicitados esclarecimentos sobre as medidas concretas a serem adotadas. Por fim, o participante declarou preocupação e insatisfação com a situação atual do clube, ressaltando que parte dos problemas identificados em 2024 e 2025 continuam presentes em 2026.



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

Alega que entregou o clube com caixa saudável e com indicadores melhores do que os vistos hoje. Quando se afirma que houve três anos consecutivos de prejuízo, acredita que a informação simplesmente não corresponde aos fatos. Informa que em 2023, o prejuízo decorreu essencialmente de dois fatores: depreciação/amortização que passou a ser considerada somente a partir de 2022, e aumento dos gastos em manutenção. Se desconsiderarmos os efeitos contábeis da depreciação, o resultado negativo foi de aproximadamente R\$ 70 mil. Além disso, foi gasto cerca de R\$ 700 mil a mais em manutenção do que nos anos anteriores, justamente em resposta a cobranças recorrentes para que o clube preservasse melhor seu patrimônio. Portanto, o prejuízo citado não decorreu de descontrole operacional, mas de decisões deliberadas de manutenção e dos efeitos contábeis da depreciação.

Menciona que ao longo dos anos construiu excelentes relações com funcionários de diferentes áreas do clube e os relatos que vem ouvindo sobre a atual gestão preocupam. Não sabe se tudo é verdade, e faz questão de registrar essa ressalva. Mas ouviu relatos sobre pedidos de demissão e substituições constantes de profissionais, sempre com a promessa de que o próximo contratado será a solução definitiva. Acredita que a troca contínua de pessoas, sem resolver as causas dos problemas, não produz os resultados esperados. Por isso, se diz sinceramente preocupado com o futuro do clube e, principalmente, com o futuro de seus funcionários.

Informa que preparou a análise justamente para apresentar uma visão alternativa ao relatório do Comitê Financeiro que considerou superficial e distante das causas reais dos problemas. Pede que os conselheiros leiam seu material dado que todas as conclusões estão sustentadas por dados, comparativos e evidências. Discorda da análise apresentada pelo Comitê Financeiro e está insatisfeito com a qualidade do trabalho realizado.

Diego Maldonado Diego Maldonado agradeceu os comentários apresentados, mas esclareceu que não participaria de discussões relativas ao exercício de 2023, uma vez que, naquele período, atuava no Conselho Fiscal e não integrava o Comitê Financeiro do Conselho Deliberativo, possuindo responsabilidades distintas. Também observou que o conselheiro mencionado foi convidado a integrar o Comitê Financeiro, mas optou por não participar dos trabalhos. Esclareceu que o escopo definido pelo Comitê Financeiro não contemplava a análise operacional do clube, por entender que esse tipo de avaliação exige conhecimento aprofundado da gestão e da operação. Segundo Diego, o trabalho foi conduzido com base em dados objetivos e verificáveis, concentrando-se na análise dos resultados registrados nas demonstrações contábeis. Destacou que o foco da análise consistiu em verificar a existência e a evolução dos prejuízos ao longo dos exercícios, observando que os demonstrativos contábeis apontam resultados negativos recorrentes e crescentes. Ressaltou que a identificação das causas desses resultados não fazia parte do escopo do relatório. Por fim, afirmou que o parecer foi elaborado a partir de critérios contábeis, observando que elementos como a depreciação integram o resultado operacional e, portanto, não podem ser desconsiderados na análise das demonstrações financeiras.

Adriana Baroni Santi acrescenta que o trabalho que realizado pelo comitê teve o objetivo de oferecer uma visão geral da situação. Não foi feito para criticar pessoas ou gestões, mas para tentar sensibilizar, principalmente, este Conselho que tem o papel fundamental de cobrar da Diretoria. Acredita que o CD deve solicitar providências, acompanhar a execução e manter o tema em pauta até que as soluções sejam efetivamente implementadas dado a urgência das questões levantadas. Entende que mudanças em sistemas, processos e controles levam tempo, mas já se passaram oito meses desta gestão e muitos desses problemas continuam presentes. Defende que um dos principais objetivos deste trabalho foi mostrar que o Conselho precisa se reconhecer como parte da solução. Quem terá de executar as ações, colocar a mão na massa e promover as correções necessárias é a Diretoria, mas os conselheiros devem entender a dimensão do problema, acompanhar sua evolução e exigir respostas concretas. Justifica que o comitê financeiro pode até ter cometido erros de interpretação, de leitura ou de avaliação, e faz questão de ressaltar isso. No entanto, há indícios de que essa situação está se prolongando e tende a se agravar. Questiona o que está sendo feito pela DE, de forma imediata, para reverter esse quadro e interromper esse processo de deterioração? Acredita que o grande



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

vetor desse trabalho foi justamente sensibilizar e unir este Conselho em torno da importância de cobrar da Diretoria uma atuação firme, focada e extremamente eficiente nesses aspectos. Ressalta que toda colaboração é bem-vinda.

Renato Vianna destacou que o principal objetivo da análise apresentada foi chamar a atenção para uma questão estrutural de governança. Segundo sua avaliação, apesar das sucessivas mudanças de gestão ao longo dos anos, os mesmos problemas continuam sendo debatidos, o que demonstra que o clube tem tratado os sintomas, mas não as causas dos problemas. Ressaltou que o modelo de gestão do clube é baseado em diretorias compostas por voluntários, que nem sempre possuem especialização em todas as áreas sob sua responsabilidade, característica que reforça a necessidade de processos e mecanismos de governança mais sólidos e permanentes. Observou que discussões sobre sistemas, controles, fichas técnicas e outros aspectos operacionais são importantes, mas não alteram o fato de que existe um problema estrutural de governança que precisa ser enfrentado. Em sua visão, o Conselho deve refletir sobre um modelo de gestão capaz de garantir continuidade entre as administrações, reduzindo os impactos das frequentes transições de diretoria. Também ponderou que a atual gestão assumiu enfrentando problemas herdados, assim como ocorreu com gestões anteriores, criando um ciclo em que grande parte dos esforços é direcionada à correção de pendências do passado. Por essa razão, entende que muitos dos ajustes atualmente em andamento produzirão resultados apenas no médio e longo prazo. Por fim, afirmou que os pontos levantados no debate são relevantes, mas defendeu que o clube avance para uma discussão mais ampla sobre governança. Caso contrário, os mesmos problemas continuarão se repetindo e voltarão a ser discutidos nos próximos anos sem solução definitiva.

Fabio Medugno concorda plenamente que o clube precisa enfrentar e resolver os seus problemas de gestão e governança. Não tem nenhuma divergência quanto a isso. O que lhe preocupa é que, historicamente, deixamos essa discussão para ocorrer sempre às vésperas da Assembleia Geral, no momento da aprovação ou não das contas. Acredita que quando isso acontece, uma questão estrutural acaba sendo tratada como uma questão política. Entende que precisamos separar essas duas dimensões, que aparecem de alguma forma no relatório. Existe uma dimensão estrutural, relacionada à governança do clube, e existe uma dimensão específica da aprovação de contas de uma determinada gestão. O que é estrutural não deveria estar condicionado à aprovação, reprovação ou aprovação com ressalvas das contas. Problemas estruturais precisam ser tratados estruturalmente, em um fórum próprio e de forma contínua, independentemente do resultado da votação das contas.

Antônia Lenhart destacou que não enxerga o debate como uma questão política, mas sim como uma discussão legítima de gestão, governança e exercício das responsabilidades do Conselho. Ressaltou que críticas, cobranças e questionamentos fazem parte do papel institucional dos conselheiros e não devem ser interpretados como posicionamentos políticos. Afirmou que o Conselho ainda possui amplo espaço para evoluir em termos de governança e acompanhamento da gestão, observando que esse processo já começou a ser fortalecido por meio de uma atuação mais próxima entre Conselho e Diretoria. Reconheceu que a atual Diretoria recebeu um voto de confiança do Conselho, mas ponderou que os problemas estruturais do clube continuam existindo e, por isso, exigem acompanhamento e cobrança permanentes. Segundo sua avaliação, a politização ocorre quando o posicionamento dos conselheiros é influenciado pela proximidade ou distância em relação à Diretoria, e não pela análise objetiva dos fatos. Destacou que os problemas debatidos são históricos e vêm se repetindo há muitos anos, motivo pelo qual devem ser tratados de forma institucional e independente de gestões específicas. Por fim, reforçou a necessidade de separar a discussão sobre aprovação das contas da discussão sobre governança. Enquanto a aprovação deve se basear nos demonstrativos financeiros e em sua conformidade, os problemas estruturais de governança precisam ser enfrentados independentemente desse processo. Concluiu afirmando que a questão central é avaliar se existe confiança plena nas informações e demonstrações financeiras apresentadas.

Ao longo do debate, diversos conselheiros reforçaram a necessidade de distinguir os aspectos contábeis das questões estruturais de gestão e governança. Foi amplamente discutida a necessidade de fortalecer controles internos, aprimorar processos de compras, melhorar a tempestividade das informações financeiras e estabelecer mecanismos permanentes de acompanhamento da operação dada a atual falta de padronização de processos. Também se



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

ressaltou a necessidade de regulamentação mais detalhada dos conselhos e a importância de recompor o Conselho Fiscal, atualmente sem membros eleitos, para que as atribuições legais relacionadas à análise das contas sejam exercidas de forma adequada

Emmanuel Silva Nunes de Oliveira Junior questiona se o relatório do comitê de finanças será encaminhado aos associados do clube como um documento oficial para a AGO, substituindo o relatório do Conselho Fiscal. Dado que a Comitê de Finanças existe para dar suporte ao Conselho, não para substituir as atribuições do Conselho Fiscal, fica decidido que o relatório deve ser registrado em ata do CD, de forma a dar transparência aos associados das preocupações do CD e desafios atuais e futuros do clube. O relatório do comitê de finanças terá grande relevância como instrumento de apoio para as análises, discussões e cobranças que o Conselho realizará daqui para frente. No entanto o documento oficial que deverá ser enviado aos sócios na AGO é o relatório da auditoria externa.

Resultado da deliberação: Por aclamação os conselheiros presentes votaram por unanimidade pela aprovação das contas de 2025 com ressalvas incluídas no parecer técnico emitido pela auditoria externa.

Acordou-se que pontos do relatório de recomendação do comitê financeiro identificados como incorretos ou sobre os quais se discordou da metodologia sejam ajustados. A mesa do CD ficou responsável por identificar cada um dos pontos a serem ajustados.

Nota-se que a votação excluiu os conselheiros Joao Kehdi e Gabriel Baines, que se declararam impedidos de votar por terem participado da gestão da Diretoria Executiva em 2025; em observância aos princípios de boa governança, transparência e prevenção de conflitos de interesse.

O conselheiro **Emmanuel Silva Nunes de Oliveira Junior** questionou a exclusão dos referidos conselheiros por não haver referência a impedimento do tipo no estatuto do clube. A conselheira **Adriana Baroni Santi** esclareceu que a declaração de impedimento nesse caso é válida de acordo com a lei¹ que impede que membros da administração votem as próprias contas, e que por força da lei se sobrepõe à omissão do estatuto.

Nota da Mesa do Conselho Deliberativo – Evento Posterior à Reunião

As 14h do dia da realização da reunião do Conselho Deliberativo em que foi apreciado o parecer do Comitê Financeiro, o conselheiro Fabio Medugno encaminhou manifestação complementar por e-mail contendo observações adicionais que, em seu entendimento, justificariam ajustes no relatório elaborado pelo Comitê Financeiro.

O conselheiro apresentou questionamentos relacionados à metodologia utilizada em determinadas comparações históricas, especialmente quanto aos períodos adotados para análise dos reajustes de mensalidade e sua relação com os índices de inflação; à interpretação dos fatores que explicariam a evolução das receitas e resultados do clube; à caracterização dos avanços apontados no exercício de 2025; e à associação entre os problemas observados em 2025 e as falhas estruturais anteriormente apontadas em 2022 e 2023. Também reiterou seu entendimento de que o relatório não atribuiu peso suficiente ao aumento da folha de pagamento ocorrido em 2024 como fator explicativo dos resultados recentes do clube. Adicionalmente, manifestou discordância quanto à avaliação do estágio dos controles internos, das fichas técnicas e dos processos de gestão, sustentando que parte dos controles existentes em 2023 teria sido perdida em decorrência da reimplantação do sistema SAP em 2024. Por fim, questionou a existência

¹ Para referência Artigo 1.078 do Código Civil não citado no momento da reunião.



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

de critérios distintos na análise dos exercícios de 2022, 2023 e 2025, situação que, em sua visão, configuraria tratamento desigual de fatos semelhantes.

As observações apresentadas pelo conselheiro foram encaminhadas ao Comitê Financeiro para análise. Em resposta, o Comitê informou entender que os apontamentos não identificam erros factuais, inconsistências numéricas ou informações incorretas no relatório, concentrando-se principalmente em divergências de interpretação, metodologia e forma de apresentação das conclusões. O Comitê reiterou seu entendimento de que o ponto central do documento permanece válido, qual seja, a constatação de que fragilidades de controle, processos, estoques, compras, fichas técnicas e alocação de custos já apontadas em exercícios anteriores continuam presentes ou recorrentes, razão pela qual optou por manter integralmente a redação original do relatório. O Comitê também destacou que a existência de interpretações distintas sobre causas, prioridades e relevância relativa dos problemas não altera as constatações registradas no documento. Vale ressaltar que o conselheiro **Fabio Medugno** discorda das colocações do comitê de acordo com e-mail datado de 11/09/2026 e incluído como anexo. Adicionalmente o conselheiro **Emmanuel Silva Nunes de Oliveira Junior** também se declara insatisfeito com a versão final do relatório do Comitê Financeiro como apontado em seu e-mail datado de 12/09/2026 e incluído como anexo.

Diante da inexistência de consenso entre o autor das críticas e o Comitê Financeiro quanto à necessidade de alterações no texto, e considerando que as divergências dizem respeito predominantemente à interpretação dos fatos, às premissas analíticas adotadas e à ênfase atribuída a determinados temas, a Mesa do Conselho Deliberativo registra nesta ata as posições divergentes apresentadas após a reunião. Não obstante, mantém-se a divulgação do relatório do Comitê Financeiro em sua redação original, sem alterações, para conhecimento integral dos associados.

3. Deliberação sobre novo Vice-presidente da DE - Renan Evangelisti

Foi aprovado por unanimidade e por aclamação o referendo do nome de Renan Evangelisti para o cargo de 1o Vice-Presidente da Diretoria Executiva substituindo o antigo 1o vice-presidente, Alexandre Platzek Leonardi que deixou o cargo recentemente. A apresentação de Renan Evangelisti foi realizada pelo presidente Daniel Domingues e foi confirmado o atendimento aos requisitos estatutários para o cargo. **Renan** é empresário e associado atuante, conhecido por suas contribuições ao clube e por sua postura crítica e construtiva. Seu nome foi aprovado por unanimidade pela Diretoria e é apresentado para dar continuidade aos trabalhos. Foi sugerida sua participação em futura reunião do Conselho para apresentação formal aos conselheiros. Foi esclarecido que o VP não será o diretor responsável por Bar e Restaurantes, posição que ainda se encontra em aberto. A DE está em busca um associado ou profissional com perfil técnico adequado.

Quando questionado sobre a saída do VP anterior do cargo, Daniel explicou que o mesmo era responsável pela área de Bar e Restaurante e sua saída da DE ocorreu por decisão pessoal, em razão da grande dedicação exigida pela função, que é voluntária e altamente desafiadora. Destacou que a gestão dessa área é complexa, motivo pelo qual muitos clubes optam pela terceirização. Por fim, Daniel comunicou o encerramento do contrato do consultor do restaurante. Embora ele tenha contribuído para a reorganização operacional da área, seus resultados não atenderam plenamente às necessidades atuais. A gestão agora procura um profissional com perfil mais voltado para gestão, controle de indicadores e resultados financeiros da operação. O encerramento do contrato também gerará economia de recursos, que poderão ser direcionados para essa nova contratação.

4. Apresentação pela DE de resultado financeiro até junho/26 com foco em B&R e

5. Discussão no CD sobre resultado e B&R



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

O **presidente Daniel Domingues** apresentou os resultados financeiros acumulados até junho de 2026. Informou que houve avanços relevantes na regularização dos fechamentos financeiros e destacou aspectos positivos como maior arrecadação de receitas, crescimento nas vendas de títulos sociais (com aproximadamente R\$ 74 mil acima da previsão) e manutenção de um saldo de caixa superior ao originalmente previsto (aproximando-se de R\$ 11 milhões). No entanto relatou que a maioria das obras previstas para o 1º semestre de 2026 no orçamento ainda não foram iniciadas, o que explica em grande parte a sobra de caixa comparado a previsão inicial.

Apesar dos avanços, Daniel reconheceu que o resultado operacional permanece abaixo do previsto (em cerca de R\$ 400mil), especialmente em virtude do desempenho insatisfatório de bares e restaurantes e de determinadas modalidades esportivas. Também foi apontada a necessidade de aceleração de ações de zeladoria e manutenção. Especificamente, há uma limitação de capacidade da equipe, que é a mesma responsável por diversas outras demandas, e isso tem provocado atrasos na execução dessas atividades. Por isso, precisamos avaliar se não vale a pena contratar recursos terceirizados para acelerar esse processo e garantir a entrega dentro do prazo desejado.

Grande parte da discussão concentrou-se no desempenho da operação de bares e restaurantes. Foram apresentados dados demonstrando prejuízo acumulado próximo de R\$ 1 milhão no período analisado e desvio relevante em relação ao orçamento aprovado.

Os participantes debateram a necessidade de separar conceitualmente subsídio deliberado de prejuízo decorrente de falhas de gestão. Houve consenso quanto à necessidade de aperfeiçoar os controles de estoque, fortalecer as fichas técnicas, revisar a política de compras, reduzir perdas e aprimorar a precificação dos produtos. Houve críticas em relação a qualidade do serviço prestado aos associados. Levantou-se a necessidade de avaliação futura de terceirização parcial ou total e necessidade de análise por unidade de negócio. Foi informado que junho de 2026 representou o primeiro mês em que todas as fichas técnicas estavam cadastradas corretamente e em funcionamento no sistema, permitindo uma apuração mais confiável dos custos. Ainda assim, diversos conselheiros ressaltaram que a efetiva melhoria dos resultados somente poderá ser confirmada nos próximos meses, após estabilidade dos controles implantados. Foi defendida a contratação de profissionais especializados para gestão operacional do setor, incluindo avaliação de modelos de remuneração variável vinculados a resultados.

Avanços Informados em B&R

- Restabelecimento das fichas técnicas.
- Melhoria do controle de estoque.
- Redução significativa das perdas registradas.
- Correção de lançamentos incorretos de CMV.
- Maior controle de compras e inventários.
- Revisão de cardápios e precificação

Durante a análise dos números do Bar e Restaurante, a conselheira **Antônia Lenhart** observou divergências entre os relatórios apresentados inicialmente e aqueles encaminhados ao Conselho. Foi destacado que o resultado de junho aparentava desempenho significativamente melhor, porém o custo das bebidas estava registrado como praticamente zerado. Segundo a observação apresentada, havia aproximadamente R\$ 80.000,00 em custos que deveriam compor o resultado do período. A conselheira enfatizou que esse tipo de ocorrência precisa estar claramente destacado nos relatórios para evitar interpretações equivocadas. A Diretoria esclareceu que essa situação decorreu de um ajuste relacionado a inventários anteriores. Foi informado que os R\$ 80.000,00 correspondem a custos referentes a períodos passados, decorrentes de erro de inventário ocorrido em fevereiro e



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

ajustado em junho. Apesar de favorecer o resultado daquele mês, foi reforçado que o custo permanece considerado no acumulado do período.

Diego Maldonado sugere acompanhar essas variações através de indicadores percentuais padronizados no relatório. O que buscamos é uma visão mais rápida e objetiva da evolução dos resultados para entender se isso reflete uma tendência real ou apenas ajustes pontuais. O CMV% poderia cumprir esse papel.

Fabio Medugno observou inconsistências que ainda exigem investigação adicional, especialmente relacionadas à redução abrupta de perdas de estoque (de cerca de R\$ 125 mil em maio para aproximadamente R\$ 1 mil em junho) e seus reflexos sobre os indicadores de CMV (reduzindo o CMV de 74% para 40%). Também foi questionado se o clube já possuía 100% das fichas técnicas concluídas, considerando que historicamente esse objetivo nunca havia sido alcançado. Daniel acredita que um dos fatores que impactaram a redução das perdas foi a correta alocação dos custos do buffet. Anteriormente, esse controle não era realizado de forma adequada, e os insumos consumidos pelo buffet não eram apropriados ao seu respectivo centro de custo. Assim, existia a receita da operação, mas sem o correspondente registro dos custos. Quando era feito o inventário, esses itens acabavam aparecendo como perdas. Portanto, parte das perdas registradas no passado estava relacionada a essa falha de processo, que foi corrigida. Houve uma reorganização dos recursos internos, incluindo a dedicação de funcionários especificamente para o controle operacional do restaurante. Foi citada a atuação dos funcionários Fabiana e Jackson na condução desses controles e na consolidação das fichas técnicas.

Daniel menciona que a troca de cooperados por funcionários próprios em B&R trouxe ganhos em qualidade e padronização, mas não gerou a redução de custos esperada. O aumento dos encargos e benefícios elevou os custos fixos do restaurante, que continuam sendo um desafio. Diante desse cenário, a tendência é buscar uma gestão mais dedicada e profissional para a operação, com foco especial no controle de estoques, custos e processos, já que ainda estamos em uma fase de transição e construção de soluções. Em relação aos próximos passos para o Bar e Restaurante, foi informado que será realizado um trabalho detalhado de revisão do cardápio e do CMV das bebidas.

A discussão avançou para uma reflexão conceitual sobre a operação do Bar e Restaurante. A conselheira **Antônia Lenhart** defendeu que prejuízo não deve ser tratado como subsídio. Para ela, subsídio corresponderia à ausência de margem de lucro, enquanto prejuízo representaria falha de gestão. Foi argumentado que a operação deveria buscar equilíbrio financeiro e não gerar déficits permanentes. Outros participantes ponderaram que clubes sociais operam em uma realidade distinta de restaurantes convencionais. Destacaram que o nível de serviço oferecido aos associados possui custo elevado e que parte do valor entregue está relacionada à experiência, à conveniência e ao serviço prestado, não apenas à alimentação.

Yvonne Vasconcelos destaca a preocupação de que os recursos destinados ao Bar e Restaurante superem os investimentos e subsídios destinados às atividades esportivas. Conselheiros defenderam que o esporte deveria ocupar posição prioritária na destinação dos recursos do clube.

Fabio Medugno apresenta experiências históricas de gestões anteriores. Foi citado o exercício de 2023 como um dos melhores resultados da operação do Bar e Restaurante nos últimos anos, quando o déficit anual ficou próximo de R\$ 1 milhão para uma receita aproximada de R\$ 7 milhões. Houve recomendação para que a administração retome o estudo das práticas adotadas naquele período, inclusive conversando com antigos. Também foram relatados exemplos de sucesso obtidos em Santo Amaro por meio de terceirizações e ações de controle operacional que reduziram desperdícios e custos fixos. Entende que agora que a DE tem uma visão mais clara da operação, vale a pena revisar as metas e buscar um resultado melhor do que o previsto no orçamento. O objetivo não deve ser apenas cumprir o orçamento, mas tentar reduzir ainda mais o déficit. Algumas medidas podem gerar desgaste com os associados, mas precisam ser discutidas para alcançar o melhor resultado possível a partir da realidade atual.



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

Daniel comenta que comparado a outros clubes, um déficit de R\$ 1 milhão no Bar e Restaurante é relativamente baixo, especialmente considerando uma receita anual de aproximadamente R\$ 7 milhões. Clubes como Paulistano e Alto de Pinheiros operavam com subsídios proporcionalmente maiores. Isso não significa acomodação, mas mostra que o patamar já foi alcançado pelo clube e pode servir como referência. O objetivo continua sendo buscar o equilíbrio financeiro da operação, entendendo que esse resultado depende de um trabalho consistente e de longo prazo, e não de soluções imediatas.

Fabiana Bibini ressaltada uma preocupação já discutida durante os debates do ano passado, quanto à necessidade de manter os resultados de festas e eventos o mais próximo possível do ponto de equilíbrio, evitando a geração de resultados negativos, com foco na correta alocação do custo de B&R nesses eventos. Considerando que o clube voltou a realizar um volume significativo de eventos, foi solicitada atenção especial a esse acompanhamento.

Foi apresentada uma explicação sobre o aumento relevante dos custos de pessoal e benefícios, destacando-se o convênio médico. Foi informado que a sinistralidade elevada resultou em reajuste contratual de aproximadamente 60% por parte da operadora SulAmérica, gerando impacto mensal de cerca de R\$ 35.000,00 em todas as áreas do clube. No acumulado de seis meses, esse impacto foi apontado como um dos principais fatores de pressão sobre os resultados. Também foi relatado que a administração vem buscando alternativas de renegociação por meio de portabilidade e revisão das condições do plano.

A Diretoria apresentou o trabalho de mapeamento de processos conduzido pela ESAG. Foi informado que já foram mapeados 30 processos envolvendo áreas como Controladoria, Financeiro, Bar e Restaurante, Compras, Jurídico e Departamento Pessoal. Outros 48 processos já foram identificados para futuras etapas. O trabalho contempla não apenas a documentação dos processos existentes, mas também recomendações de melhoria.

Entre os processos mapeados para o Bar e Restaurante foram citados:

- Controle e baixa diária de estoque.
- Especificação de pedidos por setor.
- Precificação de pratos.
- Fechamento de caixas dos pontos de venda.
- Apuração de CMV e perdas.
- Ciclo de compras.
- Produção do buffet de finais de semana.
- Controle de validade e giro de estoque.
- Inventários periódicos.

Fabiana Bibini comenta que o modelo de gestão orçamentária deveria prever o acompanhamento contínuo dos budgets das áreas. A proposta consiste em definir o orçamento no início do exercício e realizar reuniões periódicas de acompanhamento, permitindo que cada área conheça seu desempenho mensal e identifique antecipadamente eventuais desvios orçamentários. Ressaltada que essa metodologia deve ser prioridade para o Bar e Restaurante, mas que sua aplicação poderia ser expandida para todas as demais áreas do clube. Essa prática contribuiria significativamente para o fortalecimento da governança, transparência e controle da gestão.

Na sequência, a Diretoria apresentou atualizações sobre obras e infraestrutura. Foi informado que o clube constituiu um comitê específico para tratar do projeto de reforma das piscinas. **Foi anunciado que o novo Diretor de Obras é Rafael Stella**, executivo da empresa Progen e associado do clube, escolhido para liderar os projetos relacionados à infraestrutura.

A Diretoria explicou que a primeira fase da reforma deverá contemplar a piscina menor, o deck, o bar da piscina, adequações de acessibilidade, modernização do sistema de distribuição, reforma do aquecimento da piscina infantil e reorganização da casa de máquinas. Conselheiros solicitaram uma reunião específica para discussão detalhada do



CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

São Paulo Athletic Club

www.spac.org.br

projeto da piscina, incluindo apresentação de orçamentos, cartas-convite, memorial descritivo e demais documentos técnicos relacionados ao investimento. Também foi solicitado que a Diretoria apresente um plano geral para utilização dos recursos já aprovados para investimentos, incluindo outras obras previstas, como melhorias na sala de ginástica.

Foi debatida a questão da postergação da reforma da piscina. A Diretoria esclareceu que, após análises técnicas e laudos de engenharia, foi concluído que não havia risco estrutural iminente de colapso. Foram executados reparos emergenciais em torno de R\$ 90.000,00 a R\$ 100.000,00 para estabilização preventiva. Explicou-se que os problemas identificados envolvem corrosão superficial e degradação progressiva dos revestimentos, justificando a necessidade da reforma, porém sem caracterizar risco imediato. Os conselheiros solicitaram que futuros relatórios técnicos e laudos passem a ser formalmente compartilhados com o Conselho, fortalecendo a governança e a transparência.

Emmanuel Silva Nunes de Oliveira Junior solicitou que a Diretoria Executiva encaminhasse a documentação e os pareceres técnicos que embasaram a decisão de postergar as obras e que situações e eventos semelhantes sejam, daqui em diante, sempre comunicados ao Conselho Deliberativo.

Emmanuel Silva Nunes de Oliveira Junior também solicitou que a Diretoria Executiva apresentasse, na próxima reunião do Conselho Deliberativo, um relatório sobre as providências que estão sendo adotadas para solucionar os pontos de atenção relacionados à infraestrutura do clube que possam representar riscos para associados, colaboradores e visitantes. Daniel Domingues se comprometeu a enviá-lo.

Outro tema recorrente foi a necessidade de aprimorar os mecanismos de transparência e acompanhamento financeiro. Houve sugestão de retomada de um dashboard executivo para facilitar a leitura e interpretação dos indicadores operacionais e financeiros por parte dos conselheiros. Também foi defendida a ampliação da transparência para todos os associados, mediante disponibilização futura de indicadores gerenciais, desde que previamente validados e confiáveis. Na parte final da reunião foram discutidos temas relacionados à governança, controles internos, política de compras, matriz de alçadas, gestão de pessoas e funcionamento do Comitê Financeiro. Foi reforçada a necessidade de formalização e cumprimento consistente dos procedimentos existentes, bem como a importância da documentação adequada das decisões e processos.

Por fim, foi solicitado a Diretoria que apresente em reunião futura um plano emergencial para redução de prejuízo do SPAC com metas claras dado o entendimento do CD de que o período para levantamento diagnóstico da CD já se encerrou. Foram também registradas manifestações de reconhecimento à abertura da Diretoria para receber críticas, debater soluções e promover melhorias contínuas, destacando-se o compromisso com transparência, colaboração e busca de sustentabilidade financeira para o clube.

Fabiana Barilari Bibini

Secretaria da Mesa do Conselho Deliberativo

Antônia Tallarida S. Martins Lenhart

Presidente do Conselho Deliberativo



Apresentação Resultados 2025



Introdução

Objetivo: Apresentar as contas do Clube e as recomendações do Conselho Deliberativo e do Comitê Financeiro.

Contexto: Parecer do Conselho Deliberativo e do Comitê Financeiro de aprovação das contas; foco em governança e melhoria contínua.



Dados financeiros



Apresentação resultados 2025

ORÇADO X REAL

SPAC - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

2025

	ORÇADO	REAL	Diferença
Receitas	28.461.047,52	27.542.023,63	-919.023,89
Custos	29.628.538,80	28.832.641,59	795.897,21
Resultado da Operação	-1.167.491,28	-1.290.617,96	-123.126,68
Resultado Financeiro	1.187.895,26	1.391.516,30	203.621,04
Resultado do Exercício	20.403,98	100.898,34	80.494,36



Melhorias Implementadas 2025

Resultado do Exercício	ORÇADO	REAL	Diferença
2024	677.972	-2.087.586	-2.765.558
2025	20.404	100.898	80.494

- Principais Benfeitorias
 - Reforma cozinha
 - Reforma área social (pub/restaurante/hall de entrada/salão de chá/ sala de carteado)
 - Reforma das quadras de tênis
 - Implantação do Controle de Acesso
 - Implantação do ERP/SAP (Suprimentos, RH, Orçamento, Imobilizado e Fluxo de Caixa)



Melhorias Implementadas 2025

Resultado do Exercício	ORÇADO	REAL	Diferença
2024	677.972	-2.087.586	-2.765.558
2025	20.404	100.898	80.494

- Principais melhorias operacionais
 - Gestão:
 - Contratação do gerente geral
 - B&R:
 - Implementação do novo cardápio;
 - otimização e controle de estoques;
 - otimização de custos da contratação de cooperados
 - Manutenção:
 - Contratação avaliação de riscos e implementação de plano de manutenção
 - RH
 - Troca do plano de saúde, controle do banco de horas,
 - Esportes:
 - Incremento da oferta de atividades, aulas, clínicas e torneios, locação para NFL



Ressalvas da Auditoria Externa



Ressalvas da Auditoria Externa

- **Avaliação e controle do ativo imobilizado**
 - Apuradas informações físicas e contábeis dos ativos fixos, estando em fase de implementação o SAP-Imobilizado, com conclusão prevista para 2026.
- **Ausência de controle de joias e títulos**
 - Registros completos a partir de 2016 e anteriores com limitações.
 - Os registros anteriores a 2016 foram perdidos e haveria elevados custos e esforços a serem avaliados



Conclusão

- Reformas e melhorias implementadas, proporcionando melhor aproveitamento do clube pelo sócio
- Melhoria do resultado operacional em relação a 2024

CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO

Relatório do auditor independente

Demonstrações contábeis
Em 31 de dezembro de 2025

Clube Atlético São Paulo

Demonstrações financeiras

31 de dezembro de 2025

Índice

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras..... 03

Demonstrações financeiras auditadas

Balanços patrimoniais..... 06

Demonstrações do resultado..... 08

Demonstrações do resultado abrangente..... 09

Demonstrações das mutações do patrimônio líquido..... 10

Demonstrações dos fluxos de caixa..... 11

Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras..... 12

RELATÓRIO DO AUDITOR INDEPENDENTE SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos
Diretores e aos Conselheiros do
Clube Atlético São Paulo
São Paulo - SP

Opinião com ressalvas sobre as demonstrações contábeis

Examinamos as demonstrações contábeis do Clube Atlético São Paulo ("Clube") que compreendem o balanço patrimonial, em 31 de dezembro de 2025, e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo as políticas contábeis materiais e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, exceto pelos efeitos dos assuntos descritos na seção a seguir intitulada "Base para opinião com ressalvas sobre as demonstrações contábeis" as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira do Clube Atlético São Paulo, em 31 de dezembro de 2025, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil para pequenas e médias empresas (Pronunciamento Técnico CPC PME – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas) e em conformidade com a ITG 2002 (R1) – Entidades sem finalidade de lucros, aprovada pela Resolução nº 1.409/12, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Base para opinião com ressalvas sobre as demonstrações contábeis

Ausência de laudo de avaliação da vida útil de bens do ativo Imobilizado

O Clube possui controle individual dos bens de seu ativo imobilizado, todavia, a depreciação acumulada calculada não está devidamente registrada, impactando o saldo do ativo imobilizado. Adicionalmente, a Administração do Clube não avaliou a vida útil econômica estimada de cada item do imobilizado, conforme requerido pelas práticas contábeis adotadas no Brasil e não realizou os procedimentos pertinentes aos testes de recuperabilidade (*impairment*). Consequentemente, não nos foi possível, nas circunstâncias, efetuar procedimentos alternativos de auditoria que nos possibilitassem concluir quanto à adequação do referido saldo registrado, bem como determinar se houve necessidade de efetuar ajustes em relação a essa rubrica, bem como nos elementos componentes da demonstração de resultado do exercício, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2025.

Patrimônio Líquido – joias e títulos e contribuições especiais

A Administração do Clube não mantém a composição detalhada e individualizada por associado da formação da Rubrica "Joias, títulos e contribuições especiais" por se tratar de uma conta histórica. Consequentemente, não obtivemos evidência suficiente e adequada sobre os referidos saldos.

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as Normas Brasileiras e Internacionais de Auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção intitulada "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis". Somos independentes em relação ao Clube Atlético São Paulo, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e cumprimos com as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião com ressalvas.

Ênfase – Processo de investigação de desvios de recursos do Clube

Conforme divulgado na Nota Explicativa nº 14.1, o Clube está em processo de investigação relacionado a desvios ocasionados em exercícios anteriores, conforme a avaliação interna realizada por ex-colaboradores. Além disso, há processo judicial movido pelo Clube, em que se pleiteia a devolução dos recursos ora desviados e indenização de terceiros. Os montantes envolvidos e a avaliação dos assessores jurídicos não podem ser confiavelmente mensurados e informados, considerando que dependem da conclusão do processo de investigação e decisões nos tribunais. Nossa opinião não contém modificação em relação a esse assunto.

Outros assuntos

Auditoria dos valores correspondentes ao exercício anterior

As demonstrações contábeis incluem também informações referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2024, apresentadas para fins de comparação. Os exames dessas demonstrações foram conduzidos sob nossa responsabilidade, para as quais emitimos relatório com modificação em 16 de maio de 2025, com qualificação do mesmo assunto do exercício corrente relacionados aos seguintes assuntos: i) Ausência de laudo de avaliação da vida útil de bens do ativo Imobilizado; ii) Falta de controle sobre composição histórica da Rubrica “Jóias, títulos e contribuições especiais”.

Responsabilidades da Administração e da governança pelas demonstrações contábeis

A Administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação destas demonstrações contábeis, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil para pequenas e médias empresas (Pronunciamento Técnico CPC PME – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas) e em conformidade com a ITG 2002 (R1) – Entidades sem finalidade de lucros, além dos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações contábeis, a Administração é responsável pela avaliação da capacidade de o Clube continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que a Administração pretenda liquidar o Clube ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança do Clube são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações contábeis.

Responsabilidade do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as Normas Brasileiras e Internacionais de Auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as Normas Brasileiras e Internacionais de Auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante, nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais;
- Obtivemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas não com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos do Clube;
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela Administração;
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela Administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional do Clube. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações contábeis ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar o Clube a não mais se manter em continuidade operacional;
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações contábeis, inclusive as divulgações e se as demonstrações contábeis representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

São Paulo, 19 de maio de 2026.

Clube Atlético São Paulo

Balanços Patrimoniais levantados em 31 de dezembro de 2025 e de 2024

(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

Ativo	Nota	2025	2024
Circulante			
Caixa e equivalentes de caixa	3	9.322.846	11.052.316
Contas a receber de associados	4	1.691.298	738.969
Estoques	5	423.774	330.602
Outros valores a receber	6	1.122.035	532.324
Total do ativo circulante		12.559.954	12.654.210
 Não circulante			
Depósitos judiciais		82.750	33.001
Imobilizado	7	9.268.570	6.457.059
Intangível	8	276.534	263.564
Total do ativo não circulante		9.627.854	6.753.624
Total do ativo		22.187.807	19.407.834

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Clube Atlético São Paulo

Balanços Patrimoniais levantados em 31 de dezembro de 2025 e de 2024

(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

Passivo e patrimônio líquido	Nota	2025	2024
Circulante			
Fornecedores	9	1.112.986	865.954
Obrigações trabalhistas	10	979.069	1.387.757
Obrigações tributárias	11	75.782	104.052
Adiantamentos recebidos	12	372.545	147.195
Outras contas a pagar	13	127.926	127.925
Total do passivo circulante		2.668.308	2.632.883
Não circulante			
Provisão para contingências	14	119.651	-
Outras contas a pagar		-	-
Total do passivo circulante		119.651	-
Patrimônio líquido			
Títulos de sócios remidos		2	2
Joias		6.116.417	6.116.417
Títulos		4.043.780	4.043.780
Patrimônio Geral		9	9
Títulos + Joias (2017/2018)		15.803.354	13.279.354
Contribuições especiais		803.880	803.880
Déficits acumulados		-7.468.492	-5.380.905
Superávit/Déficit do Exercício		100.898	-2.087.587
Total do patrimônio líquido	15	19.399.848	16.756.950
Total do passivo e patrimônio líquido		22.187.807	19.407.834

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Clube Atlético São Paulo
Demonstração dos resultados
Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024
(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

	Nota	2025	2024
Ingressos de recursos ordinários e extraordinários	16	27.539.114	27.040.974
Dispêndios ordinários e extraordinários			
Pessoal	17	(16.273.750)	(18.349.390)
Custos de alimentos e bebidas e serviços	18	(3.861.609)	(4.513.566)
Atividades sociais	19	(1.732.769)	(1.688.955)
Administrativos	20	(4.025.827)	(3.534.172)
Manutenção e conservação	21	(1.768.857)	(1.310.748)
Depreciação e Amortização		(713.842)	(492.292)
		<u>(28.376.654)</u>	<u>(29.889.123)</u>
Resultado das atividades		(837.540)	(2.848.149)
Dispêndios financeiros			
Receitas financeiras		1.424.011	1.079.954
Despesas financeiras		<u>(485.573)</u>	<u>(319.392)</u>
Dispêndios financeiros líquidos	22	938.438	760.562
		<u>100.898</u>	<u>(2.087.587)</u>
Superávit (déficit) do exercício			

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Clube Atlético São Paulo
Demonstração do resultado abrangente
Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024
(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

	2025	2024
Superávit (déficit) do exercício	100.898	(2.087.587)
Outros resultados abrangentes	-	-
Resultado abrangente do exercício	<u>100.898</u>	<u>(2.087.587)</u>

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Clube Atlético São Paulo
Demonstração das mutações do patrimônio líquido
Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024
(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

	Nota	Títulos de sócios remidos	Joias	Títulos	Patrimônio Geral	Títulos e Joias	Contribuições Especiais	Déficits acumulados	Total
Saldo em 31 de dezembro de 2023		2	6.116.417	4.043.780	9	9.811.109	803.880	(5.380.905)	15.376.291
Títulos e Joias	15	-	-	-	-	3.468.246	-	-	3.468.246
Superávit (déficit) do exercício		-	-	-	-	-	-	(2.087.587)	(2.087.587)
Saldo em 31 de dezembro de 2024		2	6.116.417	4.043.780	9	13.279.354	803.880	(7.468.491)	16.756.950
Títulos e Joias	15					2.524.000			2.524.000
Superávit (déficit) do exercício								100.898	100.898
Saldo em 31 de dezembro de 2025		2	6.116.417	4.043.779	9	15.803.354	803.880	(7.367.592)	19.399.848

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras.

Clube Atlético São Paulo
Demonstrações dos fluxos de caixa
Para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2025 e de 2024
(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

	2025	2024
Superávit (déficit) do exercício	100.898	(2.087.587)
Itens que não afetam o caixa operacional		
Reversão/PECLD - Perda estimada para crédito de liquidação duvidosa	(3.480)	8.410
Depreciação e Amortização	713.842	492.292
Superávit do exercício ajustado	811.261	(1.586.884)
Aumento (diminuição) nos ativos circulantes		
Contas a receber de associados	(948.850)	578.957
Estoques	(93.171)	76.233
Outros valores a receber	(639.462)	(126.551)
Aumento (diminuição) nos passivos circulantes		
Fornecedores	246.992	(231.025)
Obrigações trabalhistas	(408.689)	(251.016)
Obrigações tributárias	(28.270)	14.083
Outros passivos circulantes	119.651	-
Adiantamentos recebidos	225.391	36.615
Caixa Líquido gerado pelas atividades operacionais	(715.147)	(1.489.588)
Fluxo de caixa das atividades de investimentos		
Adições no ativo imobilizado e intangível	(3.538.323)	(873.702)
Caixa líquido consumido pelas atividades de investimentos	(3.538.323)	(873.702)
Fluxo de caixa das atividades de financiamentos		
Jóias, Títulos, Títulos e Jóias (2017/2018) e contribuições especiais	2.524.000	3.468.246
Caixa líquido consumido pelas atividades de financiamentos	2.524.000	3.468.246
Aumento (diminuição) líquido de caixa e equivalentes de caixa	(1.729.469)	1.104.955
Caixa e equivalentes de caixa no início do período	11.052.316	9.947.361
Caixa e equivalentes de caixa no final do período	9.322.846	11.052.316
Aumento (diminuição) líquido de caixa e equivalentes de caixa	(1.729.469)	1.104.955

As notas explicativas da administração são parte integrante das demonstrações financeiras

1. Contexto operacional

O Clube Atlético São Paulo (“Clube”) fundado em 1888, é uma associação de caráter esportivo-amador, de duração indeterminada, sem fins lucrativos com sua sede e foro na Capital do Estado de São Paulo, à Rua Visconde de Ouro Preto, 119 e a filial está localizada na Avenida Atlântica, 1.448.

As finalidades do Clube são de promover entre seus associados o atletismo e jogos ao ar livre, competitivo, sempre de caráter amador, não profissional, bem como manter um centro de convivência social, dispondo para tanto de instalações e acomodações necessárias. Poderá o Clube exercer quaisquer outras atividades que, a critério de sua Diretoria Executiva, permitam o melhor desenvolvimento de seus objetivos principais.

A admissão de associados e permissionários de uso das áreas do Clube obedecerá às formalidades do Regulamento Interno.

Os seguintes órgãos de Administração do Clube são: Assembleia Geral de Associados, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comissão de Curadores. Os seguintes órgãos de Administração do Clube são: Assembleia Geral de Associados, Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comissão de Curadores.

Reforma tributária do consumo (LC 214/2025)

Em 20 de dezembro de 2023 foi promulgada a Emenda Constitucional nº 132/2023 que promoveu a reforma do sistema de tributação sobre o consumo no Brasil, conhecida como “Reforma Tributária”. O novo sistema composto por dois tributos (IBS e CBS) sucederá cinco tributos atuais (PIS, COFINS, ICMS, ISS e IPI).

A imunidade relativa a patrimônio, receitas vinculadas às finalidades essenciais das entidades (COFINS) e IRPJ/CSSL sobre seu resultado (superávit), incluindo entidades beneficentes e templos de qualquer culto, foi mantida pela EC 132/2023 (OSCIPs ou Organização Social). Todavia, a imunidade não abrange, em regra, atividades econômicas/acessórias não vinculadas diretamente às finalidades essenciais, as quais podem se sujeitar a IBS e CBS.

Em 16 de janeiro de 2025, foi sancionada a Lei Complementar (LC) nº 214/2025, que regulamentou e operacionalizou os novos tributos sobre o consumo, notadamente o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo (IS), detalhando fatos geradores, bases de cálculo, regimes e governança (inclusive o Comitê Gestor do IBS).

Em 26 de dezembro de 2025, foi sancionada a Lei Complementar (LC) nº 224/2025, que dispõe sobre a redução e critérios de concessão de incentivos e benefícios de natureza tributária, financeira ou creditícia, concedidos exclusivamente pela União Federal e aplicáveis ao IRPJ, CSSL, PIS, COFINS, IPI, II e Contribuição Previdência Patronal.

Em 20 de fevereiro de 2026 a Instrução Normativa RFB nº 2.307/2026 foi publicada no Diário Oficial da União e entrou em vigor. Ela altera o Anexo Único da IN RFB nº 2.305/2025 para reconhecer que não se aplica a redução linear de incentivos prevista na LC 224/2025 às entidades sem fins lucrativos definidas no art. 15 da Lei nº 9.532/97.

De modo sucinto, temos:

- Critérios mais restritivos para concessão, ampliação e prorrogação de benefícios e incentivos;
- Redução linear de 10% dos benefícios fiscais;
- Alteração nas tributações de Fintechs, Juros sobre Capital Próprio; e
- Estabelece regras de responsabilidade solidária no recolhimento de tributos sobre apostas de quota fixa (bets).

A Entidade cumpre com as obrigações acessórias para registro de suas receitas imunes e/ou tributadas.

Avaliação de impacto

A transição para o novo sistema ocorrerá entre 2026 e 2027. Dada a atual fase de transição e a dependência de definições infralegis, os efeitos quantitativos da Reforma na apuração dos tributos ainda não podem ser estimados com precisão. Consequentemente, não houve impactos mensuráveis nessas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2025.

1.1. Aprovação das demonstrações financeiras

As presentes demonstrações financeiras foram aprovadas pela Diretoria Executiva do Clube em 19 de maio de 2026.

2. Apresentação das demonstrações financeiras e principais práticas contábeis

2.1. Base de apresentação.

As demonstrações financeiras foram elaboradas e estão sendo apresentadas de acordo com a ITG 2002 (R1) – Entidades sem finalidades de lucros e NBC TG 1000 – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas, para os aspectos não abordados pela ITG 2002 (R1).

2.2. Principais políticas contábeis

As principais políticas contábeis adotadas na elaboração das demonstrações financeiras estão descritas a seguir. Essas políticas foram aplicadas de modo consistente nos exercícios apresentados, salvo quando indicado de outra forma.

2.2.1. Apuração do superávit/(déficit) do exercício

Os ingressos e dispêndios decorrentes das atividades do Clube são reconhecidos contabilmente, observando o regime de competência.

2.2.2. Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa incluem dinheiro em caixa, depósitos bancários e aplicações financeiras. Para que um investimento seja qualificado como equivalente de caixa, ele precisa ter conversibilidade imediata em montante conhecido de caixa e estar sujeito a um insignificante risco de mudança de valor. Portanto, um investimento normalmente qualifica-se como equivalente de caixa somente quando tem vencimento de curto prazo, por exemplo, três meses ou menos, a contar da data da aquisição.

2.2.3. Imobilizado

Os bens integrantes do imobilizado são demonstrados ao custo histórico de aquisição. O custo histórico inclui os gastos diretamente atribuíveis necessários para preparar o ativo para o uso pretendido pela Administração. A depreciação e a amortização são calculadas pelo método linear considerando a expectativa de vida útil dos bens ou intangível que tem vida útil definida.

2.2.4. Outros ativos e passivos circulantes e não circulantes

Um ativo é reconhecido no balanço patrimonial quando for provável que seus benefícios econômicos futuros serão gerados em favor da Instituição e seu custo ou valor puder ser mensurado com segurança. Um passivo é reconhecido no balanço patrimonial quando o Clube possui uma obrigação legal ou constituída como resultado de um evento passado, sendo provável que um recurso econômico seja requerido para liquidá-lo. São acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias ou cambiais incorridos. As provisões são registradas tendo como base as melhores estimativas do risco envolvido.

Os ativos e passivos são classificados como circulantes quando sua realização ou liquidação é provável que ocorra nos próximos doze meses. Caso contrário, são demonstrados como não circulantes.

2.2.5. Obrigações trabalhistas

As obrigações trabalhistas estão representadas substancialmente pelos salários e seus encargos, bem como provisão de férias. É constituída com base nos direitos adquiridos pelos empregados acrescidos dos correspondentes encargos sociais.

2.2.6. Estimativas da Administração

A preparação das demonstrações financeiras de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, aplicáveis às entidades sem fins lucrativos (ITG 2002 – R1) requer que a Administração realize estimativas para determinação e registro de certos ativos, passivos, ingressos e dispêndios, bem como a divulgação de informações sobre suas demonstrações financeiras. Tais estimativas são feitas com base no princípio da continuidade e suportadas pela melhor informação disponível na data da apresentação das demonstrações financeiras, bem como na experiência da Administração. As estimativas são revisadas quando novas informações se tornam disponíveis ou as situações em que estavam baseadas se alterem. As estimativas podem vir a divergir para com o resultado real.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2024, não houve mudanças significativas nas estimativas contábeis nem nas políticas adotadas em exercícios anteriores, sendo mantidos os mesmos critérios aplicados previamente. As principais áreas que requerem julgamento da Administração incluem:

As políticas contábeis utilizadas permanecem alinhadas às práticas contábeis adotadas no Brasil, com base nos pronunciamentos técnicos do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e na Interpretação Técnica Geral ITG 2002 – R1:

- Redução ao valor recuperável de ativo imobilizado e intangível;
- Perdas com contribuições de associados e demais contas a receber;
- Provisão estimada para contingências.

3. Caixa e equivalentes de caixa

	2025	2024
Fundos de caixa	2.425	2.581
Banco Itaú S.A.	134.612	1.206.080
Banco Bradesco S.A.	31.362	99.201
Aplicações financeiras (a)	9.154.447	9.744.454
	<u>9.322.846</u>	<u>11.052.316</u>

(a) Aplicações financeiras: As aplicações financeiras do Clube são aplicações de curto, médio e longo prazos, remuneradas pela CDI acima dos 90%, em instituições de primeira linha.

Os recursos estão investidos substancialmente em fundos multimercado, renda fixa, fundo de renda variável, certificados de Depósitos Bancários (CDI) e fundos de capital protegido, estando aplicados em duas das principais instituições financeiras, como forma de diminuir eventuais riscos. Os rendimentos foram apropriados proporcionalmente aos dias incorridos até 31 de dezembro de 2024 e 2023.

4. Contas a receber

	2025	2024
Mensalidades e lockers	509.392	191.695
Permissionários/Consumo/Penduras – Bares e restaurante	206.679	105.208
Cheques devolvidos	5.521	5.521
Acordo Inadimplentes	-	770
Joias e Títulos	1.006.584	453.708
(-) Perda estimada para crédito de liquidação duvidosa	(36.877)	(12.412)
	<u>1.691.298</u>	<u>738.969</u>

As contas a receber que transitam em superávit (déficit) do exercício são: mensalidades, acordos com inadimplentes, permissionários, bares e restaurantes e outras contas a receber. As contas a receber que transitam em patrimônio líquido são: Joias e títulos a integralizar e título + joias (2019).

	2025	2024	A Vencer	Vencido até 30 dias	Vencido de 31 a 60 dias	Vencido de 61 a 90 dias	Vencido acima de 90 dias
Mensalidades e lockers	688.825	191.695	-	117.222	55.625	5.995	12.583
Consumo	27.246	103.553	59.697	23.078	11.951	5.401	3.425
Cheques devolvidos	5.521	5.521	-	-	-	-	5.521
Acordo Inadimplentes	0	770	770	-	-	-	-
Joias e Títulos	1.006.584	453.708	453.708	-	-	-	-
(-) PCLD	(36.877)	(16.278)	-	-	-	-	(16.278)
	<u>1.691.298</u>	<u>738.969</u>	<u>514.175</u>	<u>140.300</u>	<u>67.576</u>	<u>11.397</u>	<u>5.521</u>

A perda estimada para créditos em liquidação duvidosa é baseada no critério definido pela Administração, considerando as contas a receber vencidas acima de 90 (noventa) dias e estão apresentadas a seguir:

	2025	2024
Saldo inicial	(16.278)	(7.868)
Mensalidades e Lockers	(18.076)	(6.881)
Permissionários /Consumo/Penduras – Bares e restaurantes	(1.321)	(1.529)
Saldo final	<u>(36.877)</u>	<u>(16.278)</u>

5. Estoques

	2025	2024
Central Sede	118.377	152.980
Bares	45.705	25.391
Pub e Restaurante Sede	259.691	90.652
Limpeza Sede (a)	0	60.520
Limpeza Santo Amaro (a)	0	1.060
	<u>423.774</u>	<u>330.602</u>

- (a) A partir de janeiro de 25 passou a adotar o reconhecimento imediato como despesa dos itens classificados como material de limpeza, os quais anteriormente eram registrados como estoques e apropriados ao resultado conforme consumo.

A mudança foi realizada em função da imaterialidade dos saldos envolvidos e da natureza desses itens, visando maior simplificação operacional e melhor representação das práticas adotadas na gestão desses materiais.

6. Outros valores a receber

	2025	2024
Comodato (a)	127.681	127.681
Adiantamento a fornecedor	311.182	5.126
Despesas antecipadas	456.419	268.519
Tributos a recuperar	226.753	130.998
	<u>1.122.035</u>	<u>532.569</u>

- (a) O Clube possui bens recebidos em regime de comodato, compostos principalmente por máquinas de café, freezers e outros equipamentos disponibilizados por fornecedores para apoio às suas operações. Para fins de controle interno, o clube mantém registro desses bens em contas de controle, não havendo reflexo no resultado do exercício.

Bens recebidos em comodato

7. Imobilizado

	2024	Adições	Depreciação	2025
Máquinas e equipamentos	1.174.705	610.338	(237.730)	1.547.313
Móveis e utensílios	1.207.623	38.333	(68.622)	1.177.335
Computadores e periféricos	468.528	128.813	(63.518)	533.824
Veículos	78.997	0	(18.653)	60.344
Instalações esportivas (a)	2.513.348	2.593.131	(204.076)	4.902.403
Máquinas e equiptos - Academia	836.212	25.952	(88.173)	773.991
Imobilizações em Andamento (b)	177.645	95.715	-	273.360
	<u>6.457.059</u>	<u>3.492.283</u>	<u>(680.772)</u>	<u>9.268.570</u>

O Clube tem sede principal na Rua Visconde de Ouro Preto, 119, Consolação e outra unidade operacional na Av. Atlântica, 1448, Socorro. Consta do histórico da entidade que estes imóveis foram adquiridos em 1906 e 1958 respectivamente. Os valores históricos destas aquisições, após diversas modificações resultado dos efeitos inflacionários, foram suprimidos ao longo dos anos.

- (a) No exercício findo em 31 de dezembro de 2025, o clube apresentou aumento relevante em seu ativo imobilizado, no montante aproximado de 2,8, quando comparado ao exercício anterior. Tal variação decorre, substancialmente, da conclusão das obras de reforma e implantação da nova cozinha e área do Pub, cujos investimentos vinham sendo realizados em exercícios anteriores e registrados em andamento;
- (b) Com a finalização das referidas obras, os valores foram reclassificados para o ativo imobilizado e passaram a ser depreciados conforme vida útil e econômica estimadas dos bens.

8. Intangível

	2024	Adições	Depreciação	2025
Software	263.564	17.510	(11.702)	276.534
	<u>263.564</u>	<u>17.510</u>	<u>(11.702)</u>	<u>276.534</u>

9. Fornecedores

O prazo médio de pagamentos para os fornecedores varia de 15 a 30 dias. A seguir segue a composição dos fornecedores mais representativos:

Clube Atlético São Paulo
Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras para os períodos findos em
31 de dezembro de 2025 e de 2024
(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

Descrição	2025	2024
Amil Assistência Médica Internacional S.A		100.194
Impacto Sistemas De Serviços Integrados Ltda		83.639
SABESP - Cia De Saneamento Básico Est SP		59.597
Power Clean Vale Produtos De Higiene Profissional L	35.096,98	41.928
Food Center Alimento	7.592,18	-
Companhia De Gás De São Paulo Comgás		33.757
COOTGASP - Cooperativa De Trabalho SP		33.570
Elipse Serviços Ltda	27.454,62	24.500
Well-Being Fitness Ltda		19.587
Distribuidora E Importadora Irmãos Avelino S.A.		16.371
Fenix Foods Alimentos Eireli		15.733
Brasfilter Industria E Comercio Ltda	14.424,19	14.424
Real Comercial Ltda.		13.609
Baron Alimentare Ltda		13.444
Geraldo Pinheiro Torres Hortifrut		13.198
Banco Bradesco S.A.		10.890
BMB Material De Construcao S.A.		10.137
Banco Itaucard S.A	10.501,29	10.027
Elétrica Comercial Andra Ltda		9.774
Porto Fish Pescados Eireli	9.530,80	9.531
UP Beach Sports Ltda		9.450
Nova Mega G Atacadista De Alimentos S.A.	14.640,34	8.121
Sacchi Sociedade De Advogados	7.861,02	7.500
Mapemil Comercio De Materiais Para Construcao Ltda		7.452
Nova Comercial Do Peixe Eireli		7.413
Frigelar Comercio E Industria Ltda		7.407
ALFA - COOPERATIVA DE TRABALHO DOS PROFISSIO	55.433,70	-
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO	50.291,49	-
MARKARQUITETURA GERENCIAMENTO	43.895,98	-
VR BENEFICIOS E SERVICOS DE PROCESSAMENTO LTDA	37.722,00	-
COOTGASSP - COOPERATIVA DE TRABALHO DOS GARCONS AUTO	28.244,73	-
SUL AMERICA COMPANHIA DE SEGURO SAUDE	26.359,12	-
GERALDO PINHEIRO TORRES HORTIFRUTIG M	22.409,40	-
CIA DE SANEAMENTO BASICO EST SP	18.519,52	-
REBAL COMERCIAL LTDA	14.078,86	-
JBS SA	11.823,22	-
CADU MATERIAIS EDUCATIVOS LTDA	11.306,65	-
BIO PERSONAL ASSESSORIA ESPORTIVA LTDA	11.266,69	-
DELL COMPUTADORES DO BRASIL LTDA	10.083,13	-
SINDICATO DOS CLUBES DO ESTADO DE SAO PAULO	9.879,64	-
MULTILIXO REMOCOES DE LIXO SOCIEDADE SIMPLES	9.490,29	-
MULTI NOX EQUIPAMENTOS PARA RESTAURANTES LTDA	9.314,10	-
PDV DISTRIBUICAO E VENDAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS LTDA	8.431,00	-
Outros – valores inferiores a R\$ 7.000 (a)	607.335,10	284.701
	<u>1.112.986</u>	<u>865.954</u>

(a) Refere-se a diversos valores de fornecedores tais como: manutenção em geral, aluguel da academia, fornecedores de alimentos e bebidas, entre outros.

10. Obrigações trabalhistas

	2025	2024
Provisão para férias e encargos	599.438	1.005.898
INSS a recolher	252.973	221.818
FGTS a recolher	31.502	76.208
Outras obrigações trabalhistas a pagar	95.155	83.833
	<u>979.069</u>	<u>1.387.757</u>

11. Obrigações tributárias

	2025	2024
ICMS a recolher	(9.183)	13.111
INSS de terceiros a recolher	16.651,66	14.733
PIS a recolher	(2.759,28)	531
CSRF retida a recolher	4.416,87	9.194
IRRF de terceiros a recolher	7.109,59	5.662
ISS de terceiros a recolher	7.017,28	4.347
COFINS a recolher	52.529,67	56.473
	<u>75.782</u>	<u>104.052</u>

12. Adiantamentos recebidos

	2025	2024
Adiantamentos de associados - Mensalidades	360.163	143.819
Adiantamentos de associados - Lockers	12.383	3.336
	<u>372.545</u>	<u>147.155</u>

Adiantamentos de associados – Mensalidades – Refere-se aos boletos que são emitidos todo dia 26 de cada mês, com vencimento para o dia 10 do mês seguinte, alguns associados optam pelo pagamento antecipado de suas mensalidades para o ano de 2026.

13. Outras contas a pagar

	2025	2024
Material de terceiros (a)	127.681	127.681
	<u>127.681</u>	<u>127.681</u>

(a) Refere-se a bens de propriedade de terceiros mantidos nas dependências do Clube, sob regime de comodato, incluindo, entre outros, máquinas de café e suco, freezers, cervejeiras e refrigeradores. Tais itens não integram o ativo imobilizado do clube, sendo utilizados exclusivamente para apoio as operações.

14. Provisão para contingências

O Clube possui ações judiciais com risco provável de perda avaliado pelos assessores jurídicos referentes a ações de natureza trabalhista. O montante da provisão constituída para contingências considera os processos e ações em curso, bem como, a avaliação realizada pelos assessores jurídicos do Clube que concluíram como risco de perda provável.

A movimentação da provisão no exercício de 2024 está demonstrada a seguir:

Descrição	2025	2024
Saldo inicial	-	-
Provisão para contingências	119.651	-
Saldo final	119.651	-

No exercício de 2024, o clube não possuía provisão constituída para contingências. Em 2025, passou a reconhecer provisões com base em relatórios elaborados por assessoria jurídica externa, o qual classifica os processos em andamento quanto a probabilidade de perda. Foram provisionadas as demandas avaliadas como de perda provável, em conformidade com as práticas contábeis aplicáveis.

A maior parte das provisões constituídas refere-se a processos de natureza civil. Os valores reconhecidos refletem a melhor estimativa da administração para fazer frente as obrigações na data das demonstrações contábeis, podendo sofrer alterações em decorrência da evolução dos processos judiciais.

O Clube possui passivos contingentes de natureza trabalhistas. Tais processos foram classificados pelos assessores jurídicos como possíveis, e, em consonância com as práticas contábeis brasileiras, não foram registradas provisões. O montante estimado perfaz em R\$ 12.140.

14.1 Processo de investigação

Em 2013, o Clube iniciou processo de investigação relacionado a desvios ocasionados em exercícios anteriores, conforme avaliação interna, realizada por ex-colaboradores. Além disso, há processo judicial movido a favor do Clube pleiteando a devolução dos recursos ora desviado e indenizações de terceiros. Em 2021 a justiça determina o pagamento dos valores ao SPAC, e o mesmo é corrigido para R\$ 5.773.920,59; SPAC solicita o arresto de dois imóveis dos réus, e os mesmos alegam incapacidade de pagamento. Em 2022 os Advogados do SPAC constatarem fraude no processo e requerem litigância de má fé, além de tentarem arresto dos imóveis nos respectivos cartórios. Última manifestação do SPAC em 19/11/2023 requerendo averbação do bloqueio do imóvel via ARISP ou via mandado, a ser cumprido via carta precatória.

Em 2023, conforme avaliação dos assessores jurídicos diante do estágio atual do processo e das manifestações mais recentes, a expectativa de recuperação integral do crédito passou a ser considerada remota. Contudo, permanece favorável a perspectiva de êxito nas medidas de arresto dos imóveis dos réus, com possibilidade de recuperação parcial dos valores envolvidos

14.2 Registro dos imóveis

Conforme relatado por seus assessores jurídicos, a sede do Clube localizada na Rua Visconde de Ouro Preto, 119, Consolação - tem pedido de retificação e unificação de registros de imóveis em relação a dois terrenos objetos das Transcrições nº 42.802 e 62.487 do 1º Cartório de Registro de Imóveis da Capital.

As áreas descritas nos títulos dos registros não coincidem com a área real do imóvel, além da ausência, na matrícula, dos rumos geodésicos, marcos, confrontantes atuais, medidas lineares e demais referências exigidas por lei. Julgado procedente o pedido para retificação de área e unificação das transcrições, com abertura de nova matrícula junto ao Cartório de Registro de imóveis. Em 22.01.2019 foram remetidos os Autos para o Registro de Imóveis. Registro obtido no cartório de imóveis em 10 de março de 2021.

15. Patrimônio social

O patrimônio social do Clube é composto por Títulos, Joias, Contribuições Especiais e pelos superávits/déficits acumulados, registrados em conformidade com a legislação aplicável e com as práticas contábeis adotadas no Brasil aplicáveis às entidades sem finalidade de lucros, nos termos da ITG 2002 (R1).

As movimentações ocorridas nessas rubricas referem-se, substancialmente, à emissão, transferência e remissão de títulos associativos, conforme disposições estatutárias do Clube.

16. Ingressos de recursos ordinários e extraordinários

	2025	2024
Contribuições sociais ordinárias	18.637.464	17.503.320
Bares e restaurantes e eventos	6.622.322	7.389.547
Trabalhos voluntário (a)	631.164	599.685
Socias e esportivos (b)	1.183.654	1.017.062
Outros	464.510	531.360
	<u>27.539.114</u>	<u>27.040.974</u>

- (a) Conforme determinado pela ITG 2002 (R1) é requerido às entidades sem fins lucrativos o reconhecimento pelo valor justo do trabalho voluntários, que no caso do Clube são os membros da Diretoria executiva e Conselho Deliberativo, de acordo com as horas trabalhadas no Clube. Este registro é demonstrado pelo mesmo valor na Rubrica “Despesas com pessoal”, sem ingresso ou dispêndio financeiro. No exercício de 2020 o cálculo foi realizado tomando por base duas diretorias existentes à época, em 2021 somente uma;
- (b) Refere-se principalmente a ingressos de recursos de permissionários e eventos próprios.

17. Pessoal

	2025	2024
Salários	(4.654.968,16)	(6.108.165)
Mão de obra temporária e terceiros (b)	(1.854.161,05)	(2.857.954)
INSS	(2.019.064,57)	(1.993.011)
Provisões para férias e 13º. salário	(1.516.544,06)	(1.022.702)
Encargos sobre férias e 13º. salário	(239.807,82)	(893.979)
Vale refeição e cesta básica	(1.563.175,59)	(1.597.932)
FGTS	(682.974,70)	(921.222)
Assistência médica	(867.986,62)	(808.373)
Vale transporte	(257.821,40)	(283.908)
Indenizações trabalhistas	(99.894,48)	(243.388)
Horas extras	(184.384,97)	(373.997)
Adicional de periculosidade	(334.448,41)	(289.343)
Trabalho voluntário	(630.960)	(599.685)
Outros	(1.367.558,64)	(355.731)
	<u>(16.273.750)</u>	<u>(18.349.390)</u>

- (a) (a) A variação observada decorre, principalmente, da redução nas despesas com salários e com mão de obra temporária e de terceiros, indicando a reestruturação do quadro funcional e maior internalização ou otimização das atividades operacionais. Adicionalmente, verifica-se diminuição relevante em encargos sobre férias e 13º salário, FGTS, horas extras e indenizações trabalhistas, refletindo um menor volume de desligamentos e/ou melhor gestão da jornada de trabalho.

Por outro lado, observa-se aumento nas provisões para férias e 13º salário, bem como leve elevação nas despesas com INSS, assistência médica e adicional de periculosidade, o que pode estar relacionado à recomposição de benefícios, ajustes salariais e reconhecimento de obrigações por competência.

De forma geral, a redução dos gastos com pessoal está alinhada a medidas de controle e racionalização de custos adotadas pela Administração ao longo do exercício.

Clube Atlético São Paulo
Notas explicativas da administração às demonstrações financeiras para os períodos findos em
31 de dezembro de 2025 e de 2024
(Valores em reais, exceto quando indicado de outra forma)

18. Custos de alimentos, bebidas e serviços

	2025	2024
Custo das mercadorias vendidas – alimentos	(3.861.609)	(4.513.566)
	<u>(3.861.609)</u>	<u>(4.513.566)</u>

19. Atividades Sociais

	2025	2024
Utilidades Públicas (energia, água e gás)	(288.054,94)	(382.245)
Materiais, equipamentos e serviços de manutenção	(363.542,06)	(391.149)
Aluguéis e IPTU	(218.343,45)	(208.138)
Serviços de terceiros, consultorias	(720.075,78)	(611.456)
Taxas e contribuições	(46.269,02)	(68.604)
Outros	(96.483,70)	(27.362)
	<u>(1.732.768,95)</u>	<u>(1.688.955)</u>

20. Administrativos

	2025	2024
Contas de consumo	(2.055.976,98)	(1.858.998)
Serviços de terceiros (a)	(502.668,97)	(480.766)
Assessoria e consultoria	(365.785,21)	(125.751)
ERP software	(733.853,61)	(697.162)
Comunicação	(51.614,27)	(19.796)
Correios e malotes	(18.463,56)	(13.494)
PCLD – Perdas estimadas para cr. de liq. duvidosa	(17.901,93)	(7.116)
Cartórios, despachantes, certidões	(11.560,62)	(92.580)
Outros	(268.002,08)	(238.509)
	<u>(4.025.827,23)</u>	<u>(3.534.172)</u>

(a) Serviços de terceiros – Auditoria, Advogados, Controladoria e Processamento de Folha/Benefícios e Terceiros.

21. Manutenção e conservação

	2025	2024
Reparo e manutenção - energia elétrica	(13.644,50)	(36.728)
Reparo e manutenção - hidráulica	(12.759,85)	(1.203)
Reparo e manutenção - quadras	(15.367,83)	(12.690)
Reparo e manutenção - piscina	(31.001,84)	(17.741)
Reparo e manutenção - máquinas e equipamentos	(33.207,74)	(46.879)
Reparo e manutenção - instalações	(224.776,83)	(372.390)
Reparo e manutenção - manutenção de veículos	(6.942,25)	(2.903)
Reparo e manutenção - manutenção de jardins	(40.133,03)	(32.535)
Materiais de higiene e limpeza	(652.400,65)	(415.746)
Serviços de terceiros – manutenção	(543.935,91)	(315.486)
Serviços de terceiros - manutenção	(2.092,76)	(35.066)
Serviço de coleta	(192.593,35)	(21.382)
	<u>(1.768.856,54)</u>	<u>(1.310.748)</u>

22. Dispendios financeiros

Receitas Financeiras	2025	2024
Rendimentos de aplicações financeiras	1.313.079	957.755
Descontos obtidos	13.678	10.494
Juros	97.254	111.706
	<u>1.424.011</u>	<u>1.079.954</u>
Despesas Financeiras		
Taxa de cartões de crédito	(200.254)	(243.297)
Despesas bancárias	(65.152)	(39.740)
Juros no atraso de pagamentos	(20.092)	(36.355)
Outros (IRRF s/Aplicação Financeira)	(200.075)	-
	<u>(485.573)</u>	<u>(319.392)</u>
Dispendios financeiros líquidos	<u>938.438</u>	<u>760.562</u>

23. Gestão de risco

Política de gestão de riscos

O Clube possui uma política formal para gerenciamento de riscos, cujo controle e gestão é responsabilidade da administração, que se utiliza de instrumentos de controle julgados adequados e de profissionais capacitados na mensuração, análise e gestão de riscos. Adicionalmente, não são permitidas operações com instrumentos financeiros de caráter especulativo.

Risco de crédito

O risco de crédito é o risco que surge da possibilidade de prejuízo resultante do não recebimento de terceiros, dos valores contratados.

Risco de liquidez

É o risco que o Clube irá encontrar em cumprir com as obrigações associadas com seus passivos financeiros que são liquidadas com pagamentos à vista ou com outro ativo financeiro.

Risco de taxa de juros

O caixa do Clube é investido em certificados de Depósito Bancário (CDBs), indexados a taxas de juros, portanto variações de mercado podem afetar o fluxo de caixa do Clube.

A Administração do Clube acredita que não há exposição de forma significativa a riscos advindos do uso de instrumentos financeiros, tais como risco de crédito, risco de liquidez ou risco de taxa de juros.

24. Seguros (não auditado)

O Clube mantém apólices gerais de seguros, visando à cobertura de riscos diversos, compreensivas para edifícios, instalações, equipamentos, móveis e responsabilidade civil geral e responsabilidade dos administradores.

As premissas de risco adotadas não fazem parte do escopo de uma auditoria das demonstrações financeiras. Consequentemente, não foram examinadas pelos nossos auditores independentes.

25. Renúncia fiscal

O Clube possui isenção fiscal para o Imposto de Renda e Contribuição Social sobre suas operações, no qual, a administração atendeu os requerimentos previstos de divulgação por meio da ITG 2002 (R1).

APROVAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E CONFIRMAÇÃO DE CONFORMIDADE

Os abaixo-assinados, membros da Diretoria e Contador responsável pela CLUBE ATLETICO SÃO PAULO, no exercício de suas funções legais e estatutárias, examinaram o balanço patrimonial e as demonstrações contábeis, referentes ao exercício 31 de dezembro de 2025 e tendo recebido todas as informações solicitadas, declaram que os números refletem a situação econômica da Empresa e as aprovam.

As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), as quais abrangem a Legislação Societária, os Pronunciamentos, as Orientações e as Interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

São Paulo, 19 de maio de 2026.

**

DOCUMENTO A

Contas do Exercício de 2025

Resumo executivo: matéria objeto de deliberação na AGO

Nota preliminar. Este documento substitui a versão anterior do parecer do Comitê Financeiro, incorporando as contribuições recebidas da Mesa do Conselho Deliberativo e dos demais conselheiros. Entre elas, a solicitação de que a matéria sujeita à deliberação fosse tratada separadamente daquela de caráter estrutural e prospectivo, razão pela qual o conteúdo passa a ser apresentado em dois documentos:

Documento A: Contas do Exercício de 2025 (este documento). Reúne exclusivamente as constatações referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025, matéria submetida à deliberação da Assembleia Geral Ordinária.

Documento B: Constatações Estruturais e Fatos Posteriores. Reúne as constatações de natureza plurianual, os fatos verificados após o encerramento do exercício e a agenda de acompanhamento proposta. Tem caráter informativo e prospectivo, e não condiciona a votação das contas de 2025.

1. O resultado do exercício e sua composição

O exercício de 2025 encerrou com sobra de R\$ 100.898. Esse resultado positivo, entretanto, não decorre da operação do clube. Excluídos os itens não operacionais, a operação apresentou déficit de R\$ 837.540. Trata-se do terceiro exercício consecutivo de resultado operacional negativo.

Exercício	Resultado operacional	Resultado não operacional (líquido)	Resultado do exercício
2022	+1.075.576	+389.031	+1.464.607
2023	(452.816)	+820.571	+367.755
2024	(2.848.149)	+760.562	(2.087.587)
2025	(837.540)	+938.438	+100.898

A coluna intermediária corresponde à diferença entre o resultado operacional e o resultado do exercício. Em 2025, a receita financeira bruta foi de R\$ 1,42 milhão; o valor líquido de R\$ 938 mil reflete a dedução de despesas financeiras, provisão para devedores duvidosos e despesas tributárias. O Comitê solicita à Diretoria Executiva a abertura analítica dessa composição.

Constatação: sem o resultado não operacional, sustentado principalmente pelo rendimento das aplicações financeiras, o exercício de 2025 teria fechado no vermelho. O mesmo se aplica a 2023. Em 2024, o resultado não operacional sequer foi suficiente para reverter o déficit.

2. Como o exercício foi financiado

A demonstração dos fluxos de caixa evidencia o mecanismo que sustentou o exercício: a operação consumiu caixa, e os investimentos foram custeados pela captação de títulos e joias e pelo consumo da reserva.

Fluxo de caixa	2024	2025
Atividades operacionais	(1.489.588)	(715.147)
Investimentos (obras e equipamentos)	(873.702)	(3.538.323)
Financiamento (venda/emissão de títulos	+3.468.246	+2.524.000

e joias)		
Variação do caixa no exercício	+1.104.955	(1.729.469)
Caixa ao final do período	11.052.316	9.322.846

Nas demonstrações do clube, títulos e joias são registrados diretamente no patrimônio líquido, e não como receita do exercício. Para efeito desta análise, a classificação contábil importa menos que a natureza econômica: são entradas que ocorrem uma única vez por sócio, dependem da atração de novos associados e não se repetem.

Constatação: a reserva de caixa recuou R\$ 1,73 milhão em 2025. É o rendimento dessa mesma reserva que torna o resultado do exercício positivo. O clube consome a almofada que disfarça seu déficit, e custeio permanente não pode depender de captação eventual.

3. A origem do crescimento da receita

A receita de mensalidades passou de R\$ 12,66 milhões (dez/2021) para R\$ 19,27 milhões (dez/2025), **crescimento de 52,2%**. Esse crescimento decorre de duas parcelas distintas:

- Reajustes de preço: 28,2% compostos no período 2022–2025, contra IPCA de 21,0% no mesmo intervalo, com ganho real de aproximadamente 6% e reajuste acima da inflação em todos os quatro exercícios.
- Expansão da base associativa: responde pela diferença restante.

Constatação: em ambos os casos, trata-se de mais recursos aportados pelos sócios, por preço ou por volume. Nenhuma parcela do crescimento da receita decorreu de ganho de eficiência na gestão de despesas.

4. Bares & Restaurantes no exercício de 2025

O segmento encerrou o exercício com CMV acumulado de 61,9%, contra referência de mercado (SEBRAE) de 30% a 35%. O resultado da operação foi negativo em R\$ 2.269.034, com queda de receita de 20,6% no ano.

4.1 CMV mês a mês, 2024 e 2025

Mês	2024	2025	Mês	2024	2025
Janeiro	51,8%	74,9%	Julho	58,2%	56,1%
Fevereiro	49,7%	62,7%	Agosto	61,1%	60,5%
Março	50,8%	34,7%	Setembro	25,0%	70,4%
Abril	60,7%	31,8%	Outubro	60,5%	82,1%
Maio	40,4%	36,5%	Novembro	69,8%	65,9%
Junho	73,9%	63,9%	Dezembro	103,7%	96,9%
			Acumulado	57,9%	61,9%

Fonte: relatórios gerenciais de B&R (Sede). Referência de mercado (SEBRAE): CMV entre 30% e 35%.

4.2 Ajustes concentrados no encerramento do exercício

- Dezembro de 2025 fechou com CMV de 96,9%: custo praticamente igual à receita do mês. O mesmo padrão ocorreu em **dezembro de 2024 (103,7%)**.
- As contas de perda de estoque permaneceram praticamente zeradas durante dez meses, com R\$ 221 mil concentrados em novembro e dezembro.

- Em dezembro de 2025, a rubrica de gorjetas registrou R\$ 394 mil negativos, reduzindo artificialmente a mão de obra do mês a um décimo do padrão.

Constatação: o padrão é compatível com acerto de estoque empurrado para o encerramento do exercício, e não com custo apurado mês a mês. A oscilação mensal, de 31,8% a 96,9%, reproduz a variação não justificada **que motivou os pareceres contrários do Conselho Fiscal em 2022 e 2023**, e compromete a confiabilidade dos resultados mensais apresentados ao Conselho ao longo do ano.

5. As obras da cozinha e do Pub

O clube executou em 2025 seu maior investimento recente: R\$ 3,5 milhões nas obras da cozinha e do Pub.

5.1 Indícios de erro de ativação

Foram identificados lançamentos de itens vinculados às obras registrados como despesa de manutenção, quando deveriam compor o custo do ativo imobilizado em formação. O caso mais evidente é a locação de caçambas: a rubrica de serviço de coleta passou de R\$ 21.382 em 2024 para R\$ 192.593 em 2025, aumento de nove vezes no ano da obra, sem justificativa operacional correspondente. Em levantamento posterior, foram ainda localizadas notas fiscais de outubro de 2025, no montante aproximado de R\$ 30 mil, vinculadas às obras e ainda não ativadas.

Constatação: o efeito é duplo: o resultado operacional do exercício fica distorcido por despesa inflada com itens de investimento, e o ativo fica subavaliado. Compromete-se ainda a comparabilidade entre exercícios, impossibilitando a análise de eficiência.

5.2 Despesas de 2025 não reconhecidas no exercício

Levantamento posterior à emissão do parecer identificou ao menos R\$ 250 mil em despesas relativas ao exercício de 2025 que não foram nele reconhecidas. Foram também localizadas notas fiscais da obra da cozinha, pagas em outubro de 2025, alocadas na conta de adiantamento a fornecedores, cujo ajuste está sendo realizado apenas no exercício de 2026.

Constatação: os valores apurados até o momento indicam que o resultado e a posição patrimonial de 2025 não refletem integralmente os fatos ocorridos no exercício. O uso da conta de adiantamento a fornecedores para pagamentos já realizados posterga o reconhecimento do custo e desloca para 2026 despesas de competência de 2025. O montante de R\$ 250 mil corresponde ao que foi identificado até esta data e pode não representar a totalidade dos ajustes pendentes.

O Comitê informa que a Diretoria Executiva já está fazendo o levantamento completo dos ajustes de competência realizados ou pendentes em 2026 referentes ao exercício de 2025, com quantificação do efeito sobre o resultado apurado.

6. Ausência de controles internos

As constatações anteriores têm origem comum: controles internos que foram estabelecidos e deixaram de ser seguidos. Não se trata de deficiências sofisticadas nem de necessidade de sistemas novos, são falhas de disciplina básica de processo, verificadas no exercício de 2025.

6.1 Compras sem processo formal documentado

A ausência ou fragilidade nos processos e controles de compras foi objeto de reprovação nas contas de 2023. O Clube tem que adotar e manter, de forma consistente, processos e mecanismos de controle.

6.2 Controle de estoque de materiais abandonado

A partir de janeiro de 2025, o clube deixou de manter controle de estoque de materiais de limpeza e manutenção, passando a lançar as aquisições diretamente como despesa.

A mudança foi justificada nas demonstrações por imaterialidade, mas trata-se de uma rubrica de R\$ 652 mil no exercício. Na avaliação do Comitê, a causa real é a ausência de controle: sem controle, lançar tudo como despesa pode apenas ser o caminho de menor esforço e não o critério técnico adequado.

O gerencial de B&R confirma a intermitência: a rubrica de materiais de manutenção, limpeza e conservação permaneceu zerada durante todo o exercício de 2024 e recebeu, em 2025, apenas dois lançamentos pontuais em outubro e dezembro, totalizando R\$ 1,8 mil no ano.

6.3 Fichas técnicas e alocação de custos incompletas

Desde 2023 a gestão comprometeu-se com o cadastro completo de fichas técnicas e a implantação dos módulos de estoque e compras no SAP. As fichas seguem incompletas e alocações elementares de custo não são realizadas. O custo do buffet, por exemplo, não vem sendo alocado aos eventos e centros correspondentes.

Constatação: sem alocação criteriosa de custo, a margem real de cada operação é desconhecida, a precificação é feita sem base e o prejuízo só se revela no fechamento. A deficiência de controles internos é a causa que liga os números do exercício às falhas apontadas nos pareceres anteriores.

7. Prazos de fechamento e tempestividade da informação

Os relatórios de fechamento têm sido apresentados ao Conselho com atraso superior a dois meses em relação ao encerramento do período a que se referem. O Comitê registra esse ponto como ressalva de gravidade equivalente às demais, por três razões.

Primeira: informação financeira apresentada com mais de sessenta dias de defasagem perde utilidade gerencial. Um desvio identificado nesse prazo já produziu efeito por dois ciclos completos antes de qualquer possibilidade de correção. No caso de Bares & Restaurantes, cujo CMV oscilou entre 31,8% e 96,9% ao longo de 2025, o atraso significa que meses de descontrole se acumularam sem que houvesse condição de intervenção.

Segunda: o atraso inviabiliza o exercício das competências do Comitê Financeiro e do próprio Conselho Deliberativo, cujo acompanhamento regular das finanças pressupõe o recebimento tempestivo dos números. Não há como fiscalizar o que só se conhece depois de consumado.

Terceira: a defasagem é compatível com o padrão de ajustes concentrados no encerramento descrito na Seção 4. Fechamentos que dependem de acertos posteriores tendem, por natureza, a demorar. O resultado apresentado ao longo do ano deixa de refletir a realidade do período.

Constatação: a ausência de fechamentos tempestivos impede o acompanhamento adequado da operação e a tomada de decisões corretivas em tempo hábil. Trata-se de deficiência de controle com efeito direto sobre a capacidade de governança do clube, e não de mera formalidade administrativa.

8. Avanços reconhecidos no exercício

O Comitê registra os avanços verificados em 2025:

- Reversão do pico de despesas observado em 2024.
- Migração para o mercado livre de energia.
- Melhoria da qualidade formal das demonstrações contábeis.

São avanços pontuais e relevantes, que não alteram, contudo, as constatações estruturais registradas nas seções anteriores.

9. Relação com o parecer da auditoria externa

As demonstrações contábeis de 2025 foram examinadas pela auditoria externa (BDO). O Comitê Financeiro esclarece a relação entre os dois trabalhos, para evitar interpretação equivocada de eventual divergência de conclusões.

Auditoria externa (BDO)	Comitê Financeiro
Verifica se os lançamentos estão alocados nas contas corretas e se as demonstrações seguem as práticas contábeis adotadas no Brasil.	Avalia controles internos, processos, eficiência da gestão e sustentabilidade do modelo operacional.
Não testa controles internos, não avalia governança, não examina processos de compra e não mede eficiência operacional.	Não emite opinião sobre a conformidade das demonstrações às normas contábeis.
Conclusão: opinião sobre a adequação das demonstrações.	Conclusão: aprovação com ressalvas graves quanto à gestão e aos controles.

Por que as conclusões diferem. Os escopos são distintos e complementares. O Comitê não dispõe de elementos para divergir da conclusão da auditoria quanto à conformidade contábil e não a questiona. As duas análises convivem sem contradição: demonstrações podem estar corretamente elaboradas segundo as normas e, ao mesmo tempo, evidenciar operação deficitária, controles internos frágeis e processos que não são seguidos. Um parecer de auditoria sobre as demonstrações não constitui, e não substitui, avaliação sobre a qualidade da gestão.

10. Posição do Comitê Financeiro

O Comitê Financeiro examinou as contas do exercício de 2025 sob a ótica das falhas estruturais que motivaram os pareceres contrários do Conselho Fiscal em 2022 e 2023. Constata que, no exercício analisado:

- o clube operou em déficit operacional pelo terceiro ano consecutivo;
- o resultado positivo do exercício decorre de reajuste de mensalidades e de resultado não operacional, e não de ganho de eficiência;
- os investimentos foram financiados por captação de títulos e joias e pelo consumo da reserva de caixa;
- o segmento de Bares & Restaurantes permaneceu sem controle de custos e estoques;
- controles internos elementares foram estabelecidos e não são seguidos;
- os relatórios de fechamento foram apresentados com atraso superior a dois meses, impedindo o acompanhamento tempestivo e a adoção de medidas corretivas;
- há indícios de que o resultado do exercício não reflete integralmente as despesas de sua competência.

Diante do exposto, o Comitê Financeiro sugere ao Conselho Deliberativo a **aprovação das contas do exercício de 2025 com ressalvas graves**, com posterior acompanhamento periódico até a normalização da situação.



Outlook

RE: Revisao Parecer comite finanzas CD

De Fabio <nkvd@bol.com.br>**Data** Qui, 20/08/2026 21:54**Para** Secretario Conselho Deliberativo | SPAC <secretariocd@spac.org.br>; gabriel.baines@gmail.com <gabriel.baines@gmail.com>**Cc** diegomaldonado1025@gmail.com <diegomaldonado1025@gmail.com>; asanti@terra.com.br <asanti@terra.com.br>; rgpvianna@yahoo.com <rgpvianna@yahoo.com>; Vice Presidente Conselho | SPAC <vicepresidentecd@spac.org.br>; Presidência Conselho Deliberativo | SPAC <presidentecd@spac.org.br>

1 anexo (129 KB)

SPAC_Parecer_Comite_Financeiro_Doc_A_Contas_Exercicio_2025_FINAL (1).pdf;

Boa Tarde Fabiana !!

Inicialmente gostaria de pedir desculpas pela demora, e manifestar minha admiração por vosso trabalho hercúleo e incansável, de secretariar o CD.

Isto posto, gostaria de novamente pedir desculpas (desta vez antecipadamente) pela forma acalorada de minhas opiniões, e comentar o quanto segue:

- ok nas retiradas de texto apresentadas;
- entretanto, isso não impede imprecisões, afirmações confusas e fora de contexto. Poderia novamente analisar item a item, pois TODOS os itens tem críticas a serem feitas, mas, me reservarei a comentar somente alguns, como:

ITEM 3:

- *Reajustes de preço: 28,2% compostos no período 2022–2025, contra IPCA de 21,0% no mesmo intervalo, com ganho real de aproximadamente 6% e reajuste acima da inflação em todos os quatro exercícios.* aqui está estranho esse período; o mais próximo que cheguei, seria a variação entre 2022 à 2026, que teríamos 28,18% de reajuste de mensalidade, e 20,96% de IPCA - ou seja, **variação de 4 anos** (e não 3).

E porque aqui se usa 2022 ? as variações de 2022 para 2024 foram absolutamente dentro da inflação - apenas em 2024 e 2025 os reajustes foram bem acima:

	mensalidade	IGPM	IPC	IPCA	INPC
2022 a 2024	11,28%	2,10%	10,70%	10,67%	9,86%
2024 a 2026	15,19%	5,43%	8,69%	9,30%	8,85%

- *Expansão da base associativa: responde pela diferença restante. constatação do óbvio*

Constatação: em ambos os casos, trata-se de mais recursos aportados pelos sócios, por preço ou por volume. Nenhuma

parcela do crescimento da receita decorreu de ganho de eficiência na gestão de despesas. Obra prima !! primeiro a constatação do óbvio; na sequência, se alguém me mostrar como pode, no clube, ter um crescimento da receita, em decorrência de ganho de eficiência na gestão de despesas, ganha um alfajor. (isso me parece um belo chat....)

ITEM 4:

Constatação: o padrão é compatível com acerto de estoque empurrado para o encerramento do

exercício, e não com custo apurado mês a mês. A oscilação mensal, de 31,8% a 96,9%, reproduz a variação não justificada que motivou os pareceres contrários do Conselho Fiscal em 2022 e 2023, e compromete a confiabilidade dos resultados mensais apresentados ao Conselho ao longo do ano.

a parte amarela a ser retirada, demanda um mínimo ajuste da parte anterior - como por exemplo a retirada do "a"; e, como disse nos meus comentários no outro email, se não fosse retirada, na minha opinião, escancararia um duplo padrão enorme, ridículo e injustificável.

ITEM 5:

Apenas comentar: o 5.2 é outro que, se tivesse acontecido na gestão 2022 / 2023, acredito que o CF teria pedido a expulsão da DE.

ITEM 6:

Não vou comentar tudo, pois, já comentei no arquivo de "comentários" que mandei - mas me parece muita constatação do óbvio.

Apenas comentarei NOVAMENTE o item 6.3: não sei quem "se comprometeu" em 2023, mas estávamos com as fichas técnicas bem mais completas, aplicadas e funcionais do que em dez/25. E, o que causou esse "*andar para trás*", como já disse, foi a reimplantação do SAP no início de 2024.

Agora, quanto à afirmação: "*A deficiência de controles internos é a causa que liga os números do exercício às falhas apontadas nos pareceres anteriores.*" me parece (assim como outras afirmações) apenas o "split" do relatório anterior, passado no filtro de alguma IA - provavelmente chat GPT.

ITEM 7:

Além da constatação do óbvio, escancaram muito mais "problemas" que apontaram em 2022 e 2023, que resultou na recomendação de não aprovação das contas pelo CF - e agora, em 2025, com mais problemas, na minha opinião, milagrosamente, dois conselheiros mudaram de opinião.

ITEM 8:

Aqui não dá para não falar:

O Comitê registra os avanços verificados em 2025: (!?!?!?!)

- *Reversão do pico de despesas observado em 2024.* Do pior resultado dos últimos 10 anos (2024) para o segundo pior (2025). Tá certo que o resultado de 2024 foi terrível (ebitda 2.356mil), mas, comemorar a "penúltima" posição é osso, hein ! Ah, e 2026 deve "roubar" a penúltima posição, deixando 2025 em antepenúltimo. Tomara apenas que 2026 não seja a campeã de trás pra frente !!

- *Migração para o mercado livre de energia.* Aqui não entendo: na minha opinião, parece mais um baita malabarismo para uma "auto-promoção" de um ex conselheiro fiscal, que deu uma sugestão em 2023, que não poderia ser feita no próprio ano, mas que já havia sido analisada pela DE - e deixada pronta para ser implantada em 2024 (conforme a legislação mudou e permitiu o "tamanho" do consumo do clube entrar nesse mercado em 2024), o que de fato aconteceu, e, agora, em 2026, este trabalho cita uma implantação de 2024, para justificar a "melhora" de 2025.... Sugiro então citarmos as bolas, as chuteiras e o livro de regras que Charles Willian Miller trouxe, como melhorias de 2025.

(aproveito para lembrar que fiz perguntas sobre o tema "energia" nos comentários que enviei, e gostaria de receber as respostas, juntamente com as respostas das demais perguntas)

- *Melhoria da qualidade formal das demonstrações contábeis.* Heinnnnn ?!?!?!?!?! isso foi adaptação

da IA ou o CF do CD verdadeiramente quis dizer isso ??? Por favor, por caridade, por obséquio: alguém pode me mostrar a "*melhoria da qualidade formal das demonstrações contábeis*" que houve ?

Eu nem sabia o que era isso !! apenas por curiosidade, coloquei no google, e: *A melhoria da qualidade formal das demonstrações contábeis refere-se ao aprimoramento da apresentação, clareza, estrutura e conformidade dos relatórios financeiros em atendimento às normas técnicas (como o CPC 00 e padrões internacionais).* Pelo que entendi dos trabalhos do CF do CD até agora, e, pelo que lembro das apresentações de 2025, isto é EXATAMENTE o que não aconteceu !! De novo, suplico: alguém pode explicar para este ignorante (eu) qual(is) seria(m) essa(s) melhoria(s) ???

ITEM 9:

Prefiro nem comentar - apenas minha opinião que, quando não temos muito a dizer, saímos pela tangente falando o óbvio e/ou tentando "ensinar" a audiência.

ITEM 10:

Na minha opinião, apenas para ficar coerente - e não escancarar o duplo padrão, sugiro tirar a parte em amarelo:

O Comitê Financeiro examinou as contas do exercício de 2025 sob a ótica das falhas estruturais que motivaram os pareceres contrários do Conselho Fiscal em 2022 e 2023. e Constata que, no exercício analisado:

- *o clube operou em déficit operacional pelo terceiro ano consecutivo;*

"...operou em déficit operacional..." aqui me parece que o chat foi meio *pleonástico*. Mas, de novo: 2023 teve um ebitda de -77mil, tendo gasto (e entrando no resultado) 700 MIL A MAIS EM MANUTENÇÃO !!!

- *o resultado positivo do exercício decorre de reajuste de mensalidades e de resultado não operacional, e não de ganho de eficiência;* o resultado final foi positivo por conta do **aumento de sócios pagantes** e do **resultado financeiro** (e não do "reajuste" das mensalidades. Alias, se isso foi uma crítica ao reajuste, lembro que quem aprova o reajuste é o CD). Por fim, o resultado de 2025 foi muito abaixo de 2022 e 2023, mas, diferente destes, merece o selo de aprovação do CF do CD.

- *os investimentos foram financiados por captação de títulos e joias e pelo consumo da reserva de caixa;*

E ??? (os investimentos DEVEM ser financiados por J&T, e podem consumir reserva de caixa, se aprovados pelo CD - da mesma forma que foi aprovada pela maioria presente a reforma da piscina este ano, com previsão de consumir reserva de caixa)

- *o segmento de Bares & Restaurantes permaneceu sem controle de custos e estoques;*

Controles bem piores que 2022 e 2023, mas, 2025 merece o selo.

- *controles internos elementares foram estabelecidos e não são seguidos;*

desconheço isso, e, se for comprovado, entendo que os colaboradores devem ser treinados e capacitados à executarem as rotinas corretas e os devidos controles; e, se tiver alguma situação de má atuação proposital, deve ser identificada e punida.

- *os relatórios de fechamento foram apresentados com atraso superior a dois meses, impedindo o acompanhamento tempestivo e a adoção de medidas corretivas;*

concordo !! além disso, no final de 2025, relatórios fracos, confusos, sem todas as informações e

explicações. Mas, merece o selo, principalmente pela "*Melhoria da qualidade formal das demonstrações contábeis*".

• *há indícios de que o resultado do exercício não reflete integralmente as despesas de sua competência.*

Concordo !!! ao longo de 2025 questionei váááárias coisas, como o aumento dos estoques !! Isso é um descontrole enorme !! Maaaaas, diferente de 2022 e 2023, merece o carimbo de aprovado (com muitas ressalvas) do CPF do membro do CF de 2022 e 2023. (isso sem contar a famigerada ***Melhoria da qualidade formal das demonstrações contábeis***)

Por fim, peço novamente desculpas pela "emoção" em meus comentários, mas, confesso que, eu, sócio 054, teria (muita) vergonha de afirmar que este trabalho influenciou minha decisão de votar pela aprovação com muitas ressalvas. Na verdade, teria vergonha de apresentar aos sócios esse trabalho, vinculando de qualquer forma, ao Conselho Deliberativo - trabalho esse que, como disse, me parece ter passado fortemente por um chat gpt, e, não menciona em nenhum momento o que considero o grande fator para os resultados de 2024 e 2025: o aumento descontrolado da folha em 2024, que causou o prejuízo recorde, e a redução parcial da folha em 2025, que diminuiu consideravelmente o prejuízo operacional.

Mas, se for apresentado, deixei minhas considerações acima.

Atenciosamente,

Fabio Medugno

Sócio 054

P.S.: nem me dei ao trabalho de ler e criticar o Documento B, pois entendo que ele não será enviado aos sócios, certo ?

De: "Secretario Conselho Deliberativo | SPAC" <secretariocd@spac.org.br>

Enviada: 2026/08/19 09:38:55

Para: nkvd@bol.com.br, gabriel.baines@gmail.com

Cc: diegomaldonado1025@gmail.com, asanti@terra.com.br, rgpvianna@yahoo.com, vicepresidentecd@spac.org.br, presidentecd@spac.org.br

Assunto: Revisao Parecer comite fincas CD

Fabio e Gabriel, bom dia!

Como combinado na última reunião do CD fiquei de levantar os pontos sugeridos de ajuste no parecer do comitê finanças.

Pelo que revi na transcrição da reunião me parece que o principal ajuste seria a exclusão de dados e comparativos em relação a exercícios fiscais anteriores, focando apenas no exercício fiscal de 2025. Sendo assim, os dados destacados em amarelo no arquivo anexo deveriam ser excluídos na versão final do relatório.

Vocês concordam? Ha alguma outra alteração relevante que deixei passar?

Direciono o e-mail a vocês por acreditar que tenham sido os conselheiros mais diretamente envolvidos na discussão. Por favor fiquem à vontade para incluir outros conselheiros que julgarem necessário.

Aguardo o OK de vcs ASAP para que o comitê financeiro possa ajustar o documento e para que a mesa possa circular a ata da reunião para aprovação. Dado que precisamos da ata aprovada para divulgação da AGO.

Muito obrigada! Fabiana



RE: Comitê Financeiro - Parecer sobre as contas do exercício de 2025

De Fabio <nkvdbol.com.br>

Data Qui, 06/08/2026 15:53

Para diegomaldonado1025@gmail.com <diegomaldonado1025@gmail.com>; gabriel.baines@gmail.com <gabriel.baines@gmail.com>

Cc cicero.toledopiza@grupoaval.com.br <cicero.toledopiza@grupoaval.com.br>; renatocasal@uol.com.br <renatocasal@uol.com.br>; Secretário Conselho Deliberativo | SPAC <secretariocd@spac.org.br>; Grupo Quadro do Conselho 2026 | SPAC <grupo.conselho2026@spac.org.br>

 1 anexo (2 MB)

Comentários sobre o parecer do CF do CD.docx;

Prezadas Conselheiras, Prezados Conselheiros, Boa Tarde !!

Tomei a liberdade de fazer algumas análises, e, envio arquivo anexo do resultado.

Deixo claro aqui que trata-se apenas de manifestação opinativa de minha parte.

Importante comentar que fiz no final de semana, e ontem estava quase finalizado - não daria tempo para refazer do zero encima do novo parecer. Então não considerei os dois novos arquivos enviados pelo Diego, mesmo porque, o documento **A** apresenta basicamente a mesma explanação semelhante e mesma conclusão do documento anterior,

Espero contribuir para o esclarecimento dos números do clube, com direito à pontos que considero relevantes, que não localizei nas análises do CF do CD.

Atenciosamente,

Fabio

De: "Diego Maldonado" <diegomaldonado1025@gmail.com>

Enviada: 2026/08/05 17:04:03

Para: gabriel.baines@gmail.com

Cc: Cicero.ToledoPiza@grupoaval.com.br, renatocasal@uol.com.br, secretariocd@spac.org.br, grupo.conselho2026@spac.org.br

Assunto: Re: Comitê Financeiro - Parecer sobre as contas do exercício de 2025

Prezados Conselheiros,

O Comitê Financeiro encaminha a versão revisada de sua análise sobre as contas do exercício de 2025, que substitui integralmente o documento anterior.

OS DOIS DOCUMENTOS

Acolhendo as contribuições recebidas da Mesa do Conselho Deliberativo, da diretoria anterior, do Gabriel e dos demais conselheiros, entre elas a observação de que matéria deliberativa e matéria estrutural devem ser tratadas separadamente, o conteúdo passa a ser apresentado em dois documentos, anexos a esta mensagem:

Documento A: Contas do Exercício de 2025. Reúne exclusivamente as constatações referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025. É a matéria submetida à deliberação da AGO, e

conclui pela aprovação das contas com ressalvas graves.

Documento B: Constatações Estruturais e Agenda 2026. Reúne as constatações de caráter plurianual, os fatos verificados após o encerramento do exercício e uma agenda de trabalho propositiva para o exercício corrente. Tem caráter informativo e prospectivo, e não condiciona a votação das contas de 2025.

Com essa separação, os pedidos anteriormente reunidos na Seção 7 deixam de ser condição para retirada de ressalvas e passam a constituir agenda de acompanhamento junto à Diretoria Executiva. A agenda foi reescrita: em lugar de solicitar documentos sobre o passado, propõe os instrumentos de governança que precisam existir daqui em diante, com foco prioritário no plano de recuperação de Bares & Restaurantes.

SOBRE OS PONTOS TÉCNICOS LEVANTADOS

Auditoria externa. O Documento A passa a conter seção específica sobre a relação entre os dois trabalhos. O escopo da BDO é verificar se os lançamentos estão alocados nas contas corretas e se as demonstrações seguem as práticas contábeis adotadas no Brasil. O Comitê não dispõe de elementos para divergir dessa conclusão e não a questiona. O que a auditoria contábil não faz, porque não está em seu escopo, é testar controles internos, avaliar governança, examinar processos de compra ou medir eficiência. É esse o campo do Comitê. As duas análises convivem sem contradição, e um parecer de auditoria sobre as demonstrações não constitui, nem substitui, avaliação sobre a qualidade da gestão.

IPCA e reajuste de mensalidades. O ponto não procede. A comparação foi dezembro de 2021 contra dezembro de 2025, e o IPCA utilizado foi o do mesmo intervalo. A tabela apresentada inclui 2020 e 2021, anos anteriores ao ponto de partida da comparação, e justamente os dois únicos com diferença negativa. Considerando apenas a janela comparada, os próprios números apresentados confirmam o parecer: reajuste composto de 28,2% contra IPCA de 21,0%, com reajuste acima da inflação nos quatro exercícios. O Documento A incorpora esse cálculo e distingue com clareza o crescimento da receita de mensalidades (52,2%) do reajuste em si (28,2%), sendo a diferença explicada pela expansão da base associativa.

Solicitação de informações. A maior parte das informações foi solicitada ao longo do exercício, por diferentes canais e em diferentes momentos, e o Comitê mantém o registro desses pedidos à disposição. Não se trata apenas de documentação complexa: informações elementares seguem sem resposta ao corpo associativo, como a contagem de associados que frequentam Santo Amaro, dado básico para dimensionar custo, equipe e investimento naquela unidade. É por isso que o Documento B propõe, entre os instrumentos de governança, prazo formal de resposta a pedidos de associados e relatórios periódicos acessíveis a todos os sócios.

O QUE A REVISÃO ACRESCENTOU

Durante a revisão, dois pontos novos foram incorporados ao Documento A.

O primeiro é a tempestividade da informação. Os relatórios de fechamento têm sido apresentados com atraso superior a dois meses. Informação financeira com essa defasagem perde utilidade gerencial e inviabiliza o acompanhamento pelo Conselho: um desvio identificado nesse prazo já produziu efeito por dois ciclos completos antes de qualquer possibilidade de correção. O Comitê registra o ponto como ressalva de gravidade equivalente às demais.

O segundo diz respeito à integralidade do resultado de 2025. Foi identificado ao menos R\$ 250 mil em despesas do exercício não reconhecidas nele, além de notas fiscais de obra de outubro de 2025 ainda não ativadas, no montante aproximado de R\$ 30 mil. A Diretoria Executiva já está fazendo o levantamento completo dos ajustes de competência, e o Comitê registra a colaboração.

A QUESTÃO DE FUNDO

O ponto que o Comitê submete a vocês é mais importante que a redação de qualquer parecer. O SPAC é uma associação sem fins lucrativos, e gerar lucro não é seu objetivo. A pergunta, portanto, não é se o clube deveria acumular resultado. É outra: o crescimento de 77% nas despesas em quatro anos está se convertendo em entrega proporcional ao associado?

Não é o que se verifica. Os níveis de limpeza e conservação e a percepção de qualidade das instalações não acompanharam esse crescimento. Houve episódios de queda de postes por falta de manutenção preventiva, com risco à integridade física dos associados. A terceirização da limpeza foi apresentada como medida de economia, e os números não mostram a economia prometida. Onde ficou a avaliação dessas decisões? Quem respondeu por elas?

Quem visitou o Alto de Pinheiros ou o Clube Anhembi recentemente entende do que se trata. São clubes de porte comparável que, nos últimos dez a quinze anos, construíram uma gestão profissionalizada, e o resultado está visível nas instalações, no nível de serviço e na saúde financeira. O SPAC poderia estar nesse patamar. Não está.

Profissionalizar, aqui, não significa afastar associados das diretorias. Significa tratar a gestão financeira com o rigor que ela exige: processo formal de compras, controle de estoque, alocação de custos, orçamento contra realizado, informação tempestiva e transparente, e consequência quando as metas não são entregues. É exatamente o que a agenda do Documento B propõe.

O clube opera no vermelho há três anos. Está pagando melhorias com captação de títulos e consumo da reserva de caixa, e é o rendimento dessa mesma reserva que hoje fecha o resultado. A reserva encolheu R\$ 1,7 milhão em 2025.

Isso não é opinião do Comitê. Está nas demonstrações contábeis.

POR FIM

O Comitê pede que cada conselheiro se posicione. Não sobre a redação dos documentos, mas sobre a questão de fundo:

O Conselho Deliberativo entende que a gestão financeira do clube está no padrão que deveria estar? Se não está, o que este Conselho vai fazer a respeito?

O Comitê Financeiro se coloca à disposição para apoiar a construção dos instrumentos propostos, e não apenas para cobrá-los. Estamos disponíveis para discutir qualquer ponto em reunião.

Atenciosamente,

Comitê Financeiro do Conselho Deliberativo
Clube Atlético São Paulo

Adriana Barone
Diego Maldonado Rezende
Renato Vianna

On Fri, Jul 31, 2026 at 4:28 PM Gabriel Baines <gabriel.baines@gmail.com> wrote:

Olá, boa tarde. Tudo bem?

Muito obrigado ao Comitê Financeiro pelo tempo dedicado à confecção do parecer. Ele contém valiosos pontos e direcionamentos, que se tratados com cuidado pelas gestões do clube, levarão o SPAC a uma situação melhor.

Uma pergunta: a frase "*Após alinhamento entre a Mesa do Conselho Deliberativo e o Comitê*"

Financeiro, ficou definido que os pontos levantados na Seção 7 do parecer serão tratados ao longo do presente exercício, com o apoio da atual Diretoria Executiva. Dessa forma, o parecer do Comitê Financeiro deve ser considerado concluído e apto para deliberação." significa que as ressalvas levantadas no parecer devem ser desconsideradas e que a recomendação do parecer é estritamente a aprovação das contas de 2025?

Se não for isso, acredito que o parecer contém alguns pontos que precisam de ajustes, e que também impactam o parecer que o CD deverá produzir para apresentar à AGO.

Fiz comentários – críticas construtivas, somente e sempre com o objetivo de contribuir para que nosso clube evolua. Seguem no arquivo em anexo.

Atenciosamente,
Gabriel

Em sáb., 25 de jul. de 2026 às 18:31, Cicero Toledo Piza <Cicero.ToledoPiza@grupoaval.com.br> escreveu:

Muito oportuna as considerações do comitê , que contribuem para uma visualização dos problemas e providenciais soluções que devem ser buscadas pela diretoria , com ajuda do Conselho !!

Piza

Enviado do meu iPhone

Em 25 de jul. de 2026, à(s) 17:59, Diego Maldonado
<diegomaldonado1025@gmail.com> escreveu:

Renato,

Muito obrigado. Ficamos feliz que a perspectiva histórica tenha sido útil , foi exatamente a abordagem que escolhemos para separar o que é conjuntural do que é estrutural.

E dentro das limitações de tempo de todos nós, o Comitê fez o melhor que pôde. Buscamos o rigor técnico necessário para um documento desta natureza, mas sabemos das fragilidades das informações que nos foram possíveis acessar, o que, por sinal, é em si mesmo parte do problema que o parecer aponta.

Portanto, convidamos todos Conselheiros aqui a contribuir. Se houver pontos a ajustar, complementar ou questionar, faremos as revisões necessárias sem qualquer problema. Esse é o espírito colaborativo que um documento desta natureza exige.

Estamos também aguardando as posições das diretorias atual e anterior. Caso alguma informação ou contexto apresentado precise de correção, queremos garantir que o parecer final reflita a realidade com a maior fidelidade

possível.

Assim que consolidarmos as contribuições,
compartilharemos a versão atualizada.

Grande abraço,
Diego Maldonado Rezende
Comitê Financeiro

On Thu, Jul 23, 2026 at 10:20 AM Renato Casal <renatocasal@uol.com.br> wrote:

Prezados

Parabenizo o Comitê Financeiro do CD pelo trabalho realizado, destacando a abrangência e perspectiva histórica com que o tema foi tratado, mostrando os desafios que o Clube precisa enfrentar para buscar a sua sustentabilidade financeira e perenidade.

Att

Renato Casal de Rey

De: "Secretario Conselho Deliberativo | SPAC" <secretariocd@spac.org.br>

Enviada: 2026/07/22 10:24:17

Para: grupo.conselho2026@spac.org.br

Assunto: ENC: Comitê Financeiro - Parecer sobre as contas do exercício de 2025

Prezados Conselheiros,

Segue, em anexo, o material referente à deliberação sobre a aprovação das contas do exercício de 2025, que será apreciada em nossa próxima reunião, cuja data será confirmada em breve.

Informamos que foi solicitada à Diretoria Executiva responsável pelo exercício fiscal de 2025 a elaboração de um documento contendo suas considerações sobre o relatório apresentado e sobre os resultados do referido exercício. O objetivo é disponibilizar esse material aos conselheiros com antecedência mínima de cinco dias da reunião, permitindo sua adequada análise.

Após alinhamento entre a Mesa do Conselho Deliberativo e o Comitê Financeiro, ficou definido que os pontos levantados na Seção 7 do parecer serão tratados ao longo do presente exercício, com o apoio da atual Diretoria Executiva. Dessa forma, o parecer do Comitê Financeiro deve ser considerado concluído e apto para deliberação.

Por fim, a Mesa do Conselho Deliberativo solicita que os conselheiros que tenham exercido, em qualquer momento do ano de 2025, funções na Diretoria Executiva, independentemente do cargo ocupado, declarem-se impedidos de votar na

deliberação sobre a aprovação das contas desse exercício, em observância aos princípios de boa governança, transparência e prevenção de conflitos de interesse.

Atenciosamente,

Mesa do Conselho Deliberativo

De: Diego Maldonado <diegomaldonado1025@gmail.com>

Enviado: segunda-feira, 20 de julho de 2026 23:17

Para: Presidência Conselho Deliberativo | SPAC <presidentecd@spac.org.br>; Secretario Conselho Deliberativo | SPAC <secretariocd@spac.org.br>; Vice Presidente Conselho | SPAC <vicepresidentecd@spac.org.br>; asanti@terra.com.br <asanti@terra.com.br>; rgpvianna@yahoo.com <rgpvianna@yahoo.com>; renato.vianna@yourhub.com.br <renato.vianna@yourhub.com.br>

Assunto: Comitê Financeiro - Parecer preliminar sobre as contas do exercício de 2025

Prezados membros da Mesa Diretora do Conselho Deliberativo, Conforme solicitado por esta Mesa, e diante da ausência de Conselho Fiscal constituído (não houve candidatos na última eleição), o Comitê Financeiro, na condição de braço técnico do Conselho Deliberativo, realizou a análise das contas do exercício de 2025. Encaminhamos, em anexo, o parecer preliminar resultante desse trabalho. A metodologia adotada, as fontes utilizadas e os limites do exame estão esclarecidos no próprio relatório, que se apoiou nas demonstrações financeiras, nos relatórios gerenciais de Bares & Restaurantes (2024, 2025 e 2026 até maio), no comparativo 2021×2025 e nos relatórios do então Conselho Fiscal de 2022 e 2023.

Em síntese, o Comitê constatou que o clube acumula o terceiro ano consecutivo de déficit operacional, tendo a operação consumido R\$ 715 mil de caixa em 2025. A melhora em relação a 2024 não decorreu de eficiência de gestão, mas do reajuste das mensalidades (52% desde 2021, contra inflação de 21% no período) e do rendimento das aplicações financeiras. Os investimentos de R\$ 3,5 milhões foram financiados com captação de títulos e consumo da reserva de caixa. O segmento de Bares & Restaurantes segue sem controle e em deterioração, com CMV de 68% em 2026 e prejuízo anualizado próximo de R\$ 4 milhões.

Diante disso, a posição do Comitê é pela aprovação das contas de 2025 com ressalvas graves, condicionada à apresentação, em prazo a ser definido pelo Conselho Deliberativo, das nove informações relacionadas na Seção 7 do documento, com posterior acompanhamento periódico até a normalização da situação.

Permanecemos à disposição.

Atenciosamente,

Diego Maldonado Rezende

Coordenador do Comitê Financeiro do Conselho Deliberativo - SPAC

As informações contidas e as anexadas a esta comunicação podem ser confidenciais, legalmente privilegiadas, ou ter de outra forma protegida a sua divulgação, sendo exclusivamente para o uso do(s) seu(s) destinatário(s). Se você não for o destinatário previsto

desta comunicação, queira por gentileza excluir e destruir todas as cópias em seu poder, notifique o remetente que você recebeu esta comunicação por engano e esteja ciente de que a leitura ou a divulgação bem como a adoção de qualquer ação baseada nesta comunicação estão expressamente proibidas. [GATP - EXTERNO]

Prezadas Senhoras, Prezados Senhores, Boa Tarde !!

Gostaria de comentar o Parecer do Comitê Financeiro do Conselho Deliberativo.

Em seguida, aproveitarei para apresentar algumas análises feitas por mim, com a lembrança do período que estive na DE, documentos que recebi da mesa do CD, e consultas na Internet. Por fim, gostaria de apresentar um questionamento ao CF de 2023.

Objetivando facilitar, escreverei os comentários no “meio” do parecer, nesta cor e neste formato, para diferenciar do próprio parecer; tudo que estiver em outra cor, refere-se ao Parecer original do CF do CD. Exceção à citações, que escreverei em italico sublinhado.

Inicialmente, gostaria de comentar que, concordo com a recomendação de Aprovação com Muitas Ressalvas, principalmente nas questões financeiras (essa última parte já é opinião minha, não mencionada pelo CF do CD).

Importante deixar claro que se tratam de opiniões minhas, sem caráter acusatório ou desconfiança.

1- Comentários sobre o Parecer do Comitê Financeiro do CD

CLUBE ATLÉTICO SÃO PAULO (SPAC)

COMITÊ FINANCEIRO DO CONSELHO DELIBERATIVO

Análise das contas do exercício de 2025 e sugestão de parecer

Eficiência operacional, controles de gastos e sustentabilidade, com pedido de informações adicionais à Diretoria Executiva

1. Sumário executivo

A questão central desta análise não é contábil: é de gestão. O clube fatura hoje 77% mais do que em 2021, mas gasta 77% mais. Cresceu de tamanho sem ganhar um ponto de eficiência, opera no vermelho há três anos e vem pagando suas melhorias com a captação de títulos e joias de novos sócios e o consumo da própria reserva de caixa.

Análise do CF do CD levou em consideração o ano de 2021 – que foi um ano atípico (retorno da pandemia), onde o clube não funcionou normalmente todos os meses, permanecendo fechado por dias (determinação de autoridades), além de lançar mão de benesses do governo (em montante menor que 2020).

Por outro lado, segundo os balanços assinados, em 2021 o clube faturou 16.158mil, e em 2025, 27.539mil: o aumento de faturamento foi de 70,43% (e não 77%). Deixando essa diferença de lado (7,50%), pergunto se o CF do CD verificou que em 2019, último ano normal antes da pandemia, o clube faturou 19.117mil - 3 milhões a mais que em 2021 ? (aumento de 44% em 6 anos); aparentemente, não. Então, na minha opinião, comparar 2021 com 2025, não faz sentido.

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Ingressos Ord e Extra	18.170	19.117	15.741	16.158	20.734	24.144	26.441	27.539	14.026

Obs.: 2026 somente até junho.

Cinco constatações resumem o exercício de 2025 e o início de 2026:

- 1. O clube não se paga. Na forma hora gerida e com os atuais processos e controles, a situação deficitária tende a ser perpetuar. O ano de 2025 foi terceiro ano consecutivo de déficit operacional (2023, 2024 e 2025). Em 2025, a operação consumiu R\$ 715 mil de caixa; em 2024, R\$ 1,49 milhão.

Importante frisar que em 2023, não tivemos prejuízo: se excluirmos a depreciação, que não tem efeito caixa , tivemos um

cenário de equilíbrio. A depreciação começou a ser calculada no clube somente em 2022, com o valor de 394mil. Se considerarmos um valor próximo à esse em 2021, o resultado também seria negativo !

Por outro lado, 2023 foi o ano que mais gastamos em manutenção (exceção à 2019 e 2025).

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Manut	- 1.052	- 1.462	- 857	- 827	- 918	- 1.629	- 1.311	- 1.769	- 1.439
Manut ajustada	- 1.052	- 1.462	- 857	- 827	- 918	- 1.629	- 1.311	- 1.413	- 689
Redução								- 356	- 750
Deprec Amort	-	-	-	-	- 394	- 398	- 492	- 714	- 435

Obs.: como veremos adiante, esse ajuste refere-se à exclusão do serviço de limpeza terceirizado da manutenção.

- 2. A melhora de 2025 não veio de eficiência. Veio do reajuste das mensalidades, que subiram 52% desde 2021, acima da inflação (obs. a inflação oficial do Brasil (medida pelo IBGE) no período de 2022 a 2025 acumulou aproximadamente 21%), e do rendimento das aplicações (R\$ 1,42 milhão). Sem a receita financeira, o ano fecharia no vermelho.

De onde saiu essa conta de 52% ?? Conforme abaixo, a mensalidade de 2019 para 2026 subiu 43,88%. Para fazer esse cálculo, simplesmente peguei minhas mensalidades ano a ano (apenas 2024 fiz uma estimativa, pois, paguei de forma anual, e não lembro quanto seria a mensalidade exata, mas isso não interfere nos cálculos do período apurado). Ou seja, em 2019 eu pagava R\$ 743,00, e em 2026, R\$ 1.069,00 (43,88% de reajuste).

Outro ponto é que, em 2021 não tivemos reajuste, por conta da pandemia, e esse “gap” foi corrigido nos anos seguintes. Considero muito grave que esse aspecto não tenha sido considerado na análise, bem como o possível erro de cálculo. A meu ver, isso conduziu a conclusões metodologicamente discutíveis e que merecem esclarecimento.

	mensalidade		IGPM		IPC		IPCA		INPC	
2019	743,00	2,96%	743,00	7,30%	743,00	4,40%	743,00	4,31%	743,00	4,48%
2020	765,00	0,00%	797,24	23,14%	775,69	5,62%	775,02	4,52%	776,29	5,45%
2021	765,00	9,02%	981,72	17,78%	819,29	9,73%	810,05	10,06%	818,59	10,16%
2022	834,00	6,47%	1.156,27	5,46%	899,00	7,32%	891,55	5,78%	901,76	5,93%
2023	888,00	4,51%	1.219,38	-3,18%	964,83	3,15%	943,08	4,62%	955,26	3,71%
2024	928,05	7,65%	1.180,61	6,54%	995,24	4,68%	986,65	4,83%	990,70	4,77%
2025	999,00	7,01%	1.257,82	-1,04%	1.041,81	3,83%	1.034,30	4,26%	1.037,96	3,90%
2026	1.069,00		1.244,71		1.081,75		1.078,41		1.078,41	
2019 a 2026	43,88%		67,53%		45,59%		45,14%		45,14%	
2020 a 2025	30,59%		57,77%		34,31%		33,45%		33,71%	
2021 a 2025	30,59%		28,12%		27,16%		27,68%		26,80%	
2020 a 2026	39,74%		56,13%		39,46%		39,15%		38,92%	
2021 a 2026	39,74%		26,79%		32,04%		33,13%		31,74%	

Obs.: estranho comparar a mensalidade de 2021 até 2026 (ou 2025, confesso que fiquei confuso, pois não consegui chegar no percentual de 52%), contra a inflação de 2022 à 2025.

- 3. As melhorias são pagas com patrimônio. O investimento de R\$ 3,5 milhões na cozinha e no Pub foi financiado pela captação de títulos e joias (R\$ 2,5 milhões) e pelo consumo de R\$ 1,7 milhão da reserva de caixa, que é justamente o que gera a receita financeira que hoje segura o resultado.

Concordo, mas é constatação do óvio.

- 4. Bares & Restaurantes segue sem controle, e piorando. CMV de 62% em 2025 e de 68% em 2026, contra um padrão de setor de 30% a 35%. O prejuízo do segmento foi de R\$ 2,27 milhões em 2025 e já soma R\$ 1,66 milhão apenas de janeiro a maio de 2026, 2,4 vezes o mesmo período do ano anterior. O Comitê reputa como crítico o atual processo de gestão de B&R, conforme melhor detalhado mais adiante, devendo ser atacado como prioridade e urgência.

O ano de 2023 foi o de melhor resultado nesse setor; o resultado foi atingido sem um profissional de compras. Com a

compradora contratada em 2024, o CMV subiu de 51,5% em 2023, para 57,9% em 2024, e 61,0% em 2025.

B&R	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Receita	4.497	2.108	3.195	5.120	7.073	7.789	6.287
CMV	1.921	1.173	1.701	2.825	3.645	4.514	3.832
CMV (%)	42,7%	55,6%	53,2%	55,2%	51,5%	57,9%	61,0%
MDO CLT	2.569	1.746	1.744	1.943	2.388	2.770	2.305
MDO Coop	492	272	344	593	921	1.189	1.082
Gorjeta	-	-	-	398	518	513	- 13
Outros	468	231	304	439	534	554	626
Resultado	- 1.111	- 1.380	- 1.244	- 1.380	- 1.032	- 2.193	- 1.963

Por outro lado, em minha opinião, comparar com o mercado (de 30% a 35%), é errado. Clubes tem uma precificação abaixo de mercado, como demonstrado no caderno da AGO referente à 2023 (cardápio comparativo). De cara, teoricamente, o clube não tem a despesa de aluguel, que é um fator elevado em um restaurante de rua. Restaurante de rua normalmente é no SIMPLES nacional, que gera 30% à menos de impostos sobre a folha (sem contar possíveis informalidades).

Importante comentar que, na grande maioria dos clubes, o “valor mais baixo” de B&R é tratado como um atrativo (benefício) para o sócio. O que tem que ser feito é diminuir ao máximo o subsídio, ou até mesmo “zerar”; imagino que aparentemente teria acontecido se as premissas adotadas em 2023, pelo então Gerente de B&R (Sr Denardi), e pelo Diretor Vice Presidente responsável pela área (Sr Alberico), somadas às melhorias tributárias adotadas (INSS, Cofins e Gorjetas, dentre outros), tivessem sido mantidas em sua maioria. Importante mencionar que os sistemas atualmente estão em condições piores que em 2023 – como exemplo, pelo que entendi, o CMV atualmente é majoritariamente apurado pela diferença de estoque.

- **5. Processos básicos não são seguidos.** Compras sem processo formal documentado; gastos de obra lançados como despesa, caso da locação de caçambas (a rubrica de coleta saltou 9 vezes no ano da obra); materiais de manutenção ora estocados, ora despesados, ora simplesmente não lançados; fichas técnicas incompletas e custos elementares, como o do buffet, sem alocação.

Em 2022 e 2023 procurávamos manter esses valores corretamente lançados, e bem controlados. Isso é um tiro no pé da gestão, pois, se tem valores de investimento lançados como despesas, piora o “resultado” contábil da gestão. Confesso que não me recordo de apontamentos do CF na época, sobre correção de classificação entre manutenção e investimento; mas sim contestação de compra de arroz no fornecedor Clube do Whisky, que na verdade é uma distribuidora de “secos”, que fornece ao clube há mais de 10, e havia inaugurado uma Unidade de Negócios no mesmo CNPJ, para vender bebidas (e a NF vinha no CNPJ da Distribuidora, mas com o logo do Clube do Whisky).

Posição do Comitê Financeiro: aprovação das contas de 2025 **com ressalvas graves**, condicionada à apresentação, em prazo definido pelo Conselho Deliberativo, das informações relacionadas na Seção 7. A ausência de resposta satisfatória, em especial quanto aos processos de compra e ao plano de controle de Bares & Restaurantes, simplesmente repete e perpetua o problema fundamental que levou o Conselho Fiscal a recomendar a reprovação das contas de 2023.

Inicialmente, como a reprovação das contas de 2023 foi citada, importante trazer os reais motivos da reprovação. Abaixo, trecho final do parecer do CF referente 2023, com meus comentários:

O Conselho Fiscal reafirma seu compromisso com a independência, transparência, conformidade e eficiência na gestão do SPAC.

Com relação ao CF do CD, me preocupam as premissas acima:

Independência: Na minha percepção, existem circunstâncias que podem suscitar dúvidas quanto à independência

percebida de ao menos dois membros do CF do CD em relação à Diretoria Executiva, razão pela qual entendo que esse aspecto mereceria esclarecimento formal. Dependendo da forma de atuação, pode ser considerado um conflito de interesses. Como exemplo, cito a forma como ambos defendem as votações em favor dos pedidos da DE, as vezes até corrigindo in loco (e sem a presença da DE) os materiais apresentados, como na ocasião da aprovação da PO, quando questionei a ausência do 13º. Além disso, não quero acusar ninguém, mas, após a última reunião do CD, ao me dirigir ao estacionamento, me deparei com os dois membros do CF do CD reunidos com parte da DE no local, e tive a clara impressão de comemoração da aprovação da PO (com UM PREJUÍZO HISTÓRICO), e da aprovação da reforma da piscina – na primeira reunião de apresentação, circunstância que, na minha percepção, reforça a necessidade de esclarecer a natureza da relação institucional entre ambos os órgãos.

Transparência: faço meus os comentários e questionamentos do Conselheiro Gabriel.

Conformidade e Eficiência: como tenho dito, recebi do Sr Hudson (que por sua vez recebeu do Sr Graziano), em 2022, uma complexidade sistêmica composta por 3 sistemas (SAP, Multiclubes e Multivendas), mas em bom funcionamento. Ao longo da gestão, trabalhamos com o Staff, investimos, e, “melhoramos o que já estava bom”. Importante compentar que ainda existiam melhorias e avanços à serem feitos. Após entregar para a gestão de 2024, ocorreu uma reimplantação do SAP, no início de 2024, que desfez muitas das melhorias até então feitas nas gestões anteriores (Sr Graziano, Sr Hudson, e a gestão que participei). Impressão minha é que, desde então, o sistema não está funcionando como em 2023, com muitos processos antes automatizados, sendo feitos de maneira manual. Contrataram uma nova controller (1º sem 2024), e substituíram o antigo controller terceirizado (set/2025) por uma segunda controller – que, após uns 6 ou 7 meses, foi desligada, mas não sem antes promover diversas alterações nos procedimentos e rotinas.

Outro tema: na gestão que participei, defini que nenhuma alteração seria feita após a entrega dos relatórios / documentos contábeis; as correções seriam feitas no exercício seguinte, objetivando manter o histórico, mesmo que ele apresentasse situações como as relatadas pelo então CF (exemplo: CMV de 99% em um mês, e 29% no mês seguinte, quando a correção era feita). Importante comentar que TODAS as correções foram referentes à NFs lançadas no sistema em datas erradas. Essa premissa aparentemente mudou em 2025 – e não digo que está errado, mas apenas que não saberemos de forma patente um erro ocorrido, nem se ele foi corrigido da melhor forma. Isso me preocupa. Não sei como está em 2026, mas sei que os antigos membros do CF aparentemente preferem que a correção seja feita no próprio exercício, independente dos relatórios já terem sido entregues.

Conforme demonstrado nos pontos listados no relatório, o Conselho Fiscal constatou a ausência de um processo de compras adequado em várias aquisições. Na grande maioria dos casos analisados, não foram encontrados registros de planejamento, identificação das necessidades, carta-convite (RFP) enviadas aos fornecedores, equalização das propostas e, em alguns casos, nem mesmo os contratos. Além disso, identificou-se uma série de compras desorganizadas, resultando em gastos desnecessários com itens não utilizados.

Entendo que o processo de compras mencionado, é de investimentos ou grandes valores. Apesar de não terem valores altos em 2023, e o questionamento respondido na ocasião, o CF não considerou satisfatório. Não posso comentar 2025, mas, com base nesse contexto, imaginando que atualmente esse procedimento está sendo seguido, e, por favor, gostaria de solicitar ao CF do CD, as RFPs referentes à reforma da piscina, utilizadas para a aprovação na última reunião.

Adicionalmente, o clube aumentou suas despesas em mais de R\$ 4,5 milhões durante o exercício de 2023, o que contribuiu diretamente para a geração de um déficit operacional. Esse aumento descontrolado das despesas, sem um acompanhamento adequado e sem justificativa clara para a necessidade desse crescimento, expõe o clube a riscos financeiros significativos e compromete sua sustentabilidade. Portanto, recomenda-se a este Conselho Deliberativo a REPROVAÇÃO DAS CONTAS DO EXERCÍCIO DE 2023, devido à falta de transparência e controles suficientes nas aquisições realizadas pelo clube, bem como pela gestão inadequada das despesas, que resultou em um déficit operacional preocupante.

Com relação ao exercício de 2023, conforme exaustivamente explicado, tivemos um prejuízo contábil de 475mil, por termos 398mil de Depreciação, e um aumento de mais de 700mil nos gastos de manutenção, pois o pensamento (e cobrança de sócios) era o seguinte: de que adianta termos recursos em caixa, e não investirmos na manutenção, que, como todos aqui sabem, está ainda longe do ideal.

Isto posto, gostaria de solicitar ao CF do CD que expliquem:

- se:
 - em 2022 e 2023 tínhamos: geração de caixa, controles melhores (que os atuais), o melhor resultado de B&R (menor prejuízo), sendo tudo isso com menos sócios que atualmente (o que gera receita operacional pura);
 - 2024: não está sendo avaliado;
 - 2025 temos: consumo de caixa, controles deteriorados (cálculo do CMV por diferença de estoque), resultados alarmantes em B&R (pior CMV dos últimos anos, e resultado melhor apenas que 2024, mas confesso que tenho dúvida dos critérios e lançamentos);
- Qual a lógica de terem reprovado 2022 e 2023, com melhores indicadores EM TODOS OS QUESITOS, onde tivemos o maior salto de caixa, e correções de procedimentos tributários, que resgataram altos valores ao clube, e geram economia até hoje, e, aprovarem (com muitas ressalvas) o exercício de 2025 ?

Humildemente, e sem acusar ninguém, coloco o que acredito: a sugestão de aprovação de 2025 é uma preparação para a aprovação de 2026, que aparentemente terá resultados piores, e não sei se o sistema estará no mesmo nível que entreguei ao Ciro no final de 2023, em função de, ao menos 2 membros do CF do CD participarem da gestão da DE (de novo 1: apenas opinião, e não acusação; de novo 2: conflito do interesses).

Pergunta específica ao membro do CF do CD, Sr Renato Vianna: o Sr Lobato, a Sra Joanília, a Sra Bruna, a Sra Luana (que não faz mais parte do quadro) e o Sr Rodrigo (pela informação que recebi, recentemente chamado para ajudar), poderão participar desse levantamento de informações ?

De: Renato Vianna <renato.vianna@yourhub.com.br>

Enviada em: sexta-feira, 1 de março de 2024 13:01

Para: Presidência Conselho Deliberativo | SPAC <presidentecd@spac.org.br>

Cc: diego@mm1incorporacoes.com; diegomaldonado1025@gmail.com; Secretario Conselho Deliberativo | SPAC <secretariocd@spac.org.br>

Assunto: FW: AUDITORIA 2023 - BDO

Prezado Emmanuel,

Com relação à reunião com os auditores, prevista para o início da próxima semana, a não ser que seja para exposição de réplica pela gestão do SPAC, o que não é o caso, deve se restringir ao Conselho Deliberativo e ao Conselho Fiscal. Não é comum os auditados participarem em reuniões na qual serão abordados os resultados do trabalho e eventuais conclusões preliminares.

Mesmo sendo o Tesoureiro membro do Conselho Deliberativo, é a sua gestão que está sendo auditada. O mesmo vale para o Controller que, inclusive, não é funcionário do clube.

Como a gestão da atual gerente administrativo financeiro teve início em 2024, não nos opomos à sua participação que, inclusive, pode auxiliar caso sejam levantadas dúvidas quanto aos materiais solicitados pela BDO e o que já foi encaminhado a eles.

Att,

Renato G. P. Vianna

2. Contexto institucional, objetivo e método

O clube está sem Conselho Fiscal: na eleição de 2024 não houve associados candidatos ao órgão. Na ausência dele, coube ao Comitê Financeiro, braço do Conselho Deliberativo, não estatutário, analisar os números do exercício e sugerir um parecer sobre as contas, para deliberação do próprio Conselho.

Sem tempo hábil para uma auditoria própria, o Comitê adotou o método de revisitar os relatórios do Conselho Fiscal de 2022 e 2023, que resultaram em pareceres contrários, e verificar se as falhas estruturais ali apontadas persistem em 2025 e no início de 2026. Não se trata de reabrir fatos passados: trata-se de testar, com dados atuais, se as causas de fundo foram corrigidas.

Foram examinados: os relatórios do Conselho Fiscal de 2022 e 2023; as demonstrações contábeis de 2025, com comparativo de 2024; os relatórios gerenciais mensais de Bares & Restaurantes de 2024, 2025 e 2026 (janeiro a maio); e o comparativo institucional 2021 x 2025.

Novamente: comparar 2021 com 2025 não faz o menor sentido.

2021 = retorno da pandemia !

Toda lacuna de informação foi tratada como risco, e não como conformidade. Fato e interpretação estão sempre separados no texto.

Como dito acima, peço gentilmente esclarecerem a lógica de reprovarem 2022 e 2023, e aprovarem (com muitas ressalvas) 2025. Além disso, novamente, faço minhas as questões do Sr Gabriel.

3. Como o clube foi recebido (2021) e como foi entregue (2025)

Em dezembro de 2021, a diretoria recebeu um clube em equilíbrio: R\$ 16,32 milhões de receita contra R\$ 16,30 milhões de despesa. Quatro anos depois, o faturamento quase dobrou e as despesas cresceram exatamente no mesmo ritmo; ou seja, não houve nenhum aproveitamento de escala ou eficiência, visto que nem todos os itens de despesas aumentam *pari-passu* com o aumento de receitas. Vistos por cima, os números totais seguem equilibrados:

Como já explanado acima, se colocarmos 390mil de Depreciação em 2021, o resultado seria zerado, e bem parecido com 2023 – e, se colocarmos um investimento maior de manutenção, como em 2023 (1.629mil contra 827 em 2021), o prejuízo seria maior que 2023. Sem contar que 2021 não foi um ano “completo” (retono da pandemia) Importante: nenhuma crítica às administrações do Sr Hudson e do Sr Graziano; pelo contrário: como já disse antes, considero a virada para os resultados melhores em 2022 e 2023, bem como um avanço enorme nos controles e nos sistemas. Cito apenas para contrapor e corrigir essa obsessão do antigo CF ao ano de 2021.

Números totais do ano	2021	2025	Variação
Receita total (inclui rendimento financeiro)	R\$ 16,32 mi	R\$ 28,96 mi	+77,4%
Despesa total	R\$ 16,30 mi	R\$ 28,86 mi	+77,0%
Sobra do exercício	+R\$ 0,02 mi	+R\$ 0,10 mi	

Surge então a pergunta natural: se receita e despesa cresceram na mesma proporção e o ano fechou com sobra, de onde vem o déficit?

A resposta está no que a receita total carrega dentro dela. Em 2025, R\$ 1,42 milhão dessa receita é **rendimento de aplicações financeiras**: dinheiro que o caixa gera sozinho, sem relação com a operação do clube. Em 2021, esse rendimento

era de apenas R\$ 0,16 milhão e não fazia diferença.

Constatação do óbvio.

Separando o financeiro da operação, o quadro real aparece:

Somente a operação (sem o financeiro)	2021	2025	Variação
Receita da operação	~R\$ 16,2 mi	R\$ 27,54 mi	+70%
Despesa da operação	~R\$ 16,2 mi	R\$ 28,38 mi	+75%
Resultado operacional	≈ equilíbrio	(R\$ 0,84 mi)	déficit

Fontes: comparativo institucional 2021 x 2025 (dados do clube) e demonstrações contábeis de 2025. Valores de 2021 aproximados; o rendimento financeiro de 2021 foi estimado a partir da variação de +769,5% informada no comparativo.

Em 2021, o equilíbrio era da própria operação.

Dispensa comentários (já feitos acima), e evidencia a obsessão.

Em 2025, a operação arrecadou R\$ 27,54 milhões e gastou R\$ 28,38 milhões: déficit de R\$ 837 mil. Quem fecha a conta do ano é o rendimento do caixa.

Caixa este construído entre 2017 e 2023, sendo os anos de 2022 e 2023 os que mais contribuíram para o crescimento.

E a receita da operação, por sua vez, foi sustentada pelo reajuste das mensalidades, que subiram 52,2% no período (de R\$ 12,66 milhões para R\$ 19,27 milhões), bem acima da inflação. São essas duas alavancas, dinheiro novo dos próprios sócios e o rendimento das aplicações, que seguram o resultado. Não a gestão das despesas.

Ah !!! os 52% refere-se diferença entre à arrecadação das mensalidades de 2021 e 2025 ??

Se for isso:

- muito mal escrito: no início os Senhores referem-se ao “reajuste” das mensalidades;
- de novo: 2021 foi um ano atípico (retorno da pandemia), e, além de não abrir todos os dias, tivemos zero reajuste de 2020 para 2021, diminuição do quadro de sócios, e, despesas bem menores (confesso que não lembro exatamente quais benesses governamentais tivemos para pagamentos de salários e encargos). Criterio de comparação exdrúxulo. Pegassem então 2019, que teve um faturamento total de 19.117mil, e um resultado de 406mil (mas que se tivesse depreciação seria zero. Importante: o gasto com manutenção foi alto: 1.462mil – por isso um resultado muito parecido com 2023);

- confesso que não achei os números informados, mas sim: 12.924mil em 2021, e 19.736mil em 2025, o que resulta em um percentual até maior que 52,2% (52,70%). Mas, na minha opinião, NÃO FAZ SENTIDO comparar esses dois anos !!!

4. O resultado operacional e o ciclo de descapitalização

O indicador que mede a sustentabilidade do clube é o **resultado operacional**, que exclui a receita financeira e a captação de títulos e joias. Sob essa ótica:

Exercício	Resultado operacional	Resultado do exercício
2022	+1.075.576	+1.464.607
2023	(452.816)	+367.755
2024	(2.848.149)	(2.087.587)
2025	(837.540)	+100.898

2022 foi maravilhoso. 2023 seria quase tão bom, se não tivéssemos gasto 700mil a mais em manutenção – setor que ainda precisa de muito valor alocado !! Pergunta: a reforma da piscina será considerada Investimento ou Manutenção ? pergunto porque em 2022 e 2023, tivemos muitos gastos em setores parecidos, como a manutenção das câmaras frias,

por exemplo, que não foram considerados investimentos – e sim, manutenção.

O fluxo de caixa mostra o mecanismo que sustenta essa operação deficitária:

Fluxo de caixa	2024	2025
Atividades operacionais	(1.489.588)	(715.147)
Investimentos (obras e equipamentos)	(873.702)	(3.538.323)
Financiamento (venda/emissão de títulos e joias)	+3.468.246	+2.524.000
Variação do caixa no exercício	+1.104.955	(1.729.469)
Caixa ao final do período	11.052.316	9.322.846

Fonte: demonstração dos fluxos de caixa, exercícios de 2024 e 2025.

Um esclarecimento de termos: nas demonstrações do clube, tanto os títulos quanto as joias (a taxa de adesão paga pelo novo sócio) são registrados diretamente no patrimônio líquido, e não como receita do ano. Para esta análise, a classificação contábil importa menos do que a natureza econômica: são entradas que ocorrem uma única vez por sócio, dependem de atrair novos associados e não se repetem. Custeio permanente não pode depender de captação eventual.

O padrão é conhecido: a operação não gera caixa; as melhorias são bancadas com a captação de títulos e joias e com o consumo da reserva.

Há um efeito perverso embutido: é o rendimento dessa reserva (R\$ 1,42 milhão) que hoje torna o resultado positivo, mas a reserva encolheu R\$ 1,7 milhão em 2025. O clube está gastando exatamente a almofada que disfarça seu déficit. É assim que clubes entram na espiral de perda de capacidade de reinvestimento, deterioração das instalações e evasão de sócios.

Constatação do óbvio.

Este último elo o Comitê requer confirmar com o histórico de associados ativos (Seção 7).

5. Bares & Restaurantes: o descontrole persiste e se agrava

Este é o eixo em que o Comitê dispõe de dado primário, mês a mês, de três exercícios. O quadro dispensa retórica:

5.1. CMV: o dobro do padrão, há três anos

Mês	2024	2025	2026 (parcial)
Jan	51,8%	74,9%	60,1%
Fev	49,7%	62,7%	71,1%
Mar	50,8%	34,7%	63,6%
Abr	60,7%	31,8%	70,3%
Mai	40,4%	36,5%	73,9%
Jun	73,9%	63,9%	
Jul	58,2%	56,1%	
Ago	61,1%	60,5%	
Set	25,0%	70,4%	
Out	60,5%	82,1%	
Nov	69,8%	65,9%	
Dez	103,7%	96,9%	
Acumulado	57,9%	61,9%	67,9% (jan a mai)

O CMV anual (57,9% em 2024, 61,9% em 2025, 67,9% no acumulado de 2026) está em linha com 2022 (59,8%) e 2023 (64,3%) e subiu pelo segundo ano seguido.

A oscilação mensal, de 25% a 104%, reproduz exatamente a variação não justificada que motivou os pareceres contrários. Em três anos, com SAP reimplantado, o indicador não melhorou um ponto.

Comentários já feitos, mas muito estranho não colocarem 2022 e 2023.

5.2. Os ajustes de fechamento continuam

- **Dezembro com CMV próximo de 100%** nos dois exercícios (103,7% em 2024; 96,9% em 2025): custo igual à receita do mês, assinatura típica de acerto de estoque empurrado para o encerramento.
- **Contas de perdas de estoque com comportamento anômalo:** em 2024, um ganho de estoque de R\$ 196 mil em maio e uma perda de R\$ 138 mil em novembro; em 2025, praticamente zero durante dez meses e R\$ 221 mil concentrados em novembro e dezembro.
- **Reclassificações que distorcem o mês:** em dezembro de 2025, a rubrica de gorjetas registrou R\$ 394 mil negativos, reduzindo artificialmente a mão de obra do mês a um décimo do padrão.

Aqui está realmente estranha a aprovação (com muitas restrições): nas trocas de emails entre o CF, CD e DE, referente às aprovações das contas de 2022 e 2023, esta era uma das alegações centrais da não aprovação (descontrole do estoque e do sistema). Pergunto o que aconteceu com os membros do então CF para esta guinada de opinião ? Cito uma reunião do CD em 2023, referente a aprovação de 2022, onde um membro do CF proferiu algo como “...não posso jamais colocar meu CPF na aprovação dessas contas” (infelizmente a transcrição da reunião não foi ipsis litteris).

5.3. O prejuízo do segmento dobrou e acelera em 2026

Período	Resultado da operação B&R	Observação
2022	(1.379.693)	
2023	(1.031.990)	
2024	(2.192.982)	
Período	Resultado da operação B&R	Observação
2025	(2.269.034)	receita caiu 20,6% no ano
2026 jan a mai	(1.655.205)	2,4 vezes o mesmo período de 2025

O subsídio implícito ao segmento, que em 2022 o Conselho Fiscal estimava evitável em cerca de R\$ 1,4 milhão, dobrou e, no ritmo de 2026, caminha para cerca de R\$ 4 milhões anualizados.

Em 2026, as perdas de estoque passaram a ser reconhecidas todos os meses, R\$ 601 mil somente de janeiro a maio, expondo a escala real do problema que antes ficava escondido nos acertos de dezembro.

Já comentado acima. Apenas manifesto minha tristeza em ver como estava, fruto do trabalho de 3 gestões (SR Graziano, Sr Hudson e primeira do Sr João), e como está atualmente.

6. Falhas de processo: compras, alocação de gastos e disciplina contábil

O que segue liga os números ruins à sua causa. Os problemas abaixo não são sofisticados nem exigem sistemas novos; são disciplina básica de processo que foi estabelecida e deixou de ser seguida.

6.1. Compras continuam sem processo formal demonstrado

Em 2023, a ausência de planejamento, carta-convite, equalização de propostas e contratos formais em aquisições relevantes

(controle de acesso, TI, obras, locações) foi o fundamento central da recomendação de reprovação.

Em 2025, o clube executou seu maior investimento recente, R\$ 3,5 milhões nas obras da cozinha e do Pub, e, até a conclusão deste parecer, **nenhuma documentação de processo de compra foi apresentada ao Comitê**: nem dossiê de cotações, nem equalização, nem contratos e aditivos com justificativas. Não há evidência de que a política formal de compras recomendada tenha sido implantada.

Aqui mais uma denotação (na minha opinião) de duplo padrão (auto declarado). O que fez o então CF de 2023 mudar de opinião ?? O que justificou essa alteração de entendimento em relação aos critérios anteriormente adotados??? E por favor, não esqueçam das RFPs da piscina.

6.2. Gastos de obra lançados como despesa: indícios de erro de ativação

O Comitê identificou lançamentos de itens vinculados às obras, caso da **locação de caçambas**, registrados como despesa de manutenção, quando deveriam compor o custo do ativo imobilizado em formação. O rastro aparece nas próprias demonstrações: no ano da obra, as rubricas de manutenção explodiram sem explicação operacional:

Rubrica (manutenção e conservação)	2024	2025	Varição
Serviço de coleta	21.382	192.593	9,0x
Serviços de terceiros (manutenção)	315.486	543.936	+72%
Materiais de higiene e limpeza	415.746	652.401	+57%
Total de manutenção e conservação	1.310.748	1.768.857	+35%

Fonte: nota explicativa de manutenção e conservação, demonstrações de 2025 (comparativo 2024).

O efeito é duplo: o resultado operacional do ano fica distorcido, com despesa inflada por itens de investimento, e o ativo fica subavaliado. Mais grave: quebra a comparabilidade entre exercícios, impossibilitando exatamente a análise de eficiência que a gestão alega ter melhorado. O Comitê requer o razão analítico dessas rubricas e o critério de ativação adotado (Seção 7).

Já comentado (tiro no pé).

6.3. Materiais de manutenção: contabilização intermitente, sem controle de estoque

A partir de janeiro de 2025, o clube **abandonou o controle de estoque de materiais de limpeza** e manutenção e passou a lançar tudo imediatamente como despesa, mudança justificada nas demonstrações por “imaterialidade”.

Difícil sustentar a imaterialidade de uma rubrica de **R\$ 652 mil anuais**. A causa real, na avaliação deste Comitê, é a ausência de controle de estoque: sem controle, despesar tudo é o caminho de menor esforço.

O gerencial de B&R comprova a indisciplina: a rubrica de materiais de manutenção, limpeza e conservação ficou **zerada durante todo o ano de 2024**, recebeu dois lançamentos pontuais em outubro e dezembro de 2025 (R\$ 1,8 mil no ano inteiro) e **voltou a zero em 2026**.

Ora se lança, ora se esquece, ora se lembra, ora se esquece de novo. Um centro de resultado que consome materiais todos os dias não pode ter custo zero nessa linha em 22 dos últimos 29 meses.

Tenho a impressão que se isso tivesse acontecido em 2022 / 2023, o CF recomendaria a expulsão da então DE.

6.4. Fichas técnicas e alocação de custos: processos estabelecidos que deixaram de ser seguidos

Desde 2023 a gestão se comprometeu com o cadastro completo de fichas técnicas e a implantação dos módulos de estoque e compras.

Em 2026, o Comitê constata que as fichas técnicas seguem incompletas e que alocações elementares de custo não são realizadas. O exemplo mais claro é o **custo do buffet, que não vem sendo alocado** aos eventos e centros correspondentes. Sem alocação, a margem real de cada operação é desconhecida, a precificação é feita no escuro e o prejuízo se descobre no

fechamento.

Na verdade esse compromisso é anterior à 2023, e vinha sendo complementado ano a ano, com diversas dificuldades, como as diferenças (e imprecisões) entre a unidade de compra, e a unidade de consumo; exemplo: a laranja é comprada por caixa, mas é consumida por unidade, e as vezes aproximada (um suco consome X laranjas). No final de 2023, as fichas técnicas estavam bem completas, faltando somente alguns pratos pra completar. No início de 2024, com a reimplantação do SAP, as fichas foram TOTALMENTE perdidas, juntamente com uma série de customizações. Até hoje o sistema não voltou ao patamar do final de 2023, e não acredito conseguirão ajustar (ao mesmo patamar) até o final do ano. De novo, na minha opinião, duplo padrão de 2 membros do CF do CD (cotroles piores, mas esse ano recomenda-se a aprovação).

A consequência está medida: a perda de estoque, já substancial em 2025 (R\$ 221 mil concentrados no fechamento), passou a correr mensalmente em 2026 e soma **R\$ 601 mil em apenas cinco meses**. Não é um problema novo: é o mesmo problema, agora sem o disfarce do acerto anual.

7. Informações adicionais requeridas à Diretoria Executiva

Para converter as constatações acima em conclusão definitiva, e permitir ao Conselho Deliberativo votar as contas com pleno conhecimento, o Comitê Financeiro solicita formalmente:

Pelo relatório (pobre) enviado pela DE anterior, acho muito difícil a DE anterior conseguir levantar essas informações, e não acredito que a atual DE fará esse levantamento (muito trabalho pra consertar).

- **1. Dossiês completos das compras de 2025**, em especial das obras da cozinha e do Pub (R\$ 3,5 milhões): planejamento, carta-convite/RFP, propostas recebidas, equalização, contratos, aditivos com justificativa e medições.

Aqui novamente peço gentilmente ao CF do CD, que apresente os mesmos documentos utilizados para a recomendação de aprovação da reforma da piscina.

- **2. Razão analítico das obras e critério de ativação:** abertura contábil do que foi ativado e do que foi contabilizado como despesa, incluindo o detalhamento da rubrica “Serviço de coleta” (R\$ 192,6 mil) e das locações de caçambas e equipamentos vinculadas à obra.
- **3. Política contábil e controle de estoque de materiais de manutenção e limpeza:** justificativa técnica da mudança de janeiro de 2025, quantificação do efeito na comparabilidade e plano de reimplantação do controle.
- **4. Fichas técnicas e alocação de custos:**
 - (i) relação de fichas técnicas cadastradas versus cardápio ativo;
 - (ii) critério de alocação do custo de buffet e eventos; e
 - (iii) conciliação analítica das perdas de estoque de 2026 (R\$ 601 mil de janeiro a maio).
- **5. Gerenciais mensais completos de B&R de 2025 e 2026**, acompanhados dos inventários físicos e respectivas conciliações.
- **6. Orçamento aprovado de 2025 e 2026 versus realizado**, com justificativa dos desvios relevantes.
- **7. Abertura das contas a receber de associados**, que cresceram 129% no ano, e a política formal de tratamento das “penduras”.
- **8. Histórico de sócios ativos e da emissão/venda de títulos e joias**, para avaliar a sustentabilidade da base associativa e da captação patrimonial que vem financiando o déficit e as obras.
- **9. Plano de ação com responsáveis e prazos** para o processo formal de compras, os controles de estoque, as fichas técnicas e a alocação de custos, com indicador de acompanhamento mensal reportado ao Conselho Deliberativo.

Concordo totalmente com as solicitações 4, 5, 7, 8 e 9 – e me parecem direcionadas a atual DE, certo ?

8. Conclusão e minuta de parecer

O Comitê Financeiro examinou as contas do exercício de 2025 sob a ótica das falhas estruturais que motivaram os pareceres contrários do Conselho Fiscal em 2022 e 2023. Reconhece avanços pontuais: a reversão do pico de despesas de 2024, a migração para o mercado livre de energia e a melhoria da qualidade formal das demonstrações.

Última vez, prometo: QUAL A LÓGICA (e/ou fatos) PARA APROVAR (com ressalvas) 2025, E REPROVAR 2022 e 2023 ??

Constata, porém, que o essencial não mudou: o clube opera em déficit pelo terceiro ano consecutivo e financia investimentos com a captação de títulos e joias e o consumo de reserva; o resultado positivo do exercício decorre de reajuste de mensalidades e de receita financeira, e não de eficiência; o segmento de Bares & Restaurantes permanece sem controle de custos e estoques, com prejuízo crescente que já se acelera em 2026; e processos elementares (compras documentadas, ativação correta de gastos de obra, controle de estoque de materiais, fichas técnicas e alocação de custos) foram estabelecidos e não são seguidos.

Os resultados pioraram. E sejamos coerentes: 2023 foi igual 2021, só que com mais gastos em manutenção, e com depreciação. Ou param de afirmar que 2023 teve prejuízo, ou admitam que 2021 ficou zerado (com bem menos gastos em manutenção), e parem de usar 2021 como benchmark.

IMPORTANTE !! Na minha opinião, só não usaram 2022 como exemplo (que teve resultados MUITO melhores que 2021), pois seria muita hipocrisia explicar porque recomendaram a reprovação das contas.

Conclusão (apenas minha opinião !!): trabalho raso, fraco, enviesado, de duplo padrão, de um lado, constatando o óbvio, e de outro, não levando em conta o principal fator: a Folha (como veremos a seguir).

Diante do exposto, o Comitê Financeiro sugere ao Conselho Deliberativo a aprovação das contas do exercício de 2025 **com ressalvas graves**, condicionada ao atendimento integral, em prazo a ser fixado pelo Conselho Deliberativo, das informações requeridas na Seção 7, e posterior acompanhamento periódico, até normalização da situação. O não atendimento, em especial quanto aos dossiês de compras e ao plano de controle de Bares & Restaurantes, caracterizará a persistência dos mesmos fundamentos que levaram o Conselho Fiscal a recomendar a reprovação das contas de 2023, com as consequências daí decorrentes para o parecer definitivo.

São Paulo, ____ de _____ de 2026.

Comitê Financeiro do Conselho Deliberativo do Clube Atlético São Paulo

Diego Maldonado Rezende

Adriana Barone

Renato Vianna

Documento de trabalho preliminar do Comitê Financeiro do Conselho Deliberativo, elaborado a partir dos relatórios do Conselho Fiscal de 2022 e 2023, das demonstrações contábeis de 2025, dos relatórios gerenciais de Bares & Restaurantes (2024 a maio de 2026) e do comparativo institucional 2021 x 2025. Sujeito a revisão após o atendimento das informações solicitadas na Seção 7. Não constitui parecer definitivo.

2- Análise Alternativa

FOLHA:

Uma breve análise demonstra que o principal gasto do clube é folha:

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Pessoal	- 12.018	- 12.121	- 9.367	- 10.654	- 11.835	- 14.150	- 17.750	- 16.274	- 8.572

Comentários:

- os gastos com os cooperados de B&R estão incluídos nessa rubrica;
- as rescisões também estão incluídas;
- 2020, com a pandemia, além de ter uma demanda muito inferior ao normal, o clube utilizou programas do governo para redução de despesas com a folha;
- em 2021, ainda tivemos períodos de fechamento do clube, e demanda baixa (folha menor que o normal);
- em 2022 o clube começou a voltar ao normal, mas ainda não teve o reflexo de normalidade absoluta;
- em 2023, houve um incremento enorme no faturamento de B&R, demandando a contratação de mais tempo de cooperados;
- em 2024 tivemos um aumento no quadro de associados, e um volume alto de contratação CLTs;
- tivemos também a terceirização da limpeza, que retirou uns 15 funcionários CLTs;
- pela leitura dos DREs, em 2024 entendo que o gasto com a terceirização estava na rubrica de Pessoal; em 2025, acredito que ao menos 9 meses estejam em Pessoal, e nos 3 últimos meses está em manutenção; em 2026, está em manutenção. Com isso, os valores ajustados (colocando TODOS em Pessoal) teríamos:

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Pessoal	- 12.018	- 12.121	- 9.367	- 10.654	- 11.835	- 14.150	- 17.750	- 16.274	- 8.572
Pessoal ajustado	- 12.018	- 12.121	- 9.367	- 10.654	- 11.835	- 14.150	- 17.750	- 16.630	- 9.322
aumento								356	750

Em 2026 a Folha está “mirando” algo entre 18.5mm e 19mm.

Apenas para registro, o gasto em manutenção ficaria:

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Manut	- 1.052	- 1.462	- 857	- 827	- 918	- 1.629	- 1.311	- 1.769	- 1.439
Manut ajustada	- 1.052	- 1.462	- 857	- 827	- 918	- 1.629	- 1.311	- 1.413	- 689
Redução								- 356	- 750

A Folha do clube tem um peso muito alto, pois, pagamos em torno de 29% de INSS (patronal + sistema S), e temos todos os benefícios: VA, VT, VR e Plano de Saúde;

Gostaria de interpretar o quadro que recebíamos mensalmente no boletim (dezembro de 2025):

ABERTURA	SEDE	Santo Amaro	Total Folha
SPAC	1.052.926,93	214.561,90	1.267.488,83
% Partic.			
Nº de Colaboradores	120	22	142
Salários	386.443,04	65.091,64	451.534,68
Saldo de Salário	171.416,59	37.513,83	208.930,42
Adiantamento Salarial	174.234,01	27.137,22	201.371,23
Pensão Alimentícia	3.168,59	440,59	3.609,18
Rescisão/Quitação/Aviso	14.427,82	0,00	14.427,82
Gorjetas B&R	23.196,03	0,00	23.196,03
Impostos	236.385,11	57.810,09	294.195,20
INSS	129.758,70	33.713,80	163.472,50
FGTS	64.118,15	11.628,72	75.746,87
FGTS 40%	8.860,91	0,00	8.860,91
IRRF	28.288,89	10.626,85	38.915,74
PIS	5.358,46	1.840,72	7.199,18
Benefícios	198.240,13	40.249,29	238.489,42
Assist. Médica	49.363,77	11.808,68	61.172,45
Vale Transporte	31.120,56	3.395,79	34.516,35
Vale Refeição	91.533,00	20.482,64	112.015,64
Vale Alimentação	24.846,12	4.336,64	29.182,76
Seguro de Vida	1.376,68	225,54	1.602,22
Provisões e reflexos	225.646,22	51.410,88	277.057,10
Férias	29.680,50	15.257,18	44.937,68
13º Salário	195.965,72	36.153,70	232.119,42
Indenizações Trabalhistas	6.207,33	0,00	6.207,33
Outros Gastos Pessoal	0,00	0,00	0,00
Sindicais (SindEsporte, Sinpafesp e Seevisso)	5,10	0,00	5,10

Comentários:

- o primeiro grupo, "Salários", refere-se ao valor efetivamente depositado na conta dos colaboradores. Vamos nos ater ao valor total de R\$ 451.534,68;
- no segundo grupo, apenas o IRRF seria referente ao salário diretamente, e uma pequena parte do INSS (a maior parte refere-se ao INSS patronal + sistema S);
- as rescisões estão contidas nesses valores, mas, apesar de ter um local específico para comportá-las, percebo que nem todas estão devidamente apartadas, ficando junto às demais rubricas. Cito como exemplo a rescisão da Rosa (esportes), com um valor considerável, ocorrida no final de 2023, que não está devidamente apartada;
- supondo que teríamos uns 30mil de INSS retido ("chute" com critério), o salário bruto dos funcionários seria algo próximo à 451.5mil + 38.9mil + 30mil = 520,4mil;
- com os benefícios, encargos e provisões (férias 13º, etc), esses 520,4mil se transformam em 1.267.5mil !! ou seja: mais do que dobra o gasto !!
- em outras palavras, se contratamos alguém com o salário de 5mil, custa mensalmente para o clube aproximadamente 12mil, e anualmente, 144mil !!

Montei uma tabela (abaixo) com todas as folhas que recebi, desde Novembro de 2021:

Observações:

- as colunas 1 e 3 referem-se aos valores depositados referentes à sede e sto amaro;
- as colunas 2, 4 e 14, referem-se à quantidade de funcionários (sede, sto amaro e total);
- a coluna 12, refere-se à soma das colunas 1 e 3; as colunas 11 e 13, referem-se às somatórias anuais;
- as linhas em amarelo são as que não localizei / recebi, e copiei a anterior;

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	sede	q	sto am	q	Imp	Benef	prov	Ind+sind	limpeza	Total	total anual	tot depos	tot depósito	q
nov/21	319.441	115	54.961	23	229.002	174.580	120.390	11.086		909.460		374.402		138
dez/21	305.606	114	48.786	22	273.842	168.472	161.353	2.119		960.178		354.392		136
jan/22	221.472	114	39.289	22	218.396	188.333	80.145			747.635		260.761		136
fev/22	227.869	112	43.793	24	279.716	183.574	114.845			849.797		271.662		136
mar/22	284.214	113	52.224	24	242.854	191.024	135.598			905.914		336.438		137
abr/22	284.214	113	52.224	24	242.854	191.024	135.598			905.914		336.438		137
mai/22	343.724	115	52.922	23	246.058	155.678	123.222			921.604		396.646		138
jun/22	313.142	114	48.408	23	238.269	179.891	123.678			903.388		361.550		137
jul/22	291.906	116	48.313	23	244.137	179.486	126.710			890.552		340.219		139
ago/22	320.049	119	50.352	24	250.696	183.002	113.417			917.516		370.401		143
set/22	337.263	121	52.878	22	269.311	184.169	133.241			976.862		390.141		143
out/22	311.328	122	57.131	23	265.311	188.356	110.659			932.785		368.459		145
nov/22	363.664	124	57.659	24	295.741	139.682	157.260			1.014.006		421.323		148
dez/22	330.077	124	54.117	23	311.905	196.769	211.149			1.104.017	11.069.990	384.194	4.238.232	147
jan/23	289.111	124	48.175	22	271.009	189.408	8.281			789.422		337.286		146
fev/23	324.838	123	58.504	23	295.246	190.101	133.346			1.002.035		383.342		146
mar/23	341.819	123	60.055	23	285.087	203.023	135.751			1.025.735		401.874		146
abr/23	341.058	125	62.541	24	283.811	208.878	160.424	6.418		1.063.130		403.599		149
mai/23	359.814	125	62.464	24	275.753	216.791	160.584			1.075.406		422.278		149
jun/23	389.828	124	68.249	24	337.435	214.900	155.769			1.166.181		458.077		148
jul/23	329.465	125	59.286	25	108.385	214.099	109.974			821.209		388.751		150
ago/23	340.500	128	66.384	25	252.783	230.136	157.822			1.047.625		406.884		153
set/23	366.559	136	66.571	25	288.159	219.699	156.354			1.097.342		433.130		161
out/23	374.886	133	73.271	26	405.269	223.868	129.892			1.207.186		448.157		159
nov/23	377.782	134	77.511	26	318.255	225.404	183.907			1.182.859		455.293		160
dez/23	412.384	134	91.425	26	422.665	237.175	133.960			1.297.609	12.775.739	503.809	5.042.480	160
jan/24	375.289	136	64.551	26	332.663	171.324	174.705			1.118.532		439.840		162
fev/24	375.289	136	64.551	26	332.663	171.324	174.705			1.118.532		439.840		162
mar/24	375.289	136	64.551	26	332.663	171.324	174.705	84.188		1.202.720		439.840		162
abr/24	375.289	136	64.551	26	332.663	171.324	174.705	111.869		1.230.401		439.840		162
mai/24	373.505	126	76.992	25	319.202	302.842	164.245	104.758		1.341.544		450.497		151
jun/24	354.587	127	74.090	25	302.460	295.138	188.696	176.385	112.082	1.503.438		428.677		152
jul/24	369.880	132	89.877	25	357.261	283.983	170.100	20.476	138.764	1.430.341		459.757		157
ago/24	377.655	130	62.654	24	318.245	283.073	149.003	1.555	122.847	1.315.032		440.309		154
set/24	363.604	135	69.002	25	310.548	282.492	160.490		109.911	1.296.047		432.606		160
out/24	422.232	133	67.765	24	361.522	291.901	144.520		105.947	1.393.887		489.997		157
nov/24	384.929	130	90.535	23	346.398	265.918	157.132		110.922	1.355.834		475.464		153
dez/24	381.964	128	63.584	24	378.641	274.805	112.352		132.641	1.343.987	15.650.295	445.548	5.382.215	152
jan/25	354.588	126	51.436	23	304.743	274.805	98.973		151.184	1.235.729		406.024		149
fev/25	407.494	123	59.960	23	319.079	250.020	93.996		138.172	1.268.721		467.454		146
mar/25	351.354	121	57.528	23	288.214	272.922	137.510		143.220	1.250.748		408.882		144
abr/25	348.086	122	56.996	23	276.167	291.297	135.036		140.426	1.248.008		405.082		145
mai/25	390.014	121	64.065	23	317.386	261.526	164.907		143.697	1.341.595		454.079		144
jun/25	351.989	123	67.304	23	285.949	261.526	135.450		132.069	1.234.287		419.293		146
jul/25	351.848	122	62.865	22	309.181	238.976	2.794		143.711	1.103.787		414.713		144
ago/25	344.465	122	56.886	22	289.588	238.976	122.076		117.764	1.169.755		401.351		144
set/25	350.375	125	61.178	23	299.608	238.976	140.884		119.100	1.210.121		411.553		148
out/25	350.375	125	61.178	23	299.608	238.976	140.884		122.702	1.213.723		411.553		148
nov/25	386.050	117	67.393	22	252.545	234.446	258.355	11.629	109.363	1.319.781		453.443		139
dez/25	386.443	120	65.092	22	294.195	238.489	277.057	6.207	109.758	1.377.241	14.973.496	451.535	5.104.962	142
jan/26										-				
fev/26										-				
mar/26										-				
abr/26										-				
mai/26										-				
jun/26										-				

Comentários:

- de 2022 para 2023 tivemos um crescimento de 15,4%, resultado de ajustes necessários no quadro (contratações), dissídio, gastos com rescisões, e ajustes salariais (aumento por mérito);
- de 2023 para 2024, tivemos um “inchaço”, pois, saíram uns 15 funcionários da limpeza, e entrou um número semelhante, porem com salários bem maiores.
- cito o departamento que participei (financeiro / contábil / controladoria):
 - quando assumi em jun/2022, tínhamos um comprador, um gerente, um controller PJ, duas pessoas no RH (plena e estagiária), e 5 funcionários no financeiro / fiscal e contábil;
 - o comprador foi desligado, e não foi repostado (e o CMV de B&R caiu);
 - renegociamos o controller PJ para 50% a 70% da remuneração (dedicação não mais exclusiva);
 - em suma, reduzimos o quadro;
 - na gestão de 2024, contrataram uma compradora, 3 pessoas novas para o RH (demitiram as 2, mas os novos vieram com um salário bem maior), uma controller a mais (CLT), e o gerente financeiro foi substituído por um gerente administrativo com um salário bem maior (quase o dobro);
 - em 2025, substituíram o controller PJ por uma segunda controller CLT (aumentando o gasto);
 - em 2025 promoveram diversas reduções de quadro, mas contrataram um Gerente Geral (maior salário do clube);

O resultado disso foi um gasto exagerado na folha de 2024, que contribuiu fortemente para o prejuízo do ano (EBITDA de -2.356mil), e uma redução na folha de 2025, que contribuiu para uma redução forte no prejuízo (EBITDA de -124mil).
Observação: EBITDA do primeiro semestre de 2026 foi de -980mil.

Em tempo: infelizmente esse aumento no quadro não resultou em uma melhora na eficiência. Vide os controles e os sistemas, que estão em patamares de organização e funcionamento piores que em 2023. E aqui deixo minha opinião que essa piora não deve ser atribuída aos funcionários antigos, os quais tive o prazer e honra de trabalhar ! (se funcionava bem até 2023, o mérito era principalmente deles !!)

B&R:

O ano de 2023 teve o melhor resultado dos últimos anos. A pergunta é: o que foi feito para atingir esse resultado ?
Do meu lado (financeiro / fiscal), ajustamos procedimentos de apuração e fizemos a retenção de 33% das gorjetas, sem prejuízo aos funcionários (tiveram duas compensações, que somadas, superaram os 33%: o aumento do % sugerido de gorjeta, de 10% para 13%, e o aumento do faturamento do setor, de 5.120mil em 2022, para 7.073mil em 2023).

Porém, não consigo dar muito mais detalhes, pois o setor foi capitaneado pelo segundo vice da DE, Sr Alberico, que teve uma ajuda inicial (em 2022) da sócia Lucila, mas tocou pessoalmente na maioria do período (tivemos muitas discussões acaloradas, todas em prol do clube). Mas em resumo, o que lembro:

- contratação de um gerente com conhecimento em operação de resort;
- pagamento de variável ao gerente, de acordo com indicadores combinados;
- ajuste do cardápio e das paticas da cozinha;

Tenho certeza que tem muito mais melhoria e muito trabalho & dedicação colocados no setor, mas precisaria uma boa conversa com o vice presidente responsável do período, e/ou com o gerente da época, que saiu no início de 2024.

Estávamos no caminho de “zerar” o subsídio em 2025, e tínhamos a ideia de “premiar” a valorosa equipe do setor (todos), se conseguíssemos alcançar objetivos que seriam pré estabelecidos.

MELHORIA DOS SISTEMAS

Aqui é chover no molhado. Sem ser redundante, o principal seria a continuidade do trabalho que estava sendo feito, que

apresentou grande evolução nas 3 gestões anteriores à 2024 / 2025.

Tivemos a feliz contratação de uma TI terceirizada, que trouxe mais segurança e agilidade; mas as mudanças na controladoria a partir de 2024, aparentemente surtiram efeitos contrários aos programados (maior custo e (muito) menos controles).

DIRETORIA ATUANTE

Quando fui diretor, a primeira coisa que fiz, foi conversar com meu antecessor, e me certificar que as boas práticas fossem mantidas. Do meu lado, não faltei em nenhuma reunião da DE, e fiz questão de entender as consequências (positivas e negativas) de cada tomada de decisão, principalmente de aumento da folha. Como disse, tive discussões acaloradas (sempre em prol do clube), algumas vezes fui intransigente, outras cedi, mas, terminei o mandato com uma amizade grande com TODOS os demais diretores. O ponto é: não adianta se candidatar, ser eleito, e não se dedicar de corpo e alma, entender, pensar a médio e longo prazo – e não só “tirar o problema da frente”.

EQUIPE MENOR, UNIDA E MOTIVADA

Temos no clube um quadro de funcionários, em sua grande maioria, competente, comprometido, e com conhecimento de causa & histórico. Porém, é muito difícil trabalhar em um local, onde, a cada dois anos, acontece uma mudança que pode transformar tudo. Isso gera uma insegurança muito grande.

Na gestão que participei, procurei:

- deixar o quadro o mais parecido com o inicial;
- evitar contratar novos colaboradores (priorizar o aproveitamento e promoção de talentos internos);
- evitar contratar o “salvador da pátria”;
- reconhecer o esforço e competência (com promoções e aumentos por mérito – e não por política);
- deixar os colaboradores seguros que não teríamos grandes mudanças;
- escutar a palavra dos colaboradores (aqui, como já disse no CD, pequei por demorar em escutar meu próprio setor);

RESUMO:

A Folha precisa ser tratada com muita seriedade. Contratar porque “pediram”, ou “falaram que precisa”, ou ainda “a nova pessoa vai resolver tudo”, é muito errado. Ao encarecer a folha, precisa entender a consequência a médio e longo prazo. Não é porque temos caixa hoje, que podemos “gastar sem parcimônia”. Na minha opinião, entendo que hoje temos uma folha cara, inchada e ineficiente, principalmente por conta das contratações em cargos mais elevados, feitas, na minha opinião, para fazer trabalhos que a própria diretoria poderia (e deveria) fazer. Exemplo do que escrevo: se contratar 3 funcionários de 5mil, um de 8mil e um de 15mil, chegamos ao gasto de quase 1 milhão de folha por ano.

B&R deve ser tratado com profissionalismo. Não adianta trazer amigo, o amigo do amigo, ou o salvador da pátria. Tem que estudar o que foi feito no passado, repetir o que deu certo, e evitar as “encrencas” de decisões infelizes.

Os funcionários (de todos os setores) precisam ser ouvidos, e terem a palavra levada a sério ! Precisamos criar canais que permitam se manifestarem com segurança, e as vezes, com confidencialidade. Precisam ser incentivados, motivados, capacitados, e, principalmente, reconhecidos ! Em todas as empresas que trabalho, sempre falo: quem realmente sabe o que tem que ser feito, é quem está lá, no dia a dia, conhece, tem competência, e tem o histórico – e não quem chega e quer sentar na janelinha.

PERGUNTAS AOS MEMBROS DO CF DE 2023 / 2024:

Antes das perguntas, importante entender o contexto:

- quando diretor, fui “bombardeado” por emails com perguntas e demandas por parte do CF;
- na minha opinião, respondemos todas, mas, como visto acima, não tivemos as contas aprovadas pelo CF;
- a base de minha opinião pode ser vista nos cadernos das AGOs de 2022 e 2023 (esta última com mais de 100 páginas!); (caso queiram, tenho guardados TODOS os emails trocados – e garanto que são muitos)
- recentemente, um ex membro do CF de 2022 (Renato Casal De Rey) “bombardeou” a atual DE com perguntas;
- quem saiu em defesa da atual DE, foram justamente os outros dois membros do CD (de 2023):

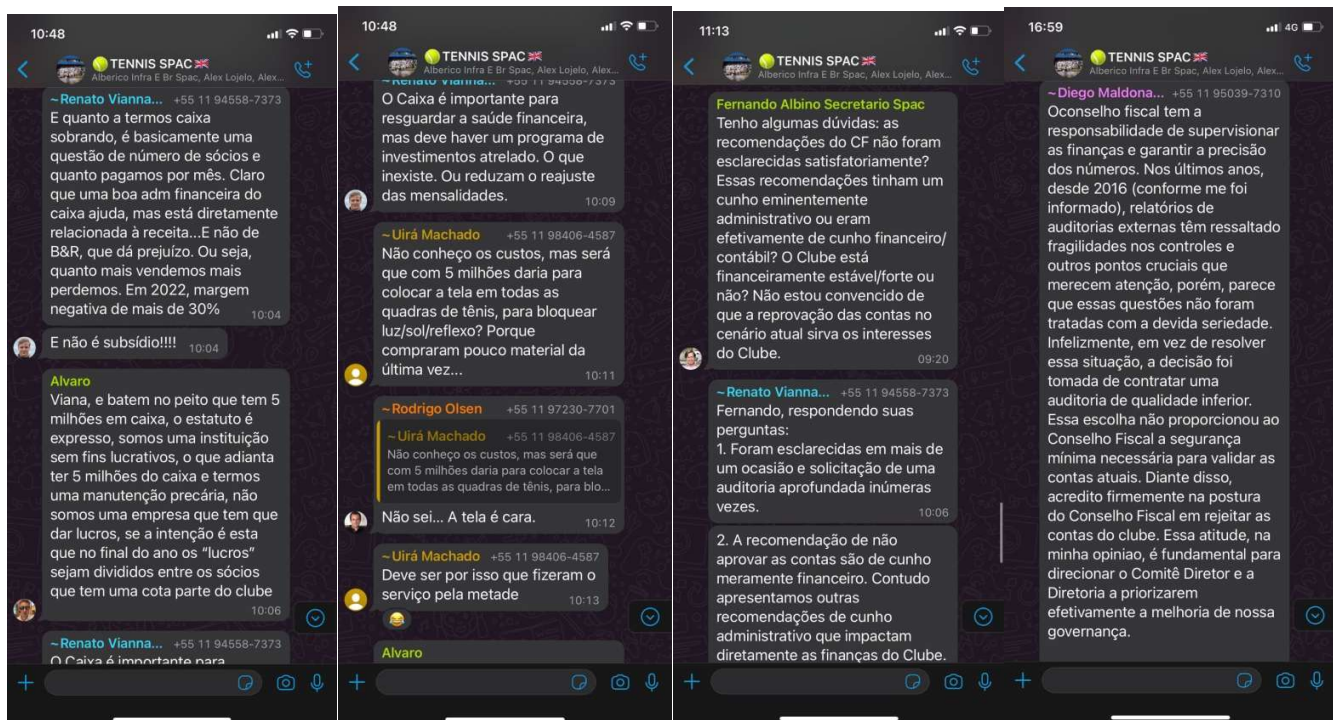
“Caro Diego, bom dia.

Concordo plenamente com suas colocações. Tenho procurado evitar enviar mensagens questionando o nosso colega de CD, mas há um limite. Precisamos ser objetivos e seguir o protocolo do Conselho, no lugar de, constantemente, enviar mensagens no grupo de Whats App ou via e-mail. Principalmente com informações incompletas, inconsistentes e, claramente, de viés preconcebido. ...”

Trecho de email enviado por Renato Vianna, em resposta à Diego Maldonado, em 13/04/2026.

Quanto ao grupo de whatsapp mencionado, não sei se o citado seria o grupo do Conselho Deliberativo, ou um grupo criado pelo próprio Renato Casal De Rey, onde supostamente escrevia sua opinião, e descrevendo fatos que eventualmente não condiziam com a realidade, tornando quase uma “fake news”. Particularmente não posso opinar, pois não estou neste grupo (meu relato baseia-se nas trocas de emails, e nas reuniões do CD, onde esses fatos foram narrados e criticados).

O fato é: em 2024, na ocasião da AGO referente 2023, os dois membros do CF do CD, agiram exatamente dessa forma, em conjunto com um ex-sócio, nos grupos do clube, criticando a DE de 2023, e colocando opiniões como verdade absoluta:



Comentários:

- no primeiro print, notem as palavras do Sr Vianna. Hoje temos uns 50 sócios a mais que em 2023, mas o resultado está bem pior. E como disse anteriormente, fomos muito cobrados por “termos \$\$ em caixa, e não gastarmos no clube”;
- no segundo print, novamente ele coloca a importância de gastarmos com investimentos;
- no terceiro, a recomendação “meramente de cunho financeiro” (e, opinião, novamente escancara o duplo padrão);
- no quarto, Sr Diego diz que se baseou em informações “conforme me foi informado” (o mínimo que se espera de um trabalho sério é que tenha a certeza do que está analisando, ainda mais sendo informações históricas (passado; e não futuro)). Além disso, informa CLARAMENTE que uma das principais razões para a reprovação das contas da DE foi a contratação de uma Auditoria Externa de qualidade inferior. Ocorre que quem contraiu a Auditoria Externa, é o Conselho Deliberativo – e quem estava sendo avaliado (e reprovado pela ação do CD) era a Diretoria Executiva. E mais: não é verdade que os temas levantados pelas Auditorias Externas, desde 2016, não foram levados a sério: a Diretoria do Sr Graziano, a Diretoria do Sr Hudson e a Gestão então avaliada, diminuíram as ressalvas ano a ano, melhoraram os controles, melhoraram os sistemas, e melhoraram os resultados;
- tenho mais de 50 prints dessas conversas, que, confesso, me dão náuseas. Pelo que entendi das conversas, nós (DE), fomos defendidos por dois sócios: um que notadamente é reconhecido pelos conhecimentos financeiros e contábeis, e outro (recente no clube) que montou um comparativo para concluir que NÃO FAZIA SENTIDO A REPROVAÇÃO, pois todos os indicadores melhoraram ano a ano;

O atual diretor do sto amaro, Sr Pisani, após os insistentes questionamentos do Sr Renato Casal De Rey, elaborou uma série de perguntas, que considere (opinião minha) um (merecido) contra golpe, pois, concordo que essas perguntas, somadas aos post no grupo auto criado, supostamente com a “propria verdade”, são absolutamente reprensíveis, e mais atrapalham que ajudam. Em tempo: não sei se foram respondidos. Concordo ainda com a frase do Sr Diego sobre o tema, no email original, cuja resposta do Sr Renato Vianna está acima:

“Aproveito também para fazer um resgate objetivo do histórico recente. Você já teve a oportunidade de atuar como membro do Conselho Fiscal e, naquele momento, não houve uma contribuição efetiva proporcional à relevância do cargo, tampouco houve engajamento em iniciativas estruturantes, como a participação no comitê financeiro, mesmo quando isso foi discutido e incentivado dentro do colegiado.”

Importante mencionar que o próprio Renato Casal De Rey, mencionou em reunião do CD, não ser conhecedor das áreas contábil e financeira, não teve participação ativa quando Conselheiro Fiscal, não participou do relatório final, mas, mesmo assim, votou pela não aprovação das contas de 2023.

Quando respondia aos questionamentos do CF de 2023, elaborei uma série de perguntas, que não me senti a vontade de enviar ao CF, por puro desânimo que fiquei na época. Mas, inspirado pelo Sr Pisani, gostaria de deixar aqui as perguntas aos Senhores Diego e Renato Vianna, somadas às perguntas acima:

1-) Com relação ao item II.4., encontramos a seguinte afirmação: *“Segundo a Sra. Ingrid, gerente financeira, a locação foi realizada sem um processo de compras e cotação formalizado. Segundo ela, não houve solicitação de propostas a múltiplos fornecedores para garantir que o clube obtivesse o melhor preço e as melhores condições possíveis.”.*

Por favor, peço informarem:

- esta afirmação da Sra Ingrid, foi feita de forma escrita (e-mail, whatsapp, carta, etc.) ? Ou foi feita de forma verbal ?
- é de conhecimento do CF, que a Sra Ingrid secretariava as reuniões da DE, inclusive secretariou a reunião onde ocorreram as apresentações das propostas por parte do Sr Felipe Machado, bem como as discussões sobre o tema ?
- o CF tomou como verdadeira a suposta afirmação ? ou procurou se certificar que a afirmação era verdadeira ? Se procurou se certificar, quais foram as atitudes tomadas ?

2-) Com relação ao item III.1., encontramos a seguinte afirmação: *“Nenhum esforço foi realizado para avaliar a*

possibilidade de redução da conta de energia migrando para o mercado livre, conforme sugerido no ano passado pelo Conselho Fiscal. A estimativa de economia mensal é estimada entre R\$ 15 mil e R\$ 20 mil. Em 2023 o então Diretor Financeiro justificou a não contratação por "estarem estudando" a colocação de placas solares."

Antes de meu questionamento, gostaria de colocar trecho do Relatório da Diretoria Financeira, enviado aos sócios, ao CD e ao CF, por ocasião da AGO de 2023:

"- Compra de Energia no Mercado Livre:

O consumo de energia do clube, até então, não estava suficientemente grande para ser elegível à este mercado. Esta DE já estava buscando alternativas, como a locação de telhado para energia solar, e outras alternativas. Recentemente, a legislação mudou, e o consumo do SPAC passará a ser elegível a partir de 2024, e JÁ estávamos buscando cotações."

Adicionalmente, gostaria de comentar que, o referido estudo ("*estarem estudando*" no relatório do CF), refere-se na verdade à citada (acima) possível locação dos telhados do SPAC (Cidade e Sto Amaro), para empresas geradoras de energia solar – e não o investimento em equipamentos de energia solar, uma vez que é sabido que esta tecnologia avança rapidamente, barateando o equipamento, e tornando obsoletas versões anteriores muito rapidamente. Gostaria de afirmar que NUNCA TIVEMOS A INTENÇÃO DE INVESTIR EM EQUIPAMENTO DE ENERGIA SOLAR.

Isto posto, por favor, peço informarem:

- qual a base da afirmação que nenhum esforço foi feito ?
- qual a base para afirmação que a Diretoria Financeira estaria estudando a colocação de placas solares (que demandariam investimentos na ordem de 500 a 600 mil, segundo a continuação do relatório do CF) ?

3-) Com relação ao item III.2., encontramos a seguinte afirmação: "*A Diretoria financeira em 2023 assumiu o compromisso de implementar módulos de gestão de materiais e compras, mas isso não foi feito.*".

Por favor, peço informar:

- qual Diretor Tesoureiro teria assumido esse suposto compromisso ?
- com quem do CF teria sido firmado esse compromisso ?
- quando aconteceu esse suposto compromisso ?
- existe algum documento, mensagem, e-mail, gravação que comprove esse suposto compromisso da Diretoria Financeira ?

Encontramos também a seguinte afirmação: "*No relatório gerencial apresentado pela DE relativo a 2023, os números foram alterados, como nos anos anteriores, escamoteando as discrepâncias nas contas de Perdas de Estoques e Outros Estoques de B&R, com saldos ainda mais relevantes que os de 2022.*".

Aqui lembro que, conforme resposta ao relatório do CF, o objetivo é justamente o oposto: deixar absolutamente tudo registrado – mesmo quando ocorrem equívocos nos lançamentos no sistema.

O significado da palavra "*escamotear*" é "*encobrir*" ou "*fazer algo desaparecer sem ninguém perceber*".

- qual foi a alteração feita no relatório gerencial, uma vez que ele apresenta o valor líquido de tudo que está lançado na contabilidade ?
- a palavra "escamotear na frase, tem o significado de "encobrimento" ou de "fazer algo desaparecer sem ninguém perceber". Qual o sentido que o CF quis dar com esta palavra ?
- o CF detectou alguma fraude ou desvio em suas verificações ?
 - se sim, peço que sejam elencadas e descritas;
 - se não, o que o CF quis dizer com "*escamotear as discrepâncias*" ?

4-) Com Relação ao e-mail enviado pelo Sr Renato Vianna, em 01/03/2024 ao Presidente do CD, por favor, peço informar:

- qual base legal para a retirada do ex Tesoureiro e do Controller das reuniões com a Auditoria Externa Independente ? E porque a sugestão de retirar somente esses dois, e não, por exemplo, o segundo ex Tesoureiro, ou outros Diretores e Funcionários, como o Gerente Financeiro ?
- é de conhecimento do CF que a Sra Ingrid, única "aceita" pelo CF à participar das reuniões com a Auditoria

Externa Independente, apesar de ter iniciado sua gestão no departamento administrativo financeiro em 2024, participou ativamente da gestão no ano de 2023, tendo secretariado a maioria das reuniões da DE, e tendo acesso à TODAS as informações de TODOS os departamentos do Clube ? Se sim, qual seria a diferença da participação da Sra Ingrid, em comparação com a participação dos dois “excluídos”?

- qual a prática mais utilizada no mercado: chamar a gestão auditada para reuniões com a Auditoria Externa Independente ? ou não chamar ?

- se a prática for de chamar a gestão auditada, qual o real objetivo do pedido de retirar a DE e a Gestão das referidas reuniões ?

- em uma empresa de capital aberto (ou com mais de um sócio), que tem a obrigação de passar por uma Auditoria Externa Independente, normalmente tem um departamento ou setor que esta Auditoria responde (ou seria subordinada), como por exemplo, um setor de Auditoria Interna ? Se sim, por favor, poderia citar 3 empresas listadas onde esta prática ocorre ?

- onde consta no estatuto que a Auditoria Externa Independente deve ser subordinada ao CF ?

- o CF tem confirmação se, ao longo dos mais de 136 anos de existência do SPAC, em algum momento (ou em algum ano específico) a Auditoria Externa Independente teve subordinação (ou coordenação dos trabalhos) ao CF ?

- pergunta adicional de 2026: foi sugerido pelo CF do CD que os membros da DE de 2025 não participassem das reuniões com a AE ? em 2027, quando ocorrer a AE, será feita a mesma sugestão, inclusive incluindo os membros do CF do CD, que estão ajudando a DE em 2026 ?

5-) Com relação ao e-mail enviado pelo CF ao Presidente do CD, em 09/02/2024, onde nenhum membro da DE (atual e anterior) estava copiado, o CF afirma que a Auditoria Externa Independente está respondendo aos departamentos auditados (*“No entanto, observamos uma situação preocupante em que a auditoria atualmente e nos últimos anos está respondendo diretamente aos departamentos que estão sendo auditados.”*).

Entendo que, o fato de “estar respondendo”, significa que a mesma é subordinada à quem “estaria respondendo”, certo ? Nesse caso, por favor, peço informar:

- no ano de 2022, qual ou quais seriam os departamentos do clube, ou quais seriam as pessoas que a Auditoria Externa Independente estaria respondendo ?

- isso aconteceu no ano de 2023 ?

- em quais outras gestões o CF identificou essa situação ? (*“...atualmente e nos últimos anos...”*)

- qual ou quais seriam os departamentos do clube, ou quais seriam os funcionários / diretores aos quais a Auditoria Externa Independente respondeu nos anos anteriores ?

- o trecho acima citado, quando inserido no restante do e-mail, passa uma impressão de possível manipulação / direcionamento por parte de quem a Auditoria Externa Independente estaria supostamente “respondendo”, face a inclusão da palavra “preocupante”. O objetivo do “preocupante” seria de evitar possível manipulação / direcionamento ?

Em outro trecho do email, temos a seguinte afirmação *“...evitar a repetição de problemas identificados nessas auditorias anteriores...”*. Por favor, peço identificar os anos que tiveram problemas que a frase se refere, bem como descrever e numerar os problemas identificados nas referidas auditorias anteriores.

6-) No final de 2023, por ocasião do inventário do estoque, acompanhado pela Auditoria Externa Independente, um conselheiro fiscal esteve reunido, à portas fechadas, durante mais de 40 minutos, com o representante da referida Auditoria, sem a presença de nenhum outro participante, na sala do Gerente Financeiro (que estava ausente). Lembro aqui que, neste momento, não havia sido definida nenhuma subordinação da Auditoria Externa Independente ao CF nem à qualquer outro órgão, que não fosse o CD, bem como o fato de que em nenhum momento posterior essa subordinação foi autorizada.

Por favor, peço esclarecer:

- esta reunião havia sido previamente agendada com o representante da Auditoria Externa Independente ? se sim, mais alguém foi convidado ou convocado para essa reunião ?

- é prática comum esse tipo de reunião, sem ao menos um convite para a participação de um representante do CD e/ou um representante da DE ?
- qual foi o teor da reunião ?
- se a reunião não foi previamente agendada, o representante da Auditoria Externa Independente se sentiu a vontade em participar de uma reunião sem a presença das demais partes envolvidas ?
- foi passado (ou tentado passar) algum tipo de orientação ao representante da Auditoria Externa Independente ?
- ocorreu(ram) outra(s) conversa(s) / reunião(ões) / ligação(ões) telefônica(s) entre um membro do CF e membros da Auditoria Externa Independente, sem o conhecimento e/ou participação de membros do CD ou da DE ?
- porque a reunião foi marcada / realizada, uma vez que a AE não se subordina ao CF ?



Outlook

RE: Deliberacao virtual - Ata 379a Reuniao do CD

De Fabio <nkvd@bol.com.br>**Data** Sex, 11/09/2026 21:25**Para** Secretario Conselho Deliberativo | SPAC <secretariocd@spac.org.br>; Grupo Quadro do Conselho 2026 | SPAC <grupo.conselho2026@spac.org.br> 1 anexo (20 KB)

ajustes na ata 379.docx;

Prezada Mesa, Boa Noite !!

Anexo arquivo com minhas observações, sugestões, opiniões e pedidos, referentes à Ata 379.

Obrigado !!

Fabio Medugno

Sócio 054

De: "Secretario Conselho Deliberativo | SPAC" <secretariocd@spac.org.br>**Enviada:** 2026/09/09 12:10:10**Para:** grupo.conselho2026@spac.org.br**Assunto:** Deliberacao virtual - Ata 379a Reuniao do CD

Conselheiros, boa tarde.

Segue para deliberação a ata da 379ª Reunião do Conselho Deliberativo.

Considerando a necessidade de aprovação formal, em ata, das contas do exercício de 2025 pelo Conselho Deliberativo antes da realização da Assembleia Geral Ordinária, agendada para o dia 23/09/2026, a deliberação ocorrerá de forma virtual.

Caso a Mesa do Conselho Deliberativo não receba manifestações contrárias ou solicitações de ajuste até as **12h00 do dia 13/09/2026**, a ata será considerada aprovada.

Atenciosamente,

Mesa do Conselho Deliberativo

Pag 3 – 3º parágrafo

Levanta o ponto do trabalho apresentado pelo Comitê Financeiro e os comentários do conselheiro **Gabriel** (enviados por email no dia da reunião), em que observa que comparar os anos de 2021 e 2025 não faz sentido. Utilizar essa base comparativa compromete a análise dado que 2021 foi um ano de saída da pandemia. Também menciona referências ao crescimento de faturamento nesse período. Esclarece que os reajustes aplicados pelo clube na época foram compatíveis com os índices econômicos. Critica os critérios adotados no trabalho, principalmente porque **entende serem** **são** diferentes dos critérios utilizados nas análises de 2022 e 2023 o que em sua opinião evidencia um duplo padrão.

Pag 3 – 4º parágrafo

Destaca que a folha de pagamento é um dos principais fatores de pressão sobre os resultados financeiros do clube e que esse tema não tem recebido a devida atenção. Foi ressaltado que existe uma diferença significativa entre o valor bruto dos salários e o custo total da folha, uma vez que encargos trabalhistas, benefícios e tributos elevam substancialmente o custo efetivo para a instituição. O participante observou que houve crescimento relevante da folha ao longo dos últimos anos, citando como exemplo a área financeira, cujo custo teria aumentado de aproximadamente R\$ 88 mil **em dez/23** para cerca de R\$ 140 mil **em dez/24**, em decorrência de sucessivas contratações. Também manifestou preocupação com a busca recorrente por soluções **“mágicas”** baseadas em novas contratações ou na expectativa de que profissionais externos resolvam problemas estruturais, **e não valorizando a mão de obra já existente.**

Pag 3 – 5º parágrafo

Entende de que as falhas de controle financeiro não devem invalidar os avanços realizados pela Diretoria em outras frentes, especialmente nas áreas de reformas e melhorias estruturais. No entanto, foi ressaltada a importância de manter uma postura crítica na análise das justificativas e explicações apresentadas pela gestão. O participante manifestou maior preocupação com o relatório de gestão financeira da diretoria anterior do que propriamente com o parecer do Comitê Financeiro, por considerar que o documento não abordou adequadamente os fatores centrais que contribuíram para os prejuízos observados. Segundo sua avaliação, o relatório dedicou atenção excessiva às ressalvas relacionadas a ativos e títulos apontadas pela auditoria, temas que já eram conhecidos e vinham sendo discutidos desde a gestão anterior. Foi destacado que a questão dos títulos sempre foi reconhecida como complexa e de difícil solução, enquanto o processo de regularização dos ativos já se encontrava em andamento. Também foi lembrado que, em reunião anterior, houve manifestação da Diretoria Financeira indicando que ambos os temas seriam solucionados, ocasião em que foram solicitados esclarecimentos sobre as medidas concretas a serem adotadas. Por fim, o participante declarou preocupação e insatisfação com a situação atual do clube, ressaltando que parte dos problemas identificados **em 2024 e 2025 continuam presentes em 2026.** **anteriormente continua presente e vem se perpetuando também na gestão atual.**

Pag 4 – 1º parágrafo

Informa que em 2023, o prejuízo decorreu essencialmente de dois fatores: depreciação/amortização **que passou a ser considerada somente a partir de 2022,** e aumento dos **gastos** **investimentos** em manutenção. Se desconsiderarmos os efeitos contábeis da depreciação, o resultado negativo foi de aproximadamente R\$ 70 mil. Além disso, **foi gasto** **foram investidos** cerca de R\$ 700 mil **a mais** **adicionais** em manutenção **do que nos anos anteriores,** justamente em resposta a cobranças recorrentes para que o clube preservasse melhor seu patrimônio.

Portanto, o prejuízo citado não decorreu de descontrole operacional, mas de decisões deliberadas de manutenção e dos efeitos contábeis da depreciação

Pag 5 – 2º parágrafo

Fabio Medugno concorda plenamente que o clube precisa enfrentar e resolver os seus problemas de gestão e governança. Não **tem** **tenho** nenhuma divergência quanto a isso. O que lhe preocupa é que, historicamente, deixamos essa discussão para ocorrer sempre às vésperas da Assembleia Geral, no momento da aprovação ou não das contas. Acredita que quando isso acontece, uma questão estrutural acaba sendo tratada como uma questão política. Entende que precisamos separar essas duas dimensões, que aparecem de alguma forma no relatório. Existe uma dimensão estrutural, relacionada à governança do clube, e existe uma dimensão específica da aprovação de contas de uma determinada gestão. O que é estrutural não deveria estar condicionado à aprovação, reprovação ou aprovação com ressalvas das contas. Problemas estruturais precisam ser tratados estruturalmente, em um fórum próprio e de forma contínua, independentemente do resultado da votação das contas.

Obs.: se possível, gostaria de ver a transcrição ipso literis, ou escutar o áudio, pois ficou confusa para mim essa parte em azul, e não acho que reflete totalmente o que eu quis dizer.

Pagina 6 – Nota da Mesa do CD

Gostaria de solicitar, se possível, uma pequena correção, uma informação a ser incluída, e um pedido:

- **correção:** enviei minhas considerações no dia da reunião do CD, as 14h00 (e não após a reunião).
- **informação:** importante informar na Nota que o CF do CD mandou um relatório Inicial, no qual fiz minhas observações, e 2 ou 3 dias antes da reunião, mandou os dois relatórios (A e B) em substituição ao relatório Inicial;
- **pedido:** gostaria de solicitar que fosse incluído o trabalho que fiz sobre o relatório inicial, que está mais completo. Se quiser manter o trabalho sobre o documento A, acho ótimo; mas entendo ser importante o trabalho sobre o relatório Inicial;

Comentários extra Ata:

Gostaria de elogiar (e agradecer) a iniciativa da mesa do CD, descrita na Nota acima citada, demonstrando uma preocupação com a apresentação das diferentes opiniões, de forma completa, demonstrando imparcialidade e democracia – mas precisa inserir o trabalho sobre o relatório inicial !

Em tempo:

“As observações apresentadas pelo conselheiro foram encaminhadas ao Comitê Financeiro para análise. Em resposta, o Comitê informou entender que os apontamentos não identificam erros factuais, inconsistências numéricas ou informações incorretas no relatório, concentrando-se principalmente em divergências de interpretação, metodologia e forma de apresentação das conclusões. O Comitê reiterou seu entendimento de que o ponto central do documento permanece válido, qual seja, a constatação de que fragilidades de controle, processos, estoques, compras, fichas técnicas e alocação de custos já apontadas em exercícios anteriores continuam presentes ou recorrentes, razão pela qual optou por manter integralmente a redação original do relatório. O Comitê também destacou que a existência de interpretações distintas sobre causas, prioridades e relevância relativa dos problemas não altera as constatações registradas no documento.”

- analisando os materiais (Inicial, A e B), a não ser que eu esteja muito errado (e se for este o caso, já peço desculpas antecipadamente), acredito ter erro factual, que, na melhor das hipóteses, na minha opinião, foi “apenas” incompetência; novamente em minha opinião, contém diversas inconsistências, sendo a principal a escolha de 2021 para comparação; e por fim, “informações incorretas” entendo ser um sinônimo de “erro factual”;
- na verdade, opinião minha, entendo como “divergência de interpretação”, fatos similares com pareceres diferentes em 2022 & 2023, versus 2025 (o que, na minha opinião evidencia um duplo padrão);
- “...*fragilidades de controle, processos, estoques, compras, fichas técnicas e alocação de custos...*”: tirando compras, que não consigo avaliar como está, mas apenas constatar que 2025 foi o maior CMV de B&R dos últimos 10 anos, peço que o CF do CD explique o que melhorou nos *controles, processos, estoques, fichas técnicas e alocação de custo*, em 2025;

Por fim:

- peço que o CF do CD responda aos questionamentos que fiz, principalmente: **qual a lógica de reprovarem 2022 e 2023 com TODOS os indicadores melhores, e aprovarem (com muitas ressalvas) 2025 ??**
- Quanto à manutenção da opinião inicialmente apresentada pelo CF do CD, após minhas observações, gostaria de manifestar minha opinião, sem objetivo de ofender ninguém: uma tremenda decepção, aliada à uma preocupação gigantesca; definitivamente não me representa;



RE: Deliberacao virtual - Ata 379a Reuniao do CD

De Emmanuel Nunes <emmanuelnunesoliveira@gmail.com>

Data Sáb, 12/09/2026 09:52

Para Secretario Conselho Deliberativo | SPAC <secretariocd@spac.org.br>; Grupo Quadro do Conselho 2026 | SPAC <grupo.conselho2026@spac.org.br>

Prezadas colegas da Mesa Diretora do Conselho Deliberativo,

Escrevo para solicitar alguns ajustes na Ata da 379ª Reunião Ordinária, realizada em 6 de agosto de 2026. Ao rler o documento, notei que alguns pontos que levantei durante a reunião não foram registrados e que outro trecho merece ser revisto para refletir com maior precisão o que ocorreu.

1. Pedido de documentação e pareceres sobre a postergação da obra da piscina

Na discussão sobre a reforma da piscina, registrada na página 10 da Ata, solicitei que a Diretoria Executiva encaminhasse a documentação e os pareceres técnicos que embasaram a decisão de postergar as obras. Esse pedido não consta da redação final.

Peço que ele seja incluído, juntamente com o complemento que fiz na mesma manifestação: que situações e eventos semelhantes sejam, daqui em diante, sempre comunicados ao Conselho Deliberativo.

2. Pedido de relatório sobre os pontos de atenção de infraestrutura

Também solicitei, na mesma reunião, que a Diretoria Executiva apresentasse, na próxima reunião do Conselho Deliberativo, um relatório sobre as providências que estão sendo adotadas para solucionar os pontos de atenção relacionados à infraestrutura do clube que possam representar riscos para associados, colaboradores e visitantes.

Gostaria que a Ata registrasse não apenas esse pedido, mas também o compromisso assumido pelo presidente da Diretoria Executiva, durante a reunião, de encaminhar esse relatório.

3. Divulgação integral do Relatório da Comissão de Finanças

Este é o ponto que mais me preocupa. A aprovação das contas de 2025, no item 2 da pauta da 379ª Reunião, ocorreu mediante o compromisso assumido pela Mesa de refazer o Relatório da Comissão de Finanças para posterior divulgação aos associados.

Vale lembrar que a reunião foi realizada exclusivamente de forma presencial, o que entendo ter contribuído para assegurar que a discussão e a deliberação sobre esse tema ocorressem em condições de igualdade de informação entre os conselheiros presentes.

Por essa razão, entendo que a inclusão na Ata de discussões, manifestações ou decisões ocorridas posteriormente à reunião, especialmente quando possam alterar os parâmetros considerados no momento da votação ou os compromissos então assumidos, compromete a fidelidade do registro e pode afetar o equilíbrio e a confiança necessários ao bom funcionamento do Conselho.

Peço, portanto, que o Relatório seja revisto conforme o que foi acordado durante a reunião e que sejam suprimidas da Ata as comunicações, manifestações e decisões posteriores à realização da 379ª Reunião Ordinária.

4. Ajuste do trecho sobre o artigo 1.078 do Código Civil

Por fim, peço que seja revisto o parágrafo da página 6 da Ata que registra minha interação com a Conselheira Adriana Baroni Santi e no qual consta uma referência ao artigo 1.078 do Código Civil.

Pelo que me recordo, a Conselheira Adriana rebateu minha posição de forma técnica e cordial, mas sem citar ou explicar esse artigo naquele momento. Peço, portanto, que a redação seja ajustada para refletir com maior precisão o que efetivamente ocorreu durante a reunião.

Um último pedido

Caso a Mesa entenda não ser possível acolher as retificações solicitadas, peço que esta manifestação seja incorporada à própria Ata da 379ª Reunião Ordinária, na primeira vez em que meu nome for mencionado, de modo que fique formalmente registrado meu posicionamento sobre os pontos acima.

Abraços a todas e todos,

Emmanuel Nunes de Oliveira
Sócio 514

De: Secretario Conselho Deliberativo | SPAC <secretariocd@spac.org.br>

Enviado: quarta-feira, 9 de setembro de 2026 12:09

Para: Grupo Quadro do Conselho 2026 | SPAC <grupo.conselho2026@spac.org.br>

Assunto: Deliberacao virtual - Ata 379a Reuniao do CD

Conselheiros, boa tarde.

Segue para deliberação a ata da 379ª Reunião do Conselho Deliberativo.

Considerando a necessidade de aprovação formal, em ata, das contas do exercício de 2025 pelo Conselho Deliberativo antes da realização da Assembleia Geral Ordinária, agendada para o dia 23/09/2026, a deliberação ocorrerá de forma virtual.

Caso a Mesa do Conselho Deliberativo não receba manifestações contrárias ou solicitações de ajuste até as **12h00 do dia 13/09/2026**, a ata será considerada aprovada.

Atenciosamente,

Mesa do Conselho Deliberativo

DOCUMENTO B

Constatações Estruturais e Fatos Posteriores

Documento informativo e prospectivo: não integra a deliberação sobre as contas de 2025

Nota preliminar. Este documento, em conjunto com o Documento A, substitui a versão anterior do parecer do Comitê Financeiro, incorporando as contribuições recebidas da Mesa do Conselho Deliberativo e dos demais conselheiros. Entre elas, a solicitação de que a matéria sujeita à deliberação fosse tratada separadamente daquela de caráter estrutural e prospectivo, razão pela qual o conteúdo passa a ser apresentado em dois documentos:

Documento A: Contas do Exercício de 2025. Reúne exclusivamente as constatações referentes ao exercício encerrado em 31 de dezembro de 2025, matéria submetida à deliberação da Assembleia Geral Ordinária.

Documento B: Constatações Estruturais e Fatos Posteriores (este documento). Reúne as constatações de natureza plurianual e os fatos verificados após o encerramento do exercício de 2025, com a agenda de acompanhamento proposta para o exercício corrente. Tem caráter informativo e prospectivo, destina-se a subsidiar a atuação do Conselho Deliberativo e da Diretoria Executiva, e não condiciona a votação das contas de 2025.

1. O quadro plurianual: crescer sem ganhar eficiência

Em dezembro de 2021 o clube apresentava receita total de R\$ 16,32 milhões contra despesa de R\$ 16,30 milhões: equilíbrio produzido pela própria operação. Quatro anos depois, receita e despesa praticamente dobraram, mantendo-se na mesma proporção entre si.

Números totais do ano	2021	2025	Variação
Receita total (inclui financeiro)	16,32 mi	28,96 mi	+77,4%
Despesa total	16,30 mi	28,86 mi	+77,0%
Receita da operação	~16,2 mi	27,54 mi	+70%
Despesa da operação	~16,2 mi	28,38 mi	+75%

Ressalva necessária. O SPAC é uma associação sem fins lucrativos, e gerar lucro não é seu objetivo. A avaliação do Comitê não parte da premissa de que o clube deva acumular resultado, mas de outra pergunta: o clube é sustentável e o crescimento das despesas está se convertendo em entrega proporcional aos associados?

Um aumento de 77% nas despesas em quatro anos seria justificável se acompanhado de melhoria correspondente na estrutura e nos serviços oferecidos. Não é o que se verifica. Os níveis de limpeza e conservação e a percepção geral de qualidade das instalações não acompanharam esse crescimento, tendo ocorrido incidentes no campo da manutenção.

Constatação estrutural: o clube quase dobrou de tamanho sem capturar ganho de escala e sem que o aumento de despesas se traduzisse em melhoria proporcional de serviço ou de infraestrutura. Nem todos os itens de despesa deveriam crescer na mesma proporção da receita, e o fato de terem crescido, sem contrapartida perceptível para o associado, indica ausência de eficiência na aplicação dos recursos, e não investimento em qualidade.

2. Bares & Restaurantes: histórico e evolução recente

2.1 CMV anual, cinco exercícios

Exercício	2022	2023	2024	2025
-----------	------	------	------	------

CMV acumulado	59,8%	64,3%	57,9%	61,9%
Referência SEBRAE	30-35%	30-35%	30-35%	30-35%

Acumulado de janeiro a maio de 2026: 67,9%, o patamar mais elevado da série.

2.2 Resultado da operação do segmento

Período	Resultado da operação	Observação
2022	(1.379.693)	-
2023	(1.031.990)	-
2024	(2.192.982)	-
2025	(2.269.034)	Receita caiu 20,6% no ano
2026, jan a mai	(1.655.205)	2,4x o mesmo período de 2025

Constatação estrutural: o subsídio implícito ao segmento, estimado pelo Conselho Fiscal em cerca de R\$ 1,4 milhão em 2022, mais que dobrou. No ritmo verificado em 2026, caminha para aproximadamente R\$ 4 milhões anualizados.

2.3 Subsídio deliberado e descontrolado são coisas distintas

O Comitê registra que subsidiar o segmento de Bares & Restaurantes pode ser uma decisão legítima de gestão. Um clube pode optar por praticar preços abaixo do custo como benefício ao associado, e essa é uma escolha que cabe à Diretoria Executiva e ao Conselho, não ao Comitê Financeiro.

Um subsídio, porém, tem três características que o distinguem: é deliberado, é quantificado e é aprovado. Decide-se de antemão qual margem se abre mão, sabe-se quanto isso custa e presta-se contas do valor. Nada disso se verifica no caso presente.

O que os números indicam é de outra natureza. Um CMV que oscila entre 25% e 104% ao longo dos meses não descreve política de preços: descreve ausência de controle. Perdas de estoque de R\$ 601 mil em cinco meses não são benefício ao associado. Fichas técnicas incompletas e custo de buffet não alocado não configuram decisão de subsidiar, mas impossibilidade de saber quanto se está gastando.

Constatação complementar: parcela relevante do resultado negativo de Bares & Restaurantes não decorre de subsídio deliberado, e sim de perda, desperdício, falta de controle e desconhecimento de custo. Enquanto as duas parcelas permanecerem indistinguíveis, o Conselho não tem como decidir sobre o subsídio, porque não sabe qual é o seu tamanho real. Separar o que é escolha do que é descontrolado é condição prévia para qualquer deliberação sobre o segmento.

3. Perdas de estoque: o problema deixa de ser sazonal

Até 2025, as perdas de estoque apareciam concentradas no encerramento do exercício, R\$ 221 mil em novembro e dezembro. A partir de janeiro de 2026, passaram a ser reconhecidas mensalmente, somando R\$ 601 mil em apenas cinco meses.

Constatação estrutural: não se trata de problema novo. Trata-se do mesmo problema, agora sem o disfarce do acerto anual. O reconhecimento mensal expõe a escala real da perda que antes permanecia diluída no fechamento.

4. Processos estabelecidos que não são seguidos

Os pontos a seguir foram objeto de compromisso formal da gestão em exercícios anteriores. Nenhum deles exige sistema novo ou investimento relevante: trata-se de disciplina de processo.

4.1 Política formal de compras

A ausência de rigor e planejamento, carta-convite, equalização de propostas e contratos formais em aquisições relevantes foi o fundamento central da recomendação de reprovação das contas de 2023.

4.2 Controle de estoque de materiais

A rubrica de materiais de manutenção, limpeza e conservação do gerencial de B&R permaneceu zerada durante todo o exercício de 2024, recebeu dois lançamentos pontuais em outubro e dezembro de 2025, totalizando R\$ 1,8 mil no ano inteiro, e voltou a zero em 2026. Um centro de resultado que consome materiais diariamente registrou custo zero nessa linha em 22 dos últimos 29 meses.

4.3 Fichas técnicas e alocação de custos

Desde 2023 a gestão comprometeu-se com o cadastro completo de fichas técnicas e a implantação dos módulos de estoque e compras. As fichas seguem incompletas e alocações elementares não são realizadas. O custo do buffet, por exemplo, não vem sendo alocado aos eventos e centros correspondentes.

Consequência: sem alocação de custo, a margem real de cada operação é desconhecida, a precificação é feita sem base e o prejuízo só se revela no fechamento.

5. Agenda de trabalho proposta para o exercício corrente

As constatações registradas neste documento apontam lacunas que podem ser endereçadas ainda no exercício corrente. O Comitê propõe, abaixo, uma agenda orientada a resultado: cada item corresponde a um instrumento ou controle cuja implantação elimina, na origem, uma das deficiências identificadas.

A proposta é que essa agenda seja construída em conjunto com a Diretoria Executiva, com prazos pactuados e reporte periódico ao Conselho Deliberativo. O objetivo não é registrar pendências, mas encerrá-las. Ao final do exercício, o clube deve dispor de processos de compra documentados, controle de estoque operante, custos alocados por centro de resultado e informação financeira tempestiva, condições para que as decisões passem a ser tomadas com base em dados confiáveis e no tempo certo.

O Comitê Financeiro se coloca à disposição para apoiar a construção desses instrumentos, e não apenas para cobrá-los.

Bloco 1, Compras e investimentos

1. Política formal de compras vigente, com número mínimo de cotações por faixa de valor, critérios de julgamento das propostas e hipóteses de dispensa. Não havendo política formalizada, plano e prazo para sua elaboração.
2. Matriz de alçadas de aprovação, definindo qual instância aprova cada faixa de valor: gerência, Diretoria Executiva, Presidência e Conselho Deliberativo.
3. Cadastro de fornecedores homologados, com critérios de habilitação, documentação exigida e periodicidade de reavaliação de desempenho.
4. Política de conflito de interesses e declaração anual de partes relacionadas por diretores, conselheiros e colaboradores com poder de decisão sobre contratações.
5. Regra de gestão de contratos e aditivos, com limite percentual de acréscimo admitido sem nova aprovação e exigência de justificativa formal.
6. Procedimento de gestão de obras, contemplando projeto básico, cronograma físico-financeiro, medição e fiscalização independente da execução.
7. Política contábil de ativação de imobilizado, definindo os critérios que distinguem despesa de investimento.

Bloco 2, Controles e custos

8. Justificativa técnica da mudança de política de estoque de janeiro de 2025, quantificação do efeito na comparabilidade e plano de reimplantação do controle.
9. Relação de fichas técnicas cadastradas versus cardápio ativo; critério de alocação do custo de buffet e eventos; conciliação analítica das perdas de estoque de 2026.

10. Gerenciais mensais completos de B&R de 2025 e 2026, acompanhados dos inventários físicos e respectivas conciliações.

Bloco 3, Plano de recuperação de Bares & Restaurantes

Bares & Restaurantes concentra a maior perda recorrente do clube: R\$ 2,27 milhões em 2025 e R\$ 1,66 milhão apenas nos cinco primeiros meses de 2026. Nenhuma outra frente de trabalho tem impacto financeiro comparável, razão pela qual o Comitê propõe que o plano de ação do exercício seja construído prioritariamente sobre esse segmento.

11. Plano de recuperação de Bares & Restaurantes, com responsável designado, metas trimestrais de CMV e prazo de convergência para o patamar de referência de mercado.
12. Implantação completa das fichas técnicas do cardápio ativo, com apuração de custo por item e revisão da política de preços a partir do custo real apurado.
13. Inventário físico mensal com conciliação formal, encerrando o padrão de acertos concentrados no fechamento do exercício.
14. Alocação do custo de buffet e eventos aos respectivos centros de resultado, de modo a apurar a margem efetiva de cada operação.
15. Definição explícita, pelo Conselho Deliberativo, do subsídio que se pretende conceder ao segmento, separando a parcela decidida da parcela decorrente de perda e desperdício.
16. Reporte mensal ao Conselho Deliberativo, contendo CMV do período, perdas de estoque apuradas, margem por operação e evolução frente às metas pactuadas.

Bloco 4, Tempestividade e transparência da informação

A defasagem superior a dois meses no fechamento, registrada no Documento A, impede tanto o acompanhamento pelo Conselho quanto o acesso do corpo associativo à informação sobre o clube. Transparência não se esgota no cumprimento formal de obrigações perante os órgãos de governança: o associado que custeia a operação tem interesse legítimo em conhecer, em prazo razoável, como os recursos estão sendo aplicados.

17. Calendário anual de fechamento, com prazo máximo definido para disponibilização dos resultados de cada período, pactuado com a Diretoria Executiva e cumprido como compromisso de gestão.
18. Relatório gerencial mensal padronizado ao Conselho Deliberativo, com conteúdo mínimo definido e apresentado dentro do prazo estabelecido no calendário.
19. Relatório periódico ao corpo associativo, em linguagem acessível, contendo resultado do período, execução orçamentária, situação de caixa e andamento dos investimentos, publicado em canal de acesso aberto a todos os sócios.
20. Prazo formal de resposta a pedidos de informação de associados, com registro do pedido e da resposta, evitando que solicitações elementares permaneçam meses sem retorno.

Este documento não condiciona a deliberação sobre as contas de 2025. Destina-se a organizar, de forma transparente, a agenda de acompanhamento que o Comitê Financeiro entende necessária no exercício corrente, no cumprimento das competências previstas em seu Regimento Interno.



REALIZADO vs. ORÇAMENTO

1º Semestre de 2026

Acompanhamento do Cenário 1 (Aprovado em 14/05/2026)

Diretoria Executiva ao Conselho Deliberativo

06 de agosto de 2026



ORÇADO vs. REALIZADO

Destaques Positivos

Receita total: R\$ 14.025 mil (+1,1%)

Receitas Extraordinárias: +R\$ 573,8mil (Joias e Títulos)

Saldo de Caixa (Jun/26): R\$ 10.937,1 mil (+ R\$ 1.041,4)

Obras iniciadas:

Squash (prev entrega no final de Agosto)

Toldos (todos os restantes inclusive piscina) contratados

Pintura da sede: planejada para ocorrer até final de set/26

Pontos de Atenção

Custos Operacionais: R\$ 546,5 mil acima do plano (+3,6%)

EBITDA Semestral: R\$ 390 mil abaixo do esperado
(concentrado no 2º tri)

B&R e Esportes: Resultado operacionais abaixo do orçado

Obras atrasadas:

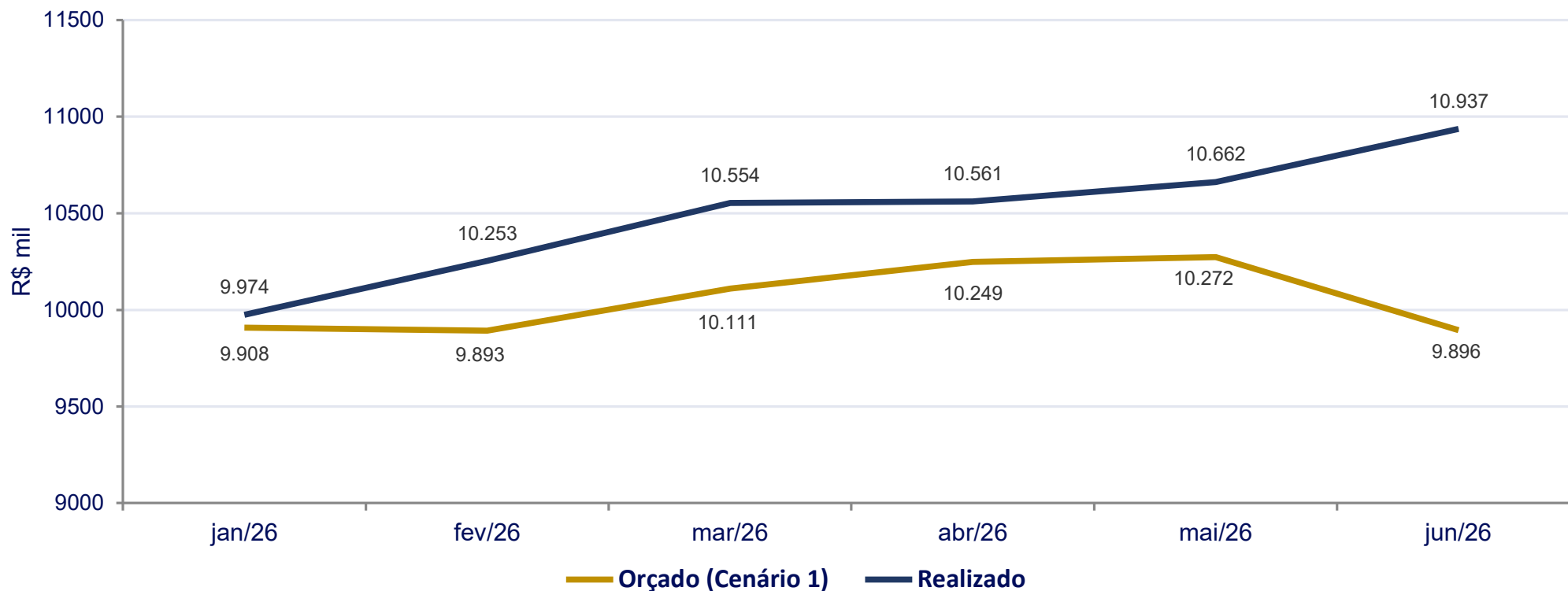
Piscina (redefinição do escopo para 1a fase em 2026)

Zeladoria geral (gargalo equipe interna, avaliando + 3os)

Leitura geral: Custos elevados foram compensados pelo forte caixa extraordinário e pelo adiamento do cronograma de obras, mantendo a liquidez do clube confortável.



POSIÇÃO DE CAIXA (x 1000 BRL)



Leitura: Fechamento de Junho: R\$ 10.937,1 mil - Superávit frente ao Orçado: +R\$ 1.041,4 mil

Principais Fatores: Receitas extraordinárias acima do plano (+R\$ 573,8 mil), Investimentos previstos e não executados em junho (~R\$ 500 mil), Compensação total do desvio negativo do EBITDA



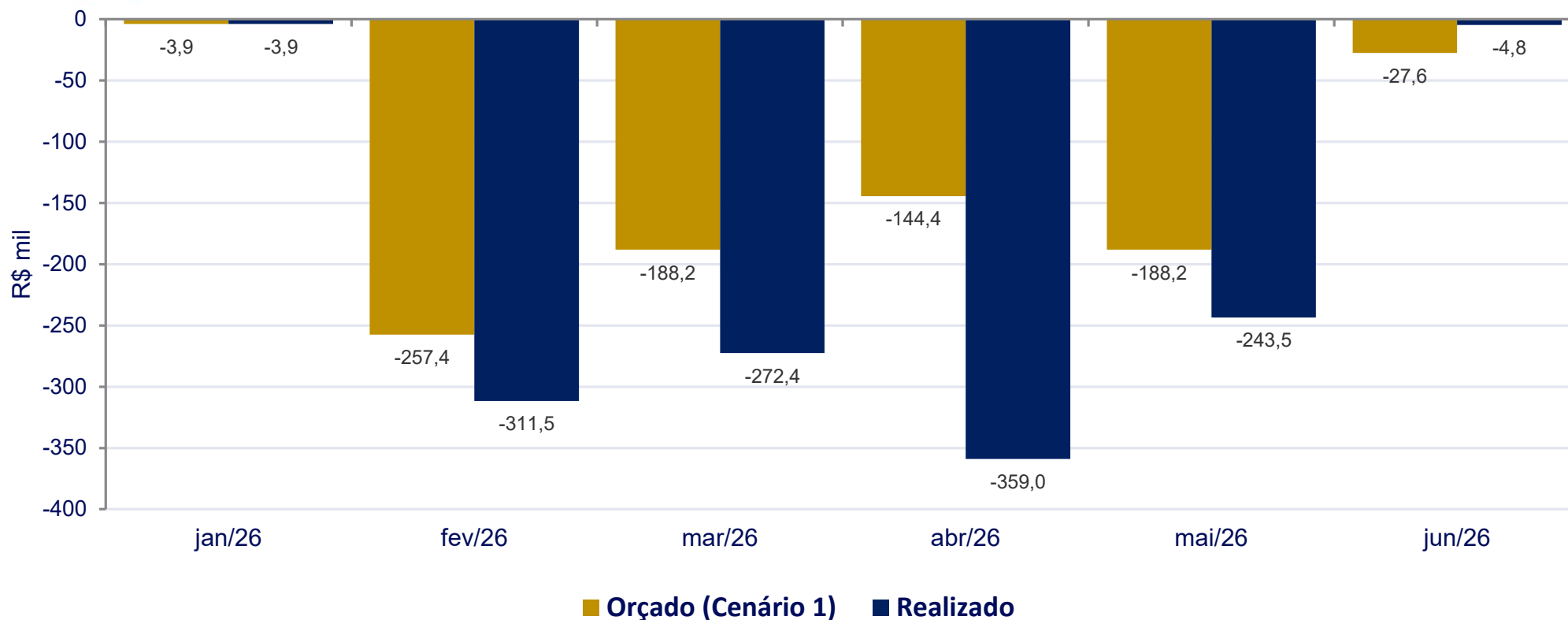
DETALHAMENTO TRIMESTRAL (x 1000 BRL)

R\$ mil	2ºTri Realizado	2ºTri Orçado	1ºTri Realizado	1ºTri Orçado
Receitas	7.169,5	7.022,3	6.856,3	6.847,5
Custos (s/ deprec.)	7.776,8	7.382,5	7.444,1	7.297,0
EBITDA	(607,3)	(360,2)	(587,8)	(449,5)
Receitas extraordinárias	1.103,3	786,1	1.224,2	967,6
Investimentos (capex)	(485,1)	(633,0)	(136,4)	(49,4)
Caixa (final do período)	10.937,1	9.895,7	10.553,9	10.110,5

EBITDA = Receitas – Custos (sem depreciação/amortização); EBIT = EBITDA – depreciação/amortização do período. Caixa considerado pelo saldo em conta corrente + aplicações no fim do período.



DESEMPENHO DO EBITDA MENSAL (x 1000 BRL)



Leitura: O EBITDA acumulado do semestre ficou R\$ 390 mil abaixo do orçamento, com maior desvio entre fevereiro e maio; junho foi o único mês em que o realizado superou o orçado (impactado por reversão pontual de perdas de estoque no B&R — ver slide de detalhe).



DESEMPENHO POR SEGMENTO (x 1000 BRL)

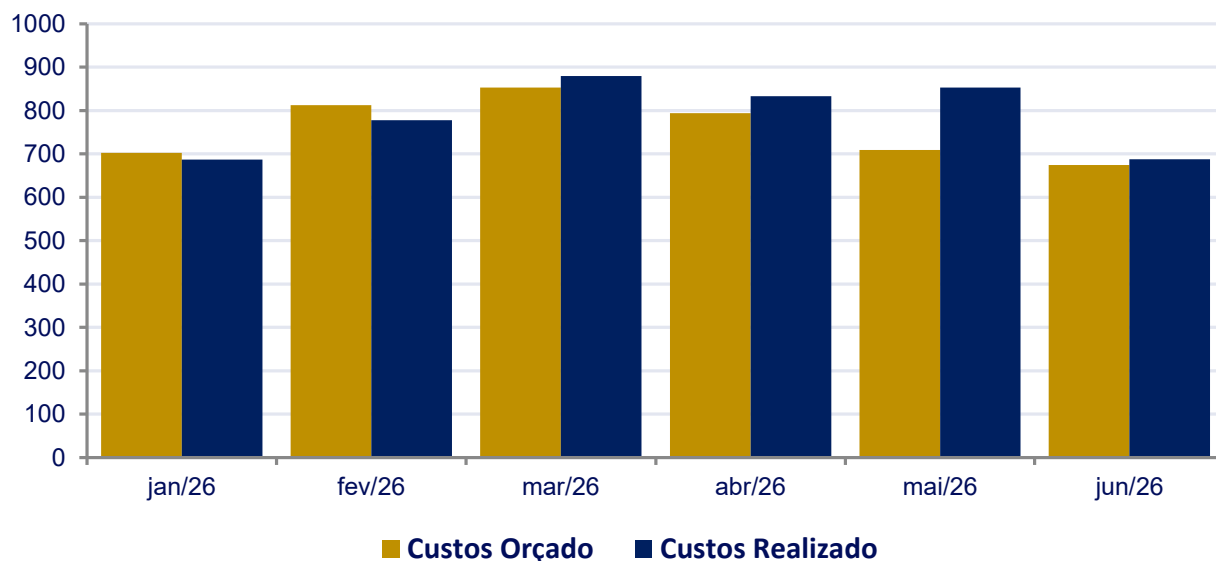
Segmento	Receita Realizado	Receita Orçado	Custos Realizado	Custos Orçado	Resultado Realizado	Resultado Orçado	Varição Realizado - Orçado (R\$ mil)
Estrutura Social	10.459,2	10.362,4	8.551,3	8.302,6	1.907,9	2.059,8	(151,9)
B&R	2.894,0	2.850,2	4.717,4	4.545,2	(1.823,4)	(1.695,0)	(128,4)
Eventos	231,3	258,4	234,3	248,8	(3,0)	9,6	(12,6)
Esportes	441,3	398,8	2.153,2	2.013,2	(1.711,9)	(1.614,3)	(97,6)
TOTAL	14.025,8	13.869,8	15.656,2	15.109,7	(1.630,3)	(1.239,9)	(390,5)

Leitura: Todos os segmentos, à exceção da Estrutura Social na receita, tiveram desvio negativo de resultado frente ao orçado. **B&R:** Maior desvio financeiro do período (-R\$ 128,4 mil); **Estrutura Social:** Segundo maior desvio (-R\$ 151,9 mil), pressionado por custos em abril; **Esportes:** Desvio de -R\$ 97,6 mil em relação ao planejado.

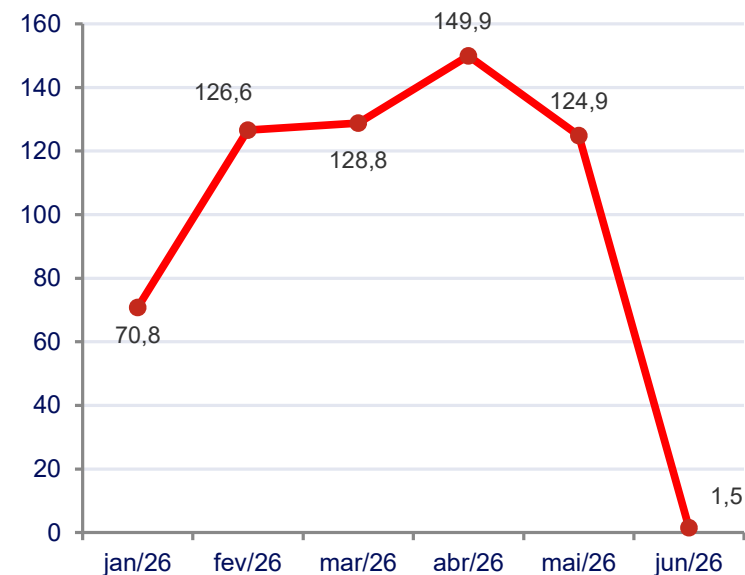


FOCO OPERACIONAL

Custos B&R (R\$ mil)



Perdas de Estoque (R\$ mil)



Ponto Importante: Redução das Perdas: Queda de ~R\$ 125 mil/mês para apenas R\$ 1,5 mil em junho.

Ação Corretiva: Implementação das Fichas Técnicas integradas ao sistema operacional do clube.

Impacto Prático: Baixa automática do estoque a cada venda realizada.

Conclusão: Ganho de controle gerencial definitivo e estrutural, eliminando ajustes contábeis manuais.



PERGUNTAS E RESPOSTAS (Q&A)

A Diretoria Executiva permanece à disposição do
Conselho Deliberativo.



B&R — RESULTADOS E DIRETRIZES OPERACIONAIS

1º SEMESTRE DE 2026

Resultado Realizado vs. Orçamento Aprovado em 14 de Maio de 2026

Relatório do 1º Semestre de 2026 e Planejamento Estratégico

Apresentação ao Conselho Deliberativo

Diretoria Executiva SPAC | 06 de agosto de 2026



ONDE ESTAMOS: B&R NO 1º SEMESTRE DE 2026

RESULTADO DE JUNHO

-R\$ 197,0 mil

Melhor Desempenho do Ano

SUBSÍDIO ACUMULADO (6M)

-R\$ 1.823,4 mil

(Orçado: -R\$ 1.695,0 mil)

DESVIO ORÇAMENTÁRIO ACUMULADO

-R\$ 128,4 mil

(Concentrato na Linha de Custos)

DESTAQUES DE JUNHO

- **Resultado de -R\$ 197,0 mil** contra média de -R\$ 325,3 mil nos cinco meses anteriores — Redução do déficit mensal em R\$ 128,3 mil frente à média anterior.
- **Otimização Integral Via Custos:** o faturamento de junho (R\$ 532,3 mil) ficou igual à média dos cinco meses anteriores (R\$ 529,4 mil) e a despesa recuou de R\$ 805,9 mil para R\$ 687,9 mil.
- **CMV operacional em 44,2%** — atingindo a meta estipulada pela primeira vez no ano.

ANÁLISE DO DESVIO SEMESTRAL

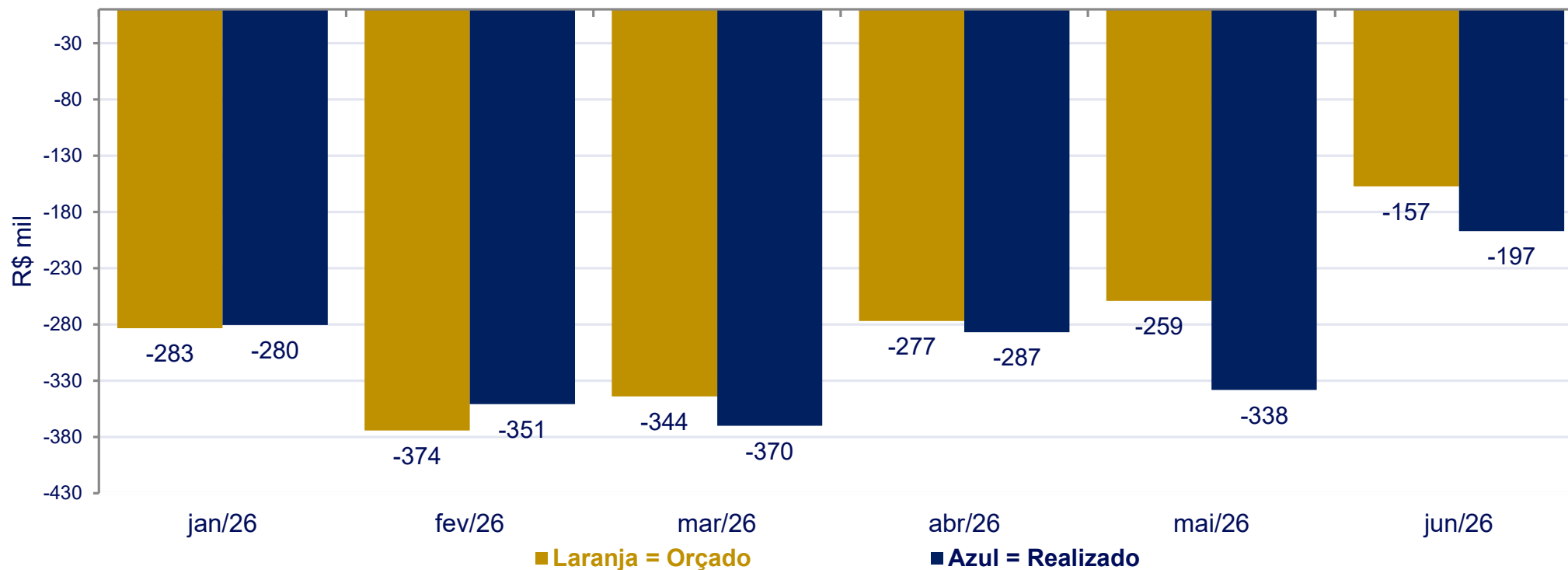
- **A receita não é o problema:** R\$ 2.894,0 mil realizados contra R\$ 2.850,2 mil orçados — Receita Realizada R\$ 43,8 mil acima do plano.
- **Gargalo Operacional:** custos acumulados R\$ 172,2 mil acima do orçamento.
- **Junho** Reduziu a distância para o orçamento mensal a apenas R\$ 39,8 mil (a menor distância desde março).

Leitura geral: a demanda dos sócios sustenta a operação; o subsídio de B&R está acima do plano por causa do custo, mas a forte reação de junho comprova a eficácia das ações de gestão.. A questão passa a ser **se junho é patamar ou episódio**.



RESULTADO MENSAL DE B&R: ORÇADO vs. REALIZADO

(x 1000 BRL)



Leitura: Junho consolidou o melhor resultado do ano (-R\$ 197,0 mil) e marcou a primeira reversão de tendência. O descolamento crônico observado de fevereiro a maio foi mitigado, reduzindo o desvio mensal para o menor nível desde março.



DEMOSNTRATIVO DE RESULTADO SIMPLIFICADO (R\$ mil)

MÊS	REC. REAL	REC. ORÇ.	CUSTO REAL	CUSTO ORÇ.	RESULT. REAL	RESULT. ORÇ.	DESVIO
Janeiro	406,3	418,8	686,7	702,2	-280,4	-283,4	+3,0
Fevereiro	426,8	438,1	777,6	812,4	-350,8	-374,3	+23,5
Março	509,3	509,2	879,3	853,2	-370,1	-344,0	-26,1
Abril	546,2	517,0	833,1	794,0	-286,9	-277,0	-9,9
Maiο	514,5	450,2	852,7	709,2	-338,3	-259,0	-79,3
Junho	490,9	517,0	687,9	674,2	-197,0	-157,2	-39,8
Acumulado	2.894,0	2.850,2	4.717,4	4.545,2	-1.823,4	-1.695,0	-128,4

Valores em R\$ mil. Receita líquida de deduções. Desvio positivo = melhor que o orçado.

Receita

R\$ 43,8 mil acima do orçado no semestre. A demanda dos sócios não é o gargalo do resultado.

Custo

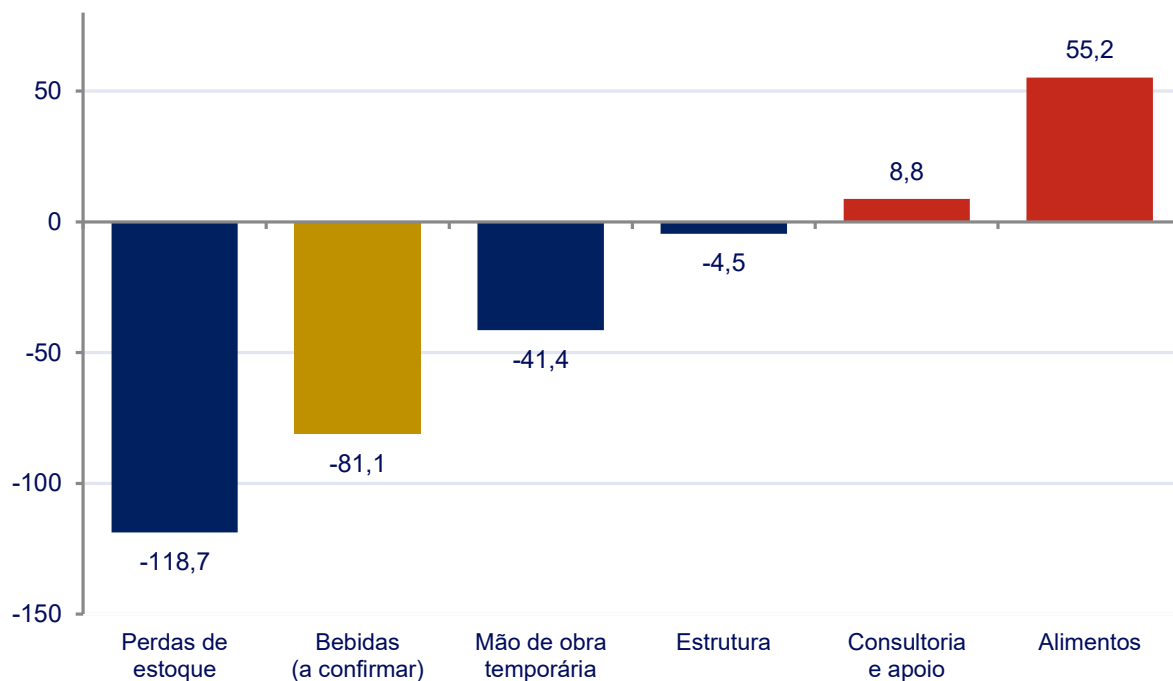
R\$ 172,2 mil acima do orçado. É onde está integralmente o desvio de R\$ 128,4 mil do semestre (custos 3,8% acima do plano, concentrando a totalidade do desvio semestral).

Leitura: O desvio acumulado concentrou-se no trimestre março-maio (-R\$ 115,3 mil). Janeiro e fevereiro superaram o orçamento, e junho sinaliza o retorno às metas do plano.

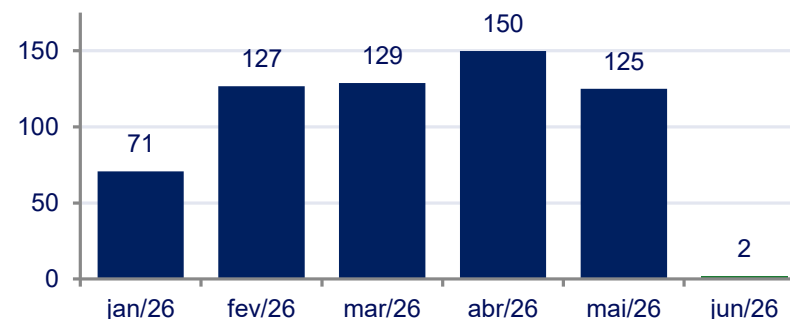


Eficiência de Custos: Junho vs. Média do Período (Jan-Mai)

Variação de Cada Linha de Custo vs. Média Jan–Mai (R\$ mil)



Perdas de Estoque, Mês a Mês (R\$ mil)



O Avanço Real e Verificável

As perdas de estoque praticamente desapareceram: de uma média de R\$ 120,2 mil/mês (R\$ 601,0 mil acumulados de janeiro a maio) para **R\$ 1,5 mil em junho**. Resultado direto da implantação de fichas técnicas e correções no lançamento do CMV.

Atenção: Atenção: A redução em Bebidas (-R\$ 81,1 mil) **não é um ganho real**, mas sim a correção de um erro de contagem do inventário de fevereiro contabilizado em junho. A linha de perdas de estoque e mão de obra temporária são os únicos ganhos de gestão confirmados.



PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO – 2º SEMESTRE

1	AUDITORIA DE BEBIDAS	Regularizar lançamentos contábeis e fixar CMV-alvo da categoria (Imediato).	IMEDIATO
2	TETO DE COOPERADOS	Instituir limite orçamentário mensal com base no referencial de 9,0% da receita (Imediato).	IMEDIATO
3	REVISÃO DE PRECIFICAÇÃO	Adequar margens dos itens com CMV superior a 45% (3º Trimestre).	3º TRIM.
4	OTIMIZAÇÃO BUFFET	Quantificar desperdício e custo por sócio atendido e decidir sobre formato, porcionamento ou substituição. Pior relação custo/valor percebido.	3º TRIM.
5	DISCIPLINA DE SUPRIMENTOS	Junho foi o primeiro mês com compras efetivamente controladas; o teste é repetir em julho e agosto.	CONTÍNUO
6	GOVERNANÇA MENSAL	Foro fixo de acompanhamento do plano, com números levados prontos e um responsável por linha de custo.	CONTÍNUO
7	SUSTENTAR SEM CONSULTORIA EXTERNA	A qualidade de preparo conquistada na 1ª fase precisa se manter com a gestão integralmente interna; as fichas técnicas são o principal instrumento.	CONTÍNUO

Sequência: as ações 1 e 2 são **pré-requisito** para tratar junho como patamar e não como episódio; 3 e 4 atacam a margem estrutural da área; 5 a 7 sustentam o modelo de gestão agora que a operação é integralmente interna.



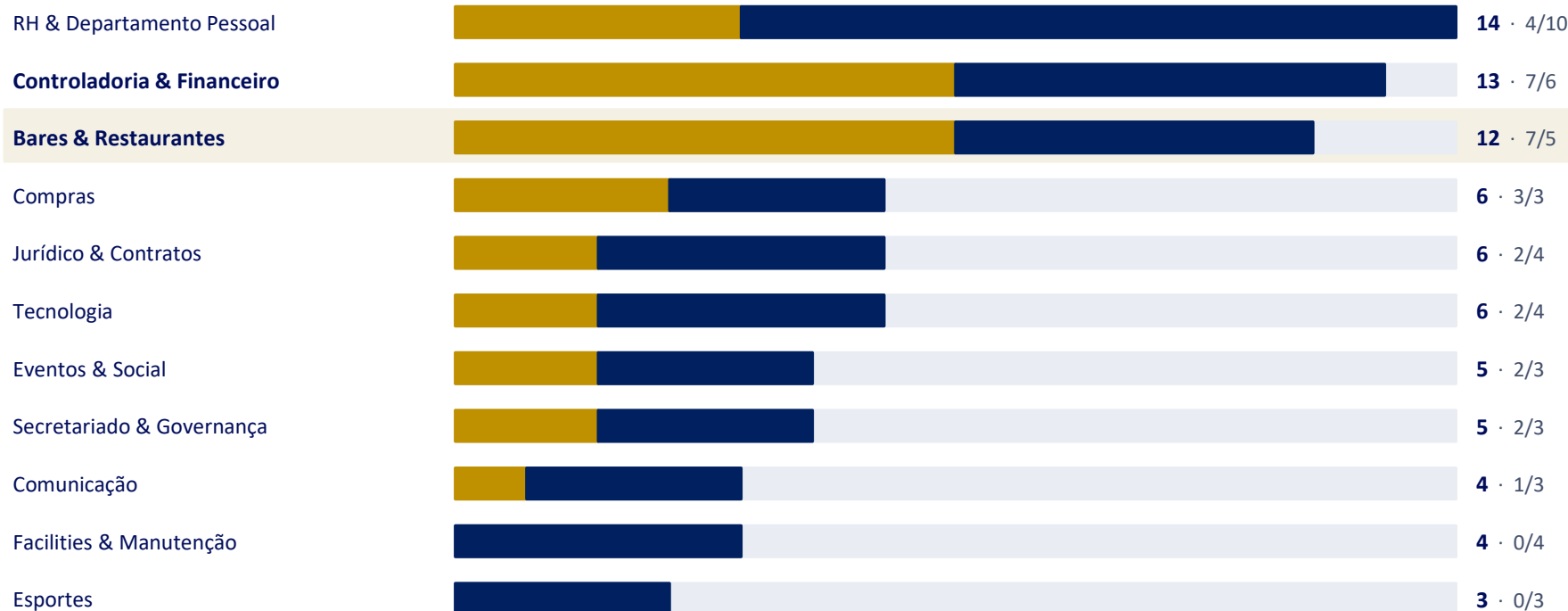
ESCOPO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS INTERNOS

(trabalho com ESAG)

Contratado (no escopo) — 30

Expansão (fora do escopo) — 48

nº total · no escopo / fora



O ponto: As áreas de Controladoria & Financeiro (7) e Alimentos & Bebidas (7) concentram **14 dos 30 contratados** — quase metade do escopo em duas áreas. Não é coincidência: A priorização foca nos setores geradores dos dados que suportam as decisões estratégicas do clube. As barras azuis mostram que, em quase toda área, há mais processo fora do escopo do que dentro.



DETALHAMENTO DA CADEIA OPERACIONAL B&R (trabalho com ESAG)

★ NO ESCOPO

Acurácia e baixa diária do estoque geral

Baixa não é dada na saída — 40 kg de filé no sistema sem existir fisicamente.

★ NO ESCOPO

Apuração de CMV e perdas

Medição e classificação falhas; parte do CMV é estrutural (venda abaixo do mercado por política).

★ NO ESCOPO

Inventário periódico de A&B

Estoque geral não tem a disciplina do estoque da cozinha; divergências recorrentes.

★ NO ESCOPO

Especificação de pedido por setor

Handoff cozinha ↔ compras é informal; a especificação caiu sobre o administrativo.

★ NO ESCOPO

Ciclo de compras de A&B

Pedido de segunda, com três cotações e aprovação, só chega sexta ou sábado.

★ NO ESCOPO

Recebimento e conferência de mercadoria

Qualidade só é conferida ao chegar à cozinha, não no estoque geral.

★ NO ESCOPO

Precificação de pratos

Preço mantido abaixo do mercado por política, com insumo a custo de restaurante de rua.

FORA · COMPROVADO

Produção de buffet (fins de semana)

Depende do chef e não tem POP formalizado; o padrão mora na cabeça de uma pessoa.

FORA · COMPROVADO

Aproveitamento de insumos

Prática eficaz, mas mora só na experiência do chef — economia não documentada.

FORA · A VALIDAR

Fechamento de caixa dos pontos de venda

Conciliação dos PDVs não é padronizada; diferença aparece só no fechamento.

FORA · A VALIDAR

Controle de validade e giro (FIFO)

Sem rotina formal de FIFO no estoque geral — descarte por vencimento é perda real.

FORA · A VALIDAR

Higiene e segurança alimentar

Sem checklist documentado de vigilância sanitária; risco de multa e interdição.

Como ler: os 7 processos no escopo (destacados) são a cadeia completa do insumo — compra, recebimento, estoque, baixa, CMV e preço. Os 5 restantes são reais e conhecidos e entrarão em uma nova fase de mapeamento com proposta de melhoria dos demais processos

Relatório de Métricas

Estatísticas do Canal - Clube Atlético São Paulo (O...



**Contato
Seguro**

CANAL DE DENÚNCIAS

Relatório de Métricas
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 2 / 29

1. Dados do relatório

Exportado por	Exportado em
Daisy da Silva Souza	03/08/2026 14:43:20

2. Filtros aplicados

Total de filtros aplicados: 3

Filtros	Parâmetros
Período	De 05/05/2026 até 02/08/2026
Cliente	Clube Atlético São Paulo (Ouvidoria)
Empresa	Clube Atlético São Paulo (Ouvidoria)

3. Geral

Relatos em andamento

Total de relatos em andamento atualmente

3 Relatos



Relatos recebidos

Total de relatos recebidos no período

35 Relatos



Tempo médio de resolução

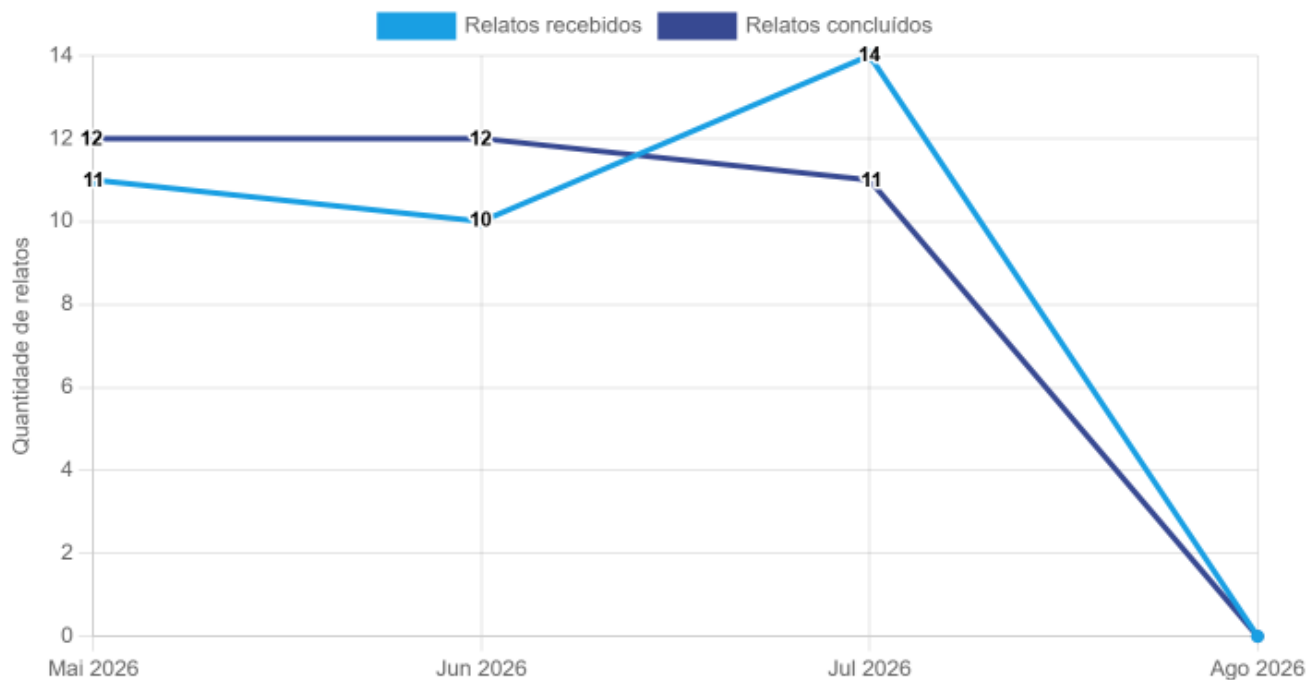
Tempo médio de resolução dos relatos

6.69 Dias



Evolução de relatos recebidos ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 4 / 29

Relatos por natureza ⓘ



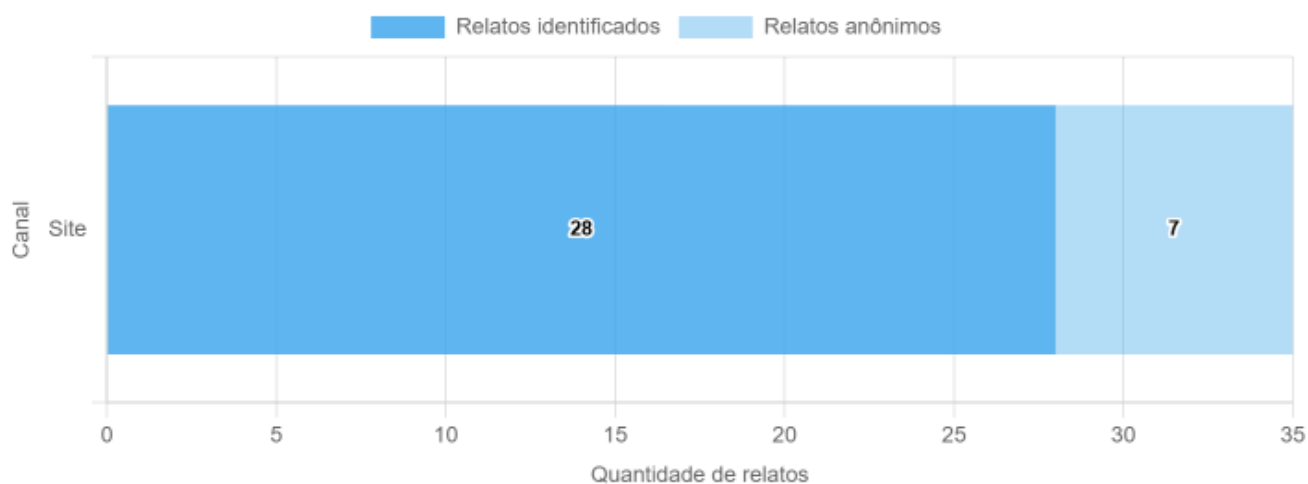
06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Relatos anônimos x Identificados por origem ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

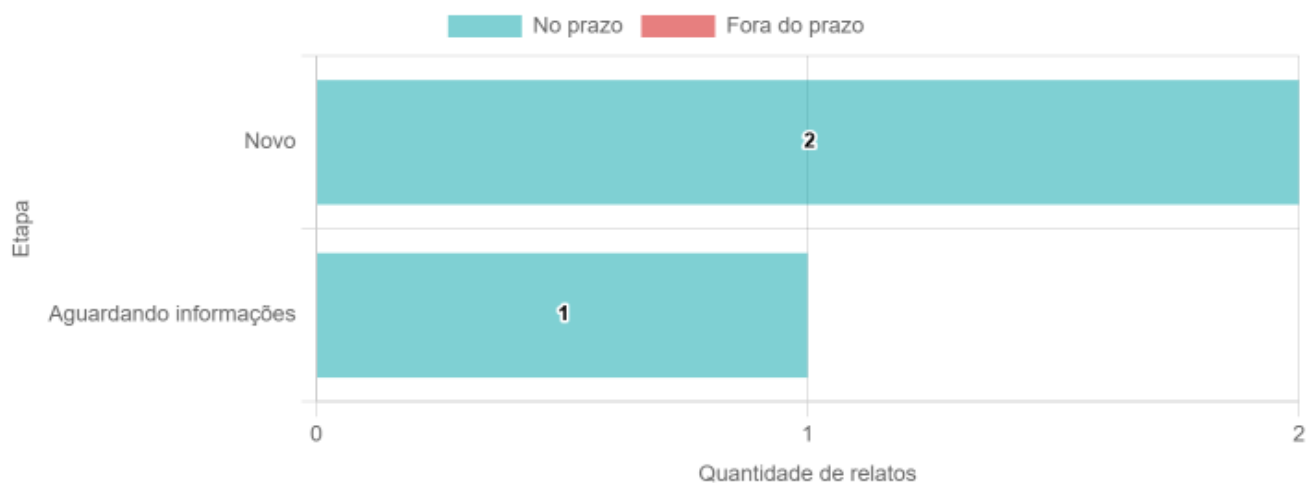
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 5 / 29

Relatos em andamento por etapa ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



4. Volume e natureza

Relatos em andamento

Total de relatos em andamento atualmente

3 Relatos



Relatos recebidos

Total de relatos recebidos no período

35 Relatos



Relatos concluídos

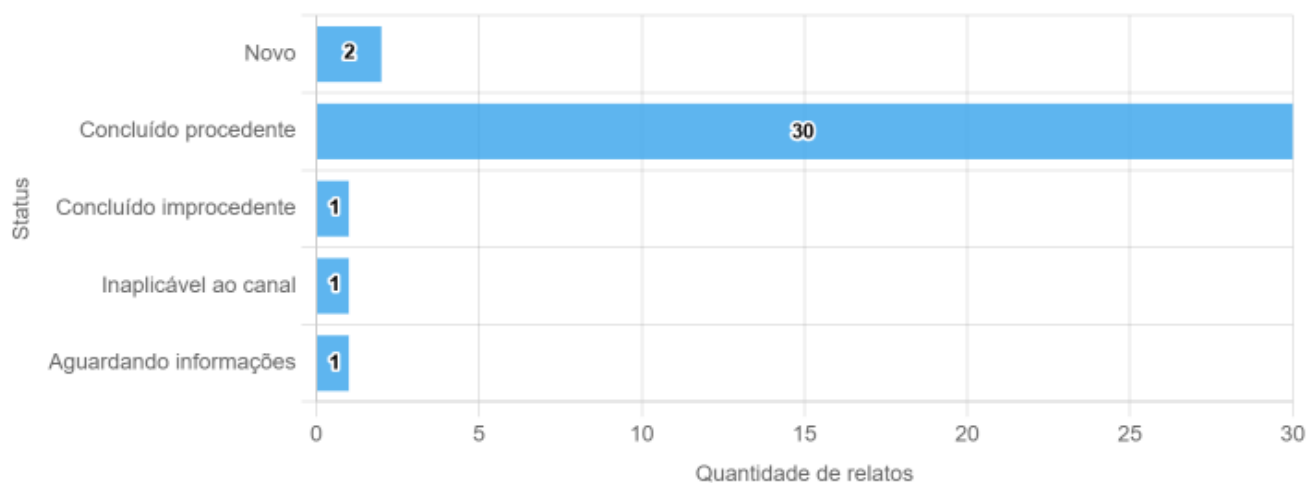
Total de relatos concluídos no período

32 Relatos



Relatos por status ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 7 / 29

Relatos por natureza ⓘ



06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Relatos por local ⓘ



06/05/2026 - 03/08/2026

Esportes (12) Alimentos e Bebidas (4) Manutenção (4) Outros (3)
Temas não classificáveis nas categorias anteriores (3) Comportamento inadequado (1)
Kids e Teens (1) Limpeza (1) Suporte técnico (1)



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

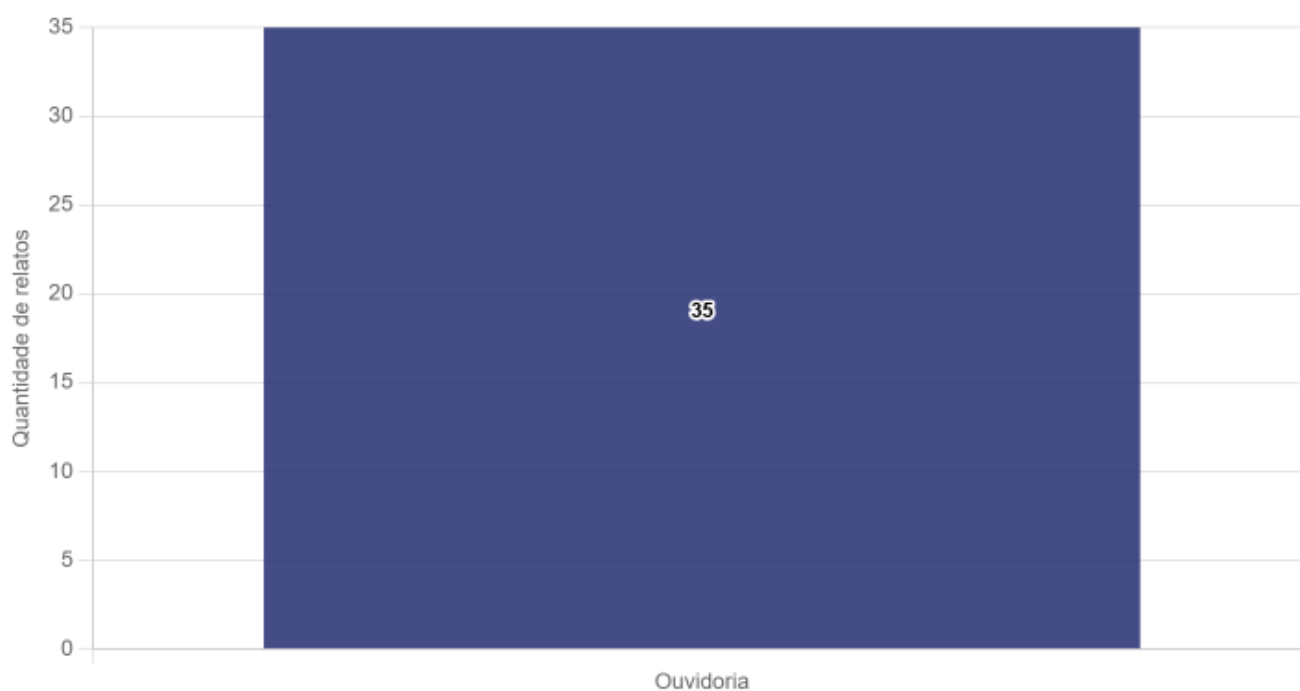
03/08/2026

Página: 8 / 29

Relatos por tipo de formulário ⓘ



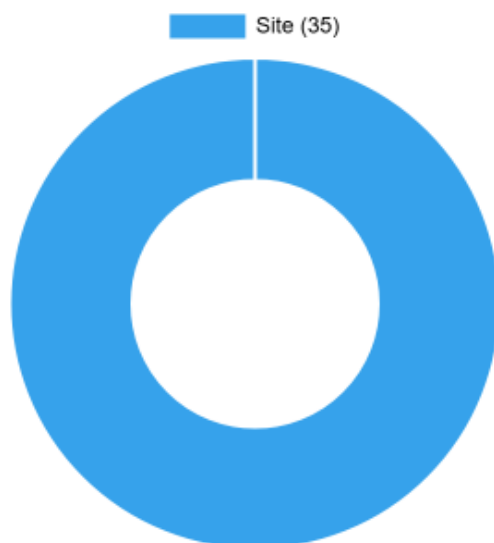
06/05/2026 - 03/08/2026



Relatos por origem ⓘ



06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

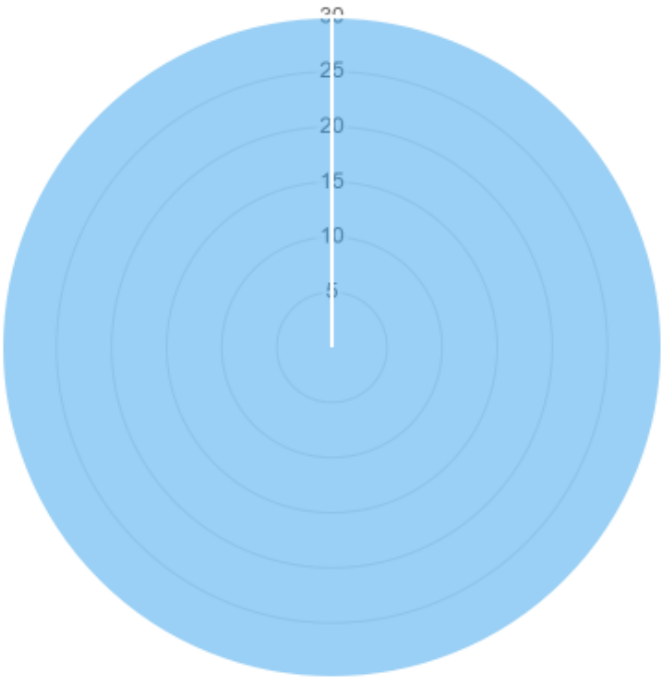
Página: 9 / 29

Relatos por cargo do denunciado ⓘ



06/05/2026 - 03/08/2026

Sócio (30)



5. Tendência e evolução

Média de relatos por mês

Média mensal de relatos recebidos

11 Relatos

+25 ↗ Em relação ao período anterior



Evolução dos relatos recebidos

Variação percentual de relatos recebidos

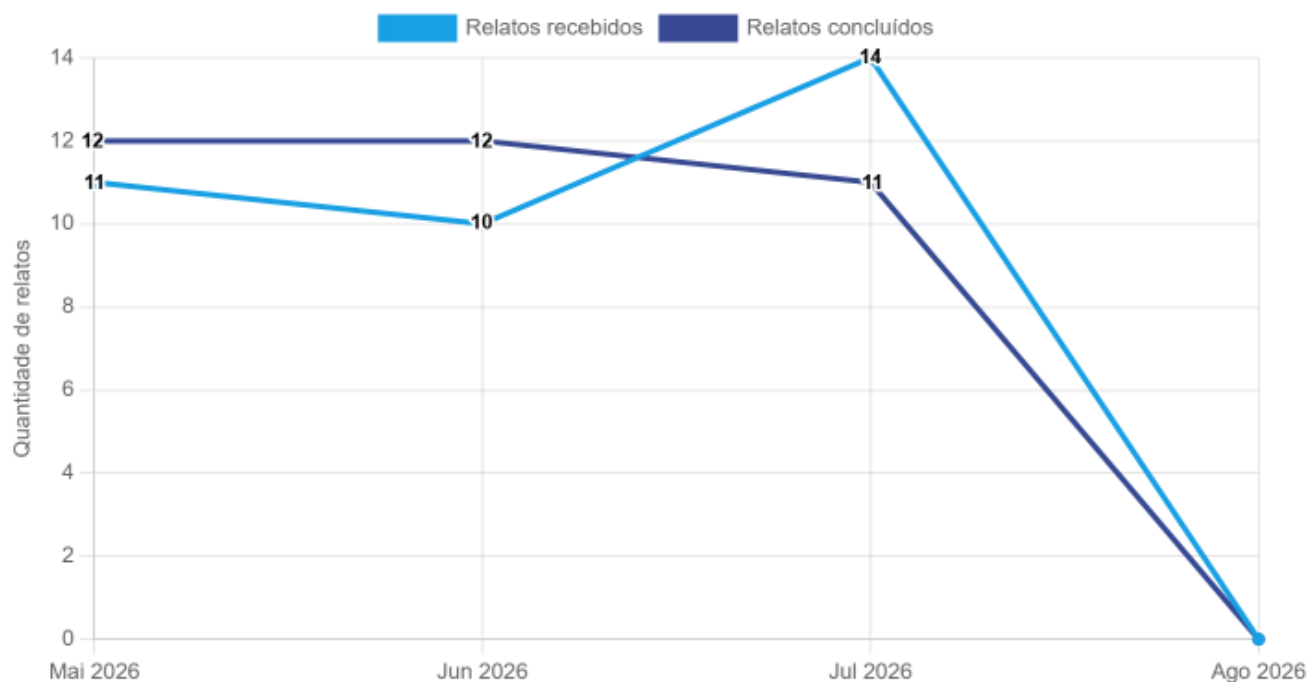
-53% Relatos

-40 ↘ Em relação ao período anterior



Evolução de relatos recebidos ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 11 / 29

Evolução de relatos por natureza ⓘ

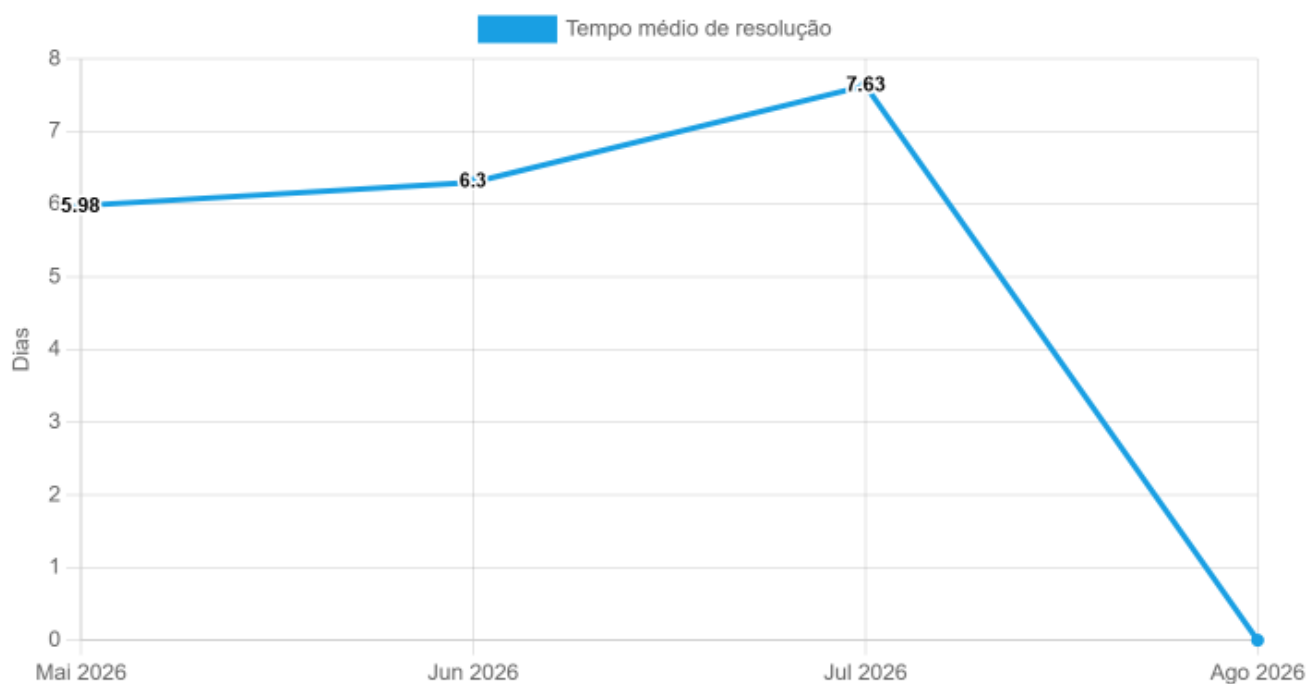
06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Evolução do tempo médio de resolução ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

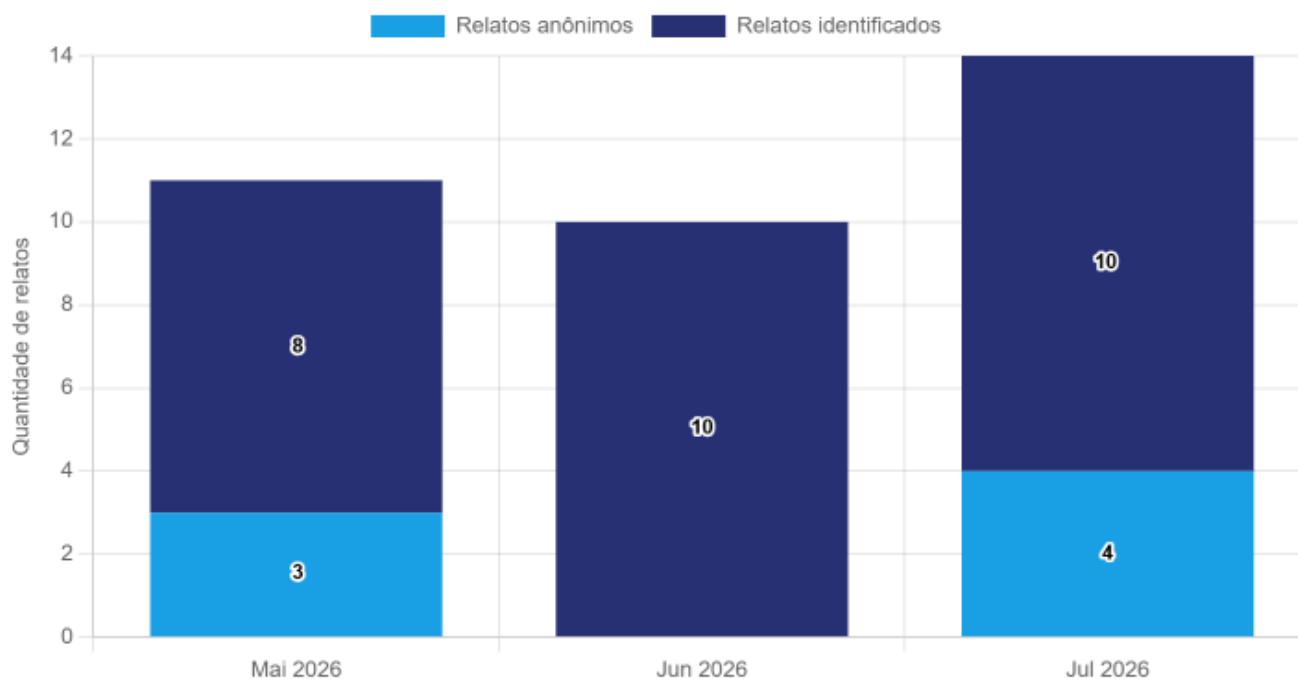
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 12 / 29

Tendência de relatos recebidos anônimos X identificados ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



6. Processo e backlog

Relatos em andamento

Total de relatos em andamento atualmente

3 Relatos



Tempo médio de resolução

Tempo médio de resolução dos relatos

6.69 Dias



Relatos atrasados

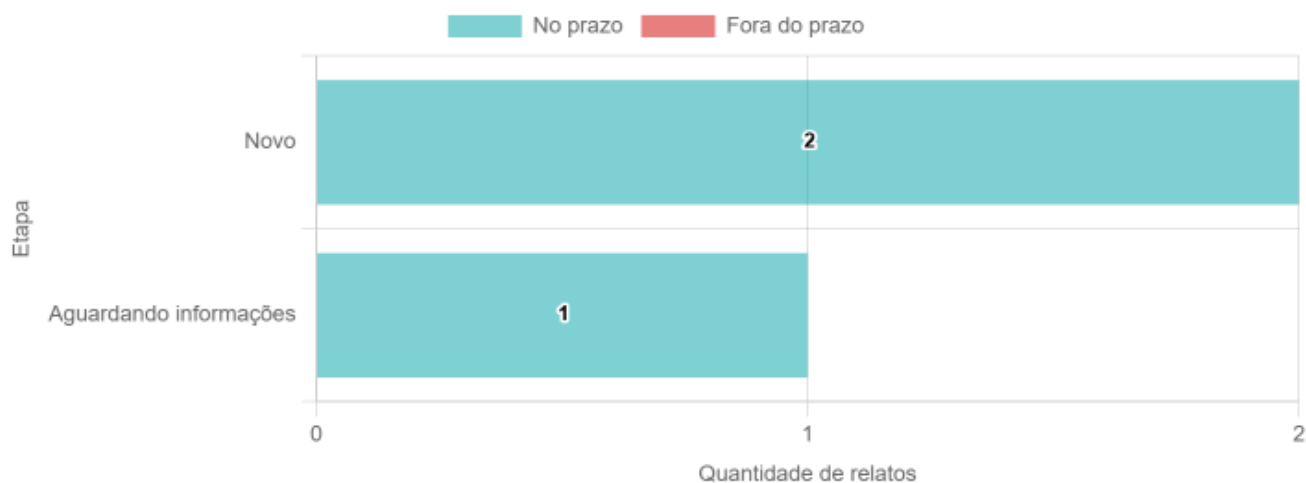
Relatos que estão além do prazo definido

3 Relatos



Relatos em andamento por etapa

 06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

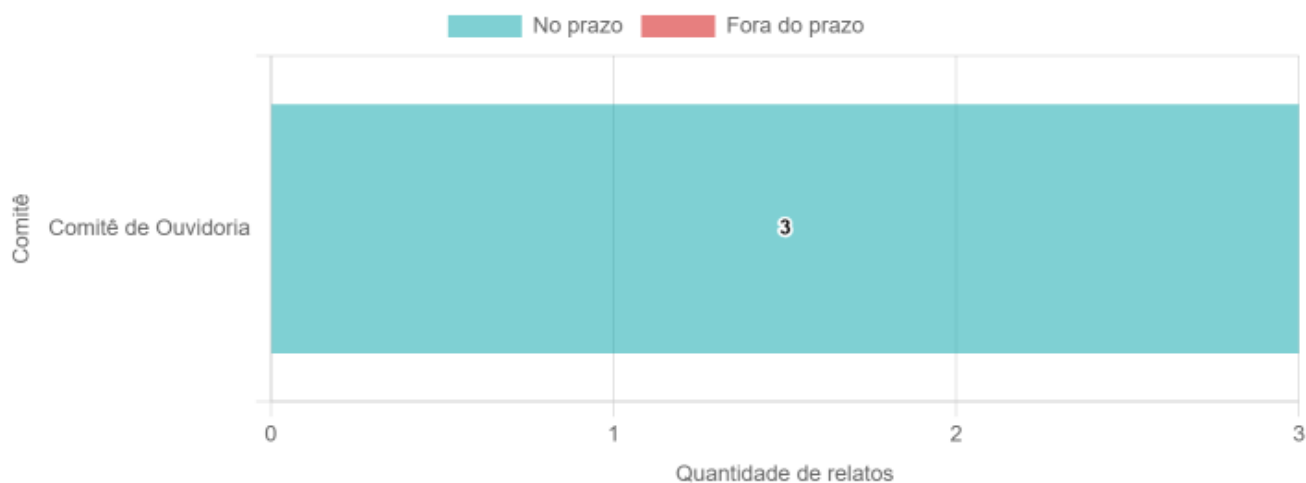
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 14 / 29

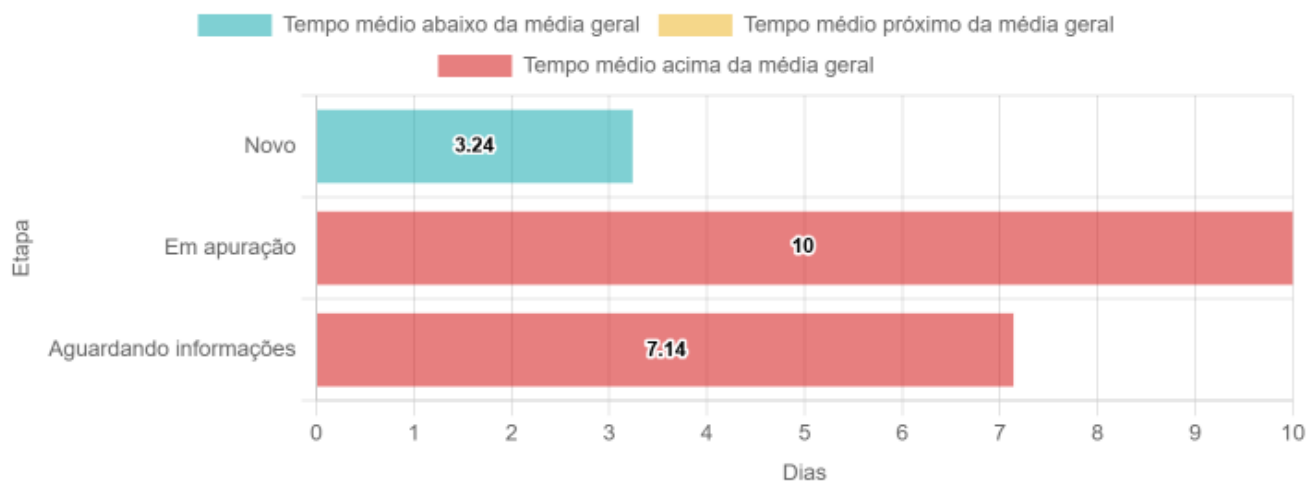
Relatos em andamento por comitê ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Tempo médio em dias por etapa ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

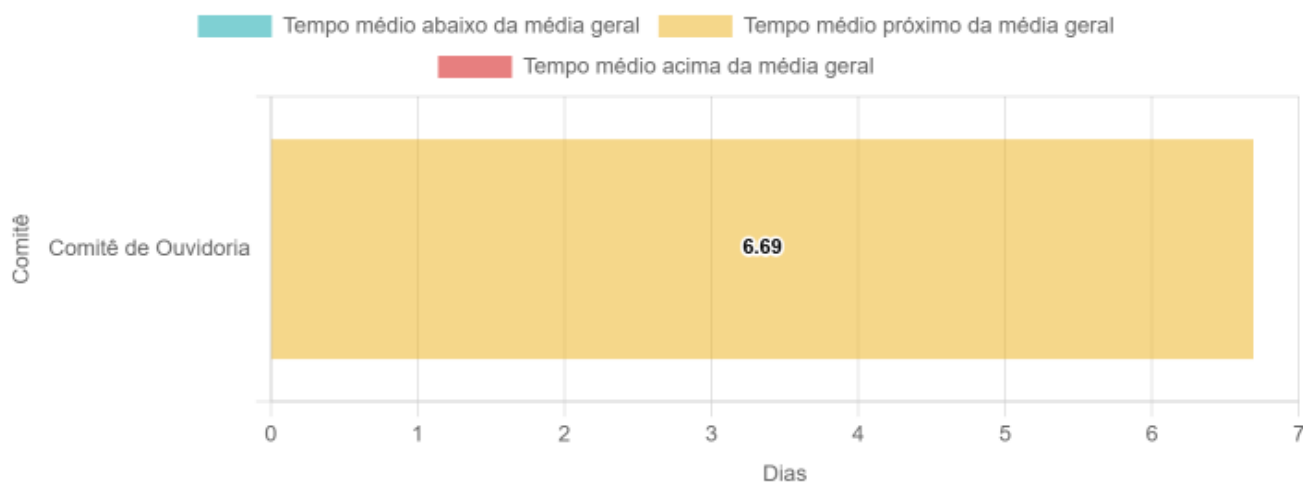
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 15 / 29

Tempo médio em dias por comitê ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

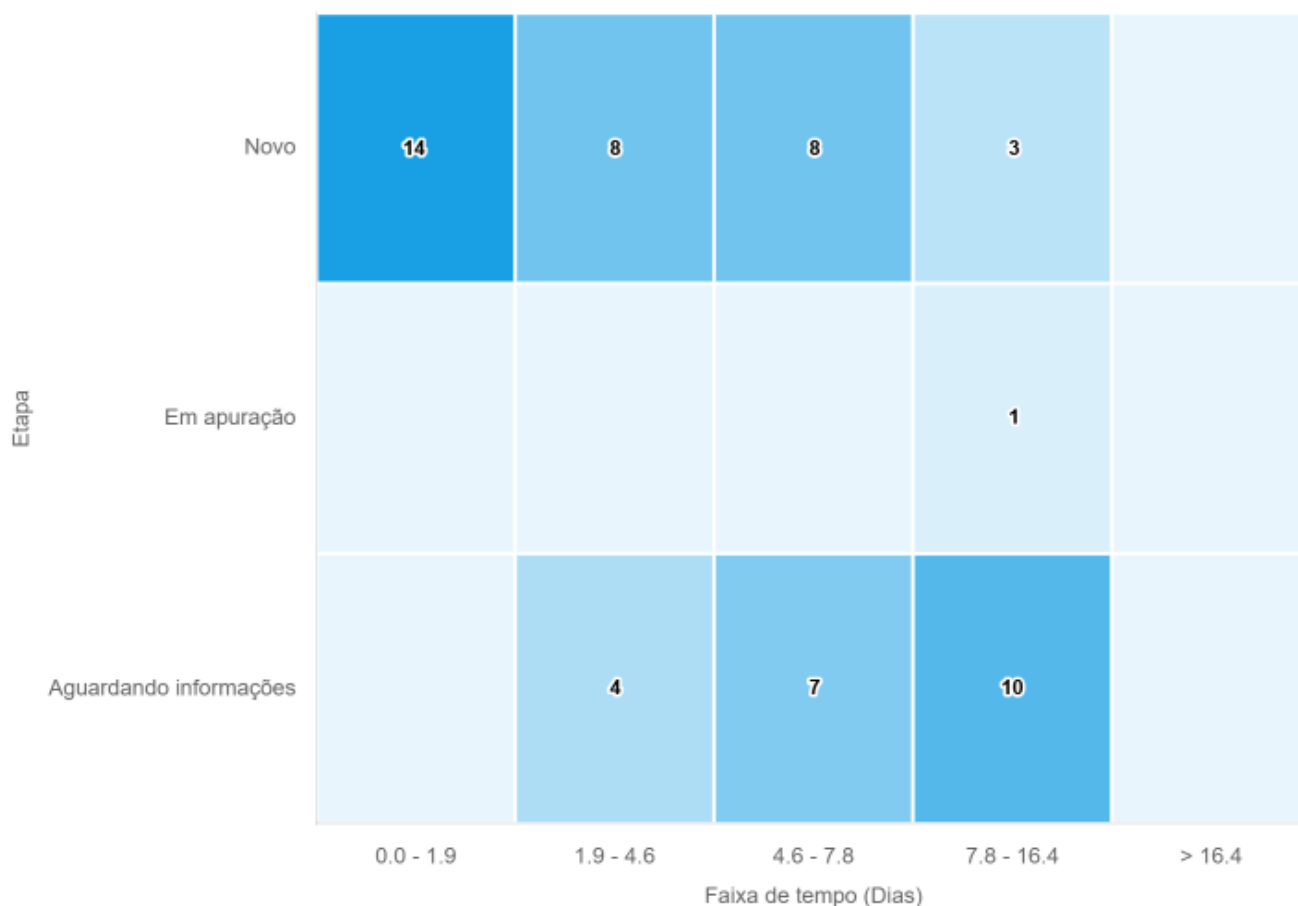
03/08/2026

Página: 16 / 29

Distribuição por etapa e período de tempo ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026

O gráfico ilustra como os relatos estão distribuídos em termos de tempo gasto em cada etapa do processo. Utilize para detectar etapas ou faixas de tempo com alta concentração de relatos, indicando possíveis gargalos ou áreas que necessitam de atenção.



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

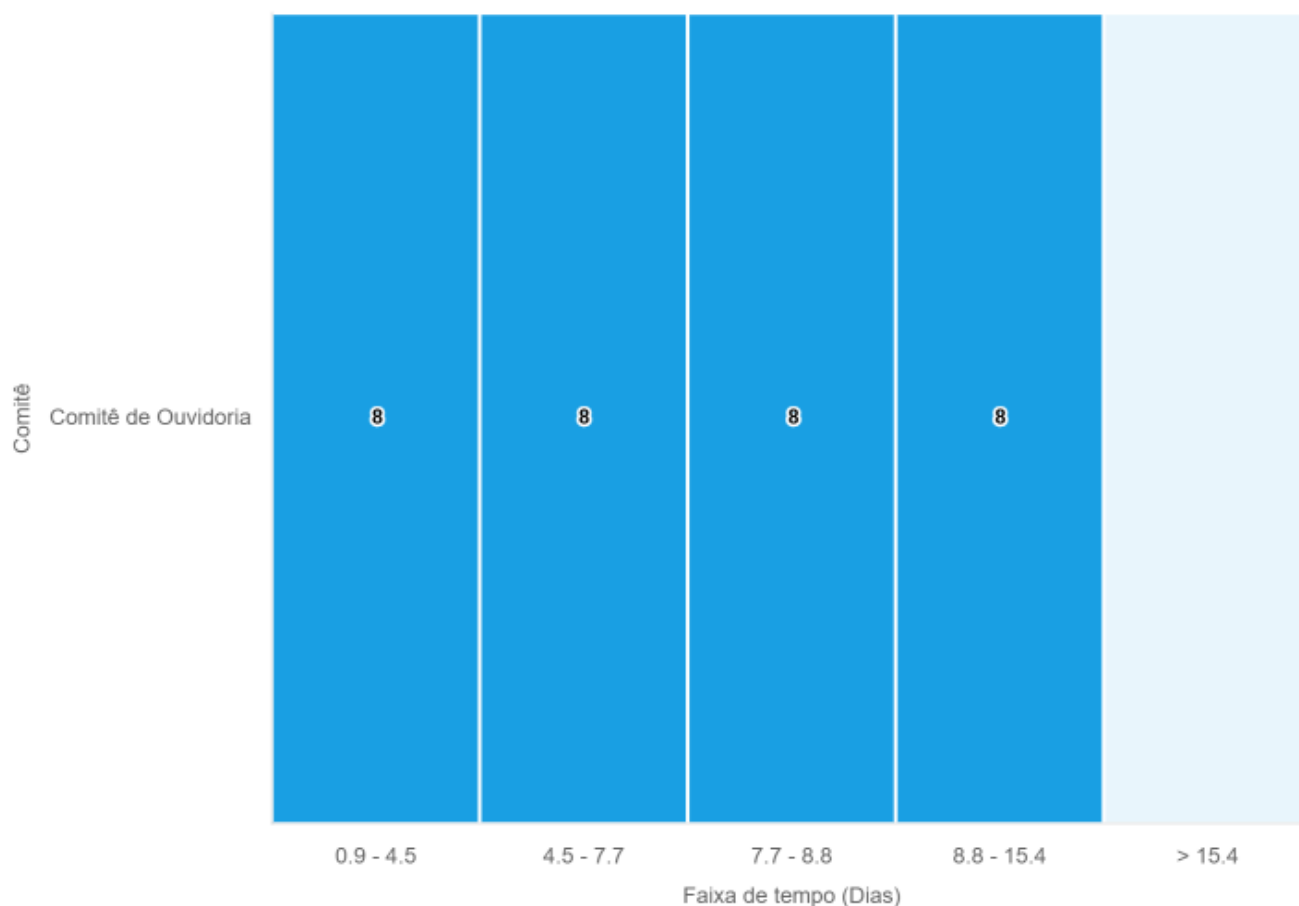
03/08/2026

Página: 17 / 29

Distribuição por comitê e período de tempo ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026

O gráfico ilustra como os relatos estão distribuídos em termos de tempo gasto em cada etapa do processo. Utilize para detectar etapas ou faixas de tempo com alta concentração de relatos, indicando possíveis gargalos ou áreas que necessitam de atenção.



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 18 / 29

7. Tempo de resolução

Tempo médio de resolução

Total médio de resolução no período

6.69 Dias

0 ↘ Em relação ao período anterior



Tempo médio de 1ª resposta

Tempo médio de 1ª resposta no período

158.15 Horas úteis

+24 ↗ Em relação ao período anterior



Relatos fora do prazo

Relatos concluídos fora do prazo no período

3 Relatos

-62 ↘ Em relação ao período anterior



Relatório de Métricas

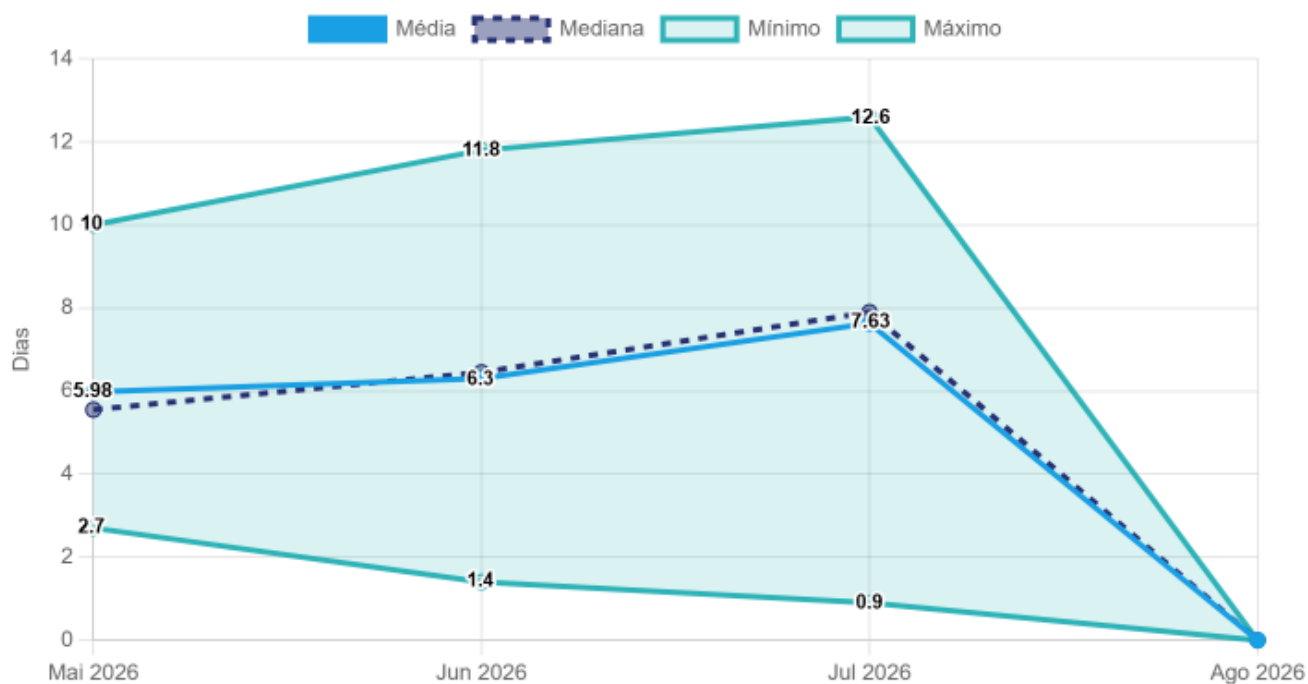
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 19 / 29

Evolução do tempo de resolução ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatos concluídos dentro e fora do prazo por natureza ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 20 / 29

Variação mensal do tempo de resolução ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Tempo médio de resolução por natureza ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

8. Risco dos relatos

Tempo médio de resolução por nível de risco ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Relatos por nível de risco ⓘ



Não há dados para serem exibidos

Evolução dos níveis de risco ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 22 / 29

Níveis de risco por local ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Níveis de risco por natureza do relato ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

9. Pessoas e envolvimento

Reincidência de envolvidos

Média de envolvimento por pessoa

0 Média



Tipo mais recorrente

Tipo de envolvimento mais recorrente

0



Local crítico

Local com mais denunciados

0 -



Envolvidos por relacionamento com a empresa ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 24 / 29

Evolução de envolvimento*s* ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026

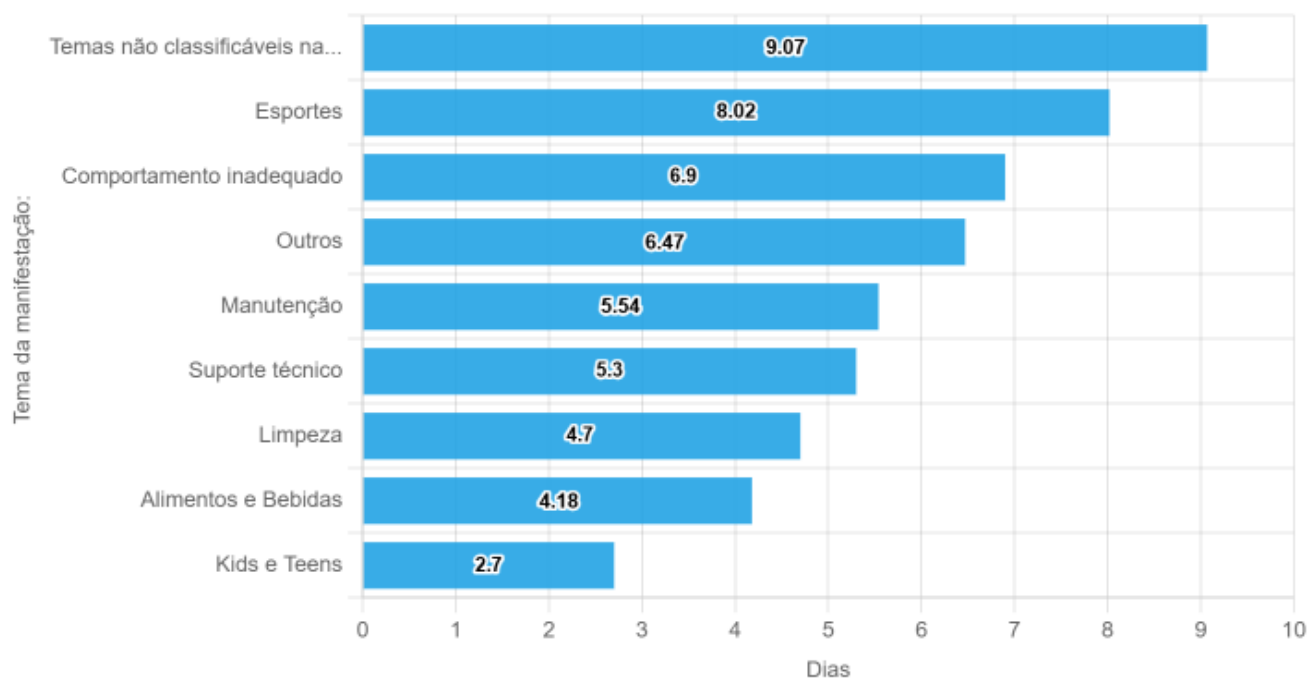


Não há dados para serem exibidos

10. Itens de relatório

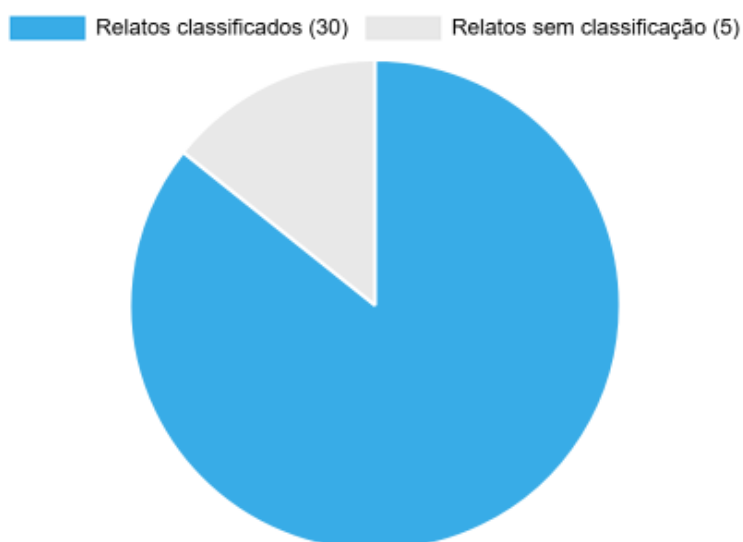
Tempo médio de resolução por Tema da manifestação: ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Classificações ⓘ

📅 06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

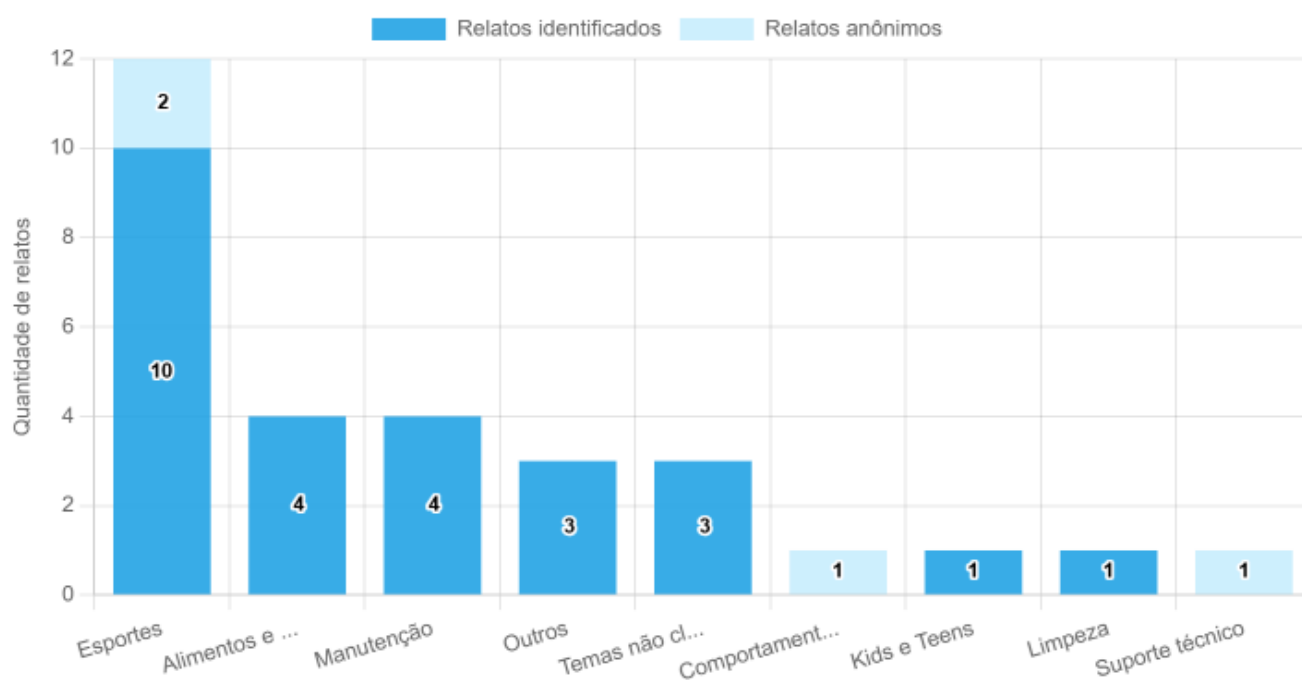
Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 26 / 29

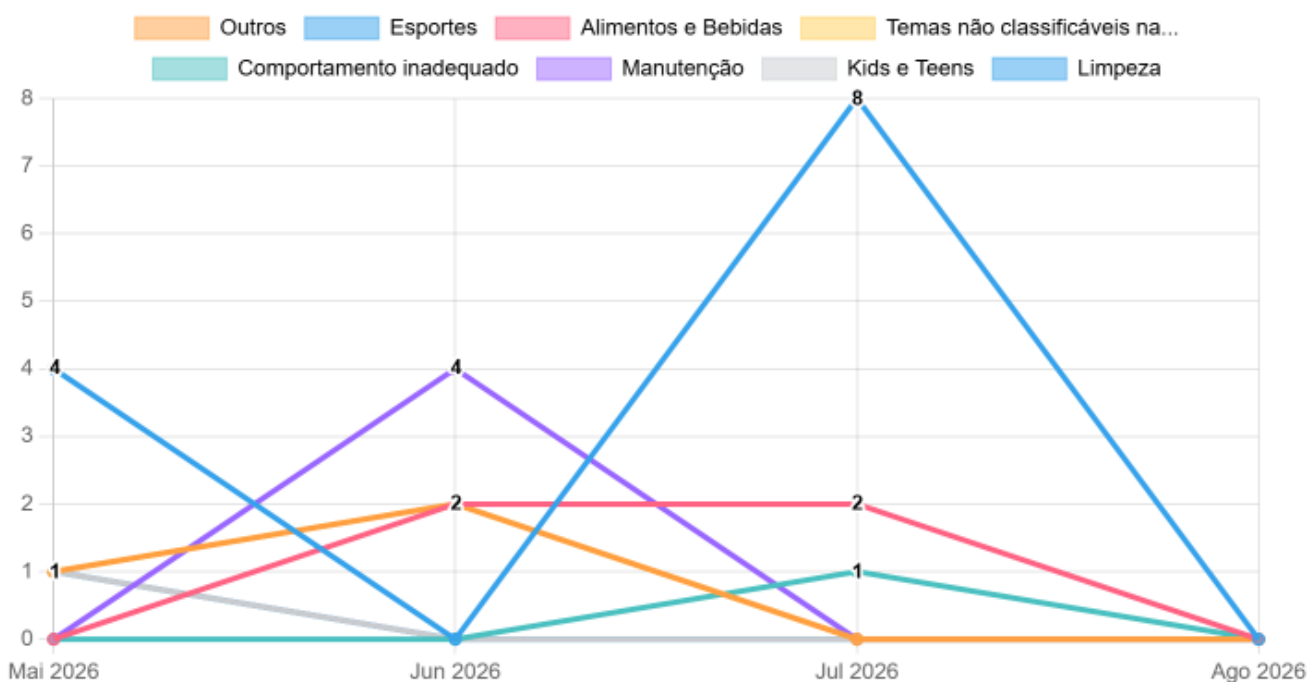
Tema da manifestação: x Anonimato ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Evolução de relatos por Tema da manifestação: ao longo do tempo ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

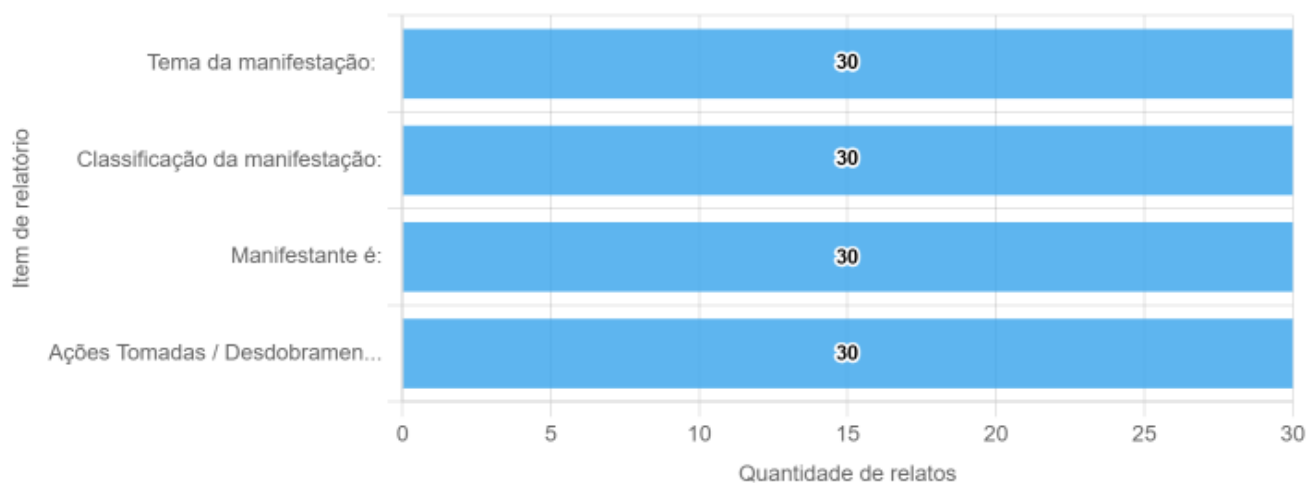
03/08/2026

Página: 27 / 29

Volumetria de relatos por item de relatório ⓘ



06/05/2026 - 03/08/2026



11. Relatantes

Relatos anônimos

Relatos anônimos no período

20% Relatos



Consultas realizadas

Média de consultas por relato

58 Média



Natureza x Anonimato

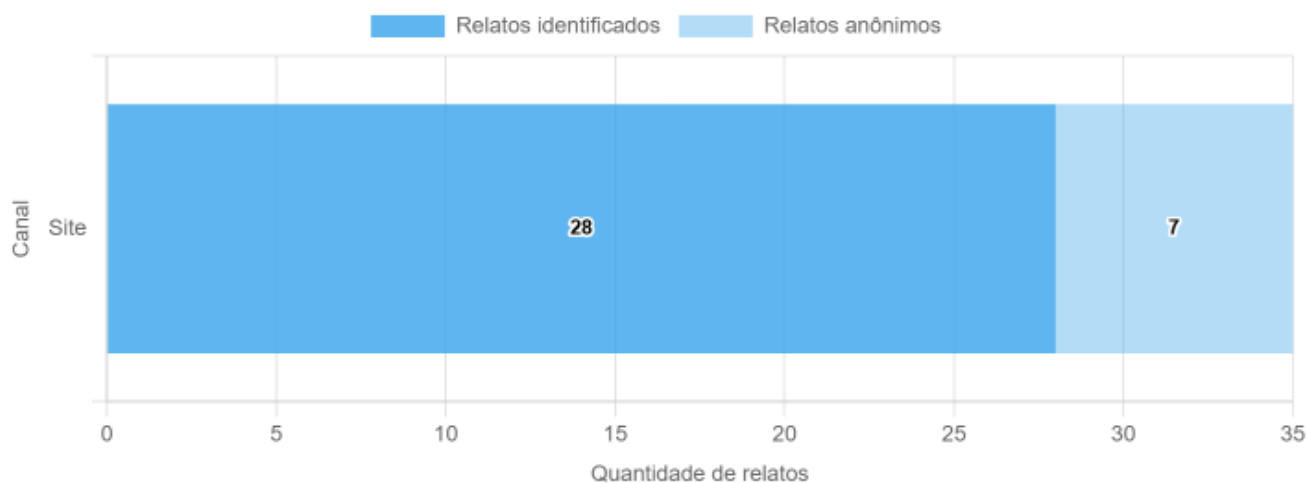
Maior porcentagem de anonimato

0% 0



Relatos anônimos x Identificados por origem ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Relatório de Métricas

Clube Atlético São Paulo (O...

03/08/2026

Página: 29 / 29

Natureza x Anonimato ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026



Não há dados para serem exibidos

Média de consultas por idade do relato ⓘ

06/05/2026 - 03/08/2026

