**Prezados associados da APB:**

Com 2015 quase findado, chegou a hora de resumirmos nosso ano. Com muito esforço e ajuda de muitos de vocês conseguimos melhorar bastante uma situação que se apresentava quase que desesperadora no início do ano. No apagar das luzes do ano fiscal, porém, passamos a ter boas notícias. A seguir resumimos o que foi feito no ano de 2015 e projetamos o que ainda há a fazer nos próximos.

1. **A operação do clube em 2015**

Concentramo-nos neste ano inteiro em re-viabilizar a operação do clube, que estava prejudicada pelo rombo financeiro de mais de R$ 200.000 de janeiro de 2015. Ainda que esse furo tenha sido por um bom motivo (a regularização de nossa situação de IPTU e alvará de funcionamento perante a prefeitura de São Paulo), deixou-nos com pouco espaço para agir, de forma que, como todos devem se lembrar, tentamos uma série de ações para resolução deste problema como absoluta prioridade. Nossas tentativas, juntamente com seu grau percebido de sucesso, foram:

* 1. **Ações de aumento de receita**
     1. Recuperação da base de sócios que desistiram do clube em dezembro de 2014: não tivemos sucesso nessa empreitada, porque, aparentemente, o problema das pessoas que saíram foi a localização física da APB, portanto nada que pudéssemos fazer.
     2. Incremento na base de associados: houve sucesso parcial nesta tentativa, e diversas pessoas ajudaram, incluindo aí gente que nem ao menos estava em boa situação financeira, mas que colaborou de uma forma ou de outra, participando na categoria de sócios “especiais”.
     3. Doações de sócios: houve muitas demonstrações de generosidade de diversos sócios, principalmente face à situação encontrada bem no início de jan/2015, quando o caixa não dava nem para cumprir compromissos de 13º salário dos funcionários, atrasados desde dezembro de 2014. Foi doado mais do que o necessário, e a sobra de caixa foi colocada em conta especial, a ser acionada apenas para melhorias ao clube ou em emergências, e mesmo estas após obtermos permissão dos doadores. Além destas iniciais houve mais três ondas de doações específicas no decorrer do ano que nos permitiram
        1. renovar nossos estoques de “bidding cards” e adquirir um segundo equipamento servidor de controle de torneios (permitindo que dois torneios possam ser conduzidos em paralelo),
        2. renovar quase todo nosso mobiliário do bar e
        3. incrementar com ofertas adicionais nosso bazar de fim de ano.
     4. Aumento no pagamento do estacionamento, da inscrição em torneios, da sentada e do restaurante dos não-sócios: realmente preferiríamos que estas pessoas se tornassem sócios, mas este aumento unilateral permitiu que o “subsídio” aos não-sócios fosse reduzido. Esta ação teve um bom grau de sucesso, embora reconheçamos que sempre que há um aumento há o risco de uma redução equivalente de participação. Desta vez, porém, o custo-benefício nos foi favorável.
     5. Novos tipos de torneios:
        1. Promovemos torneios de quadras do tipo “tiro-curto”, com duração de não mais de duas semanas, com uma taxa bastante interessante de sucesso.
        2. Os torneios de “quadras individuais”, idéia inicial do Fabio Sampaio com posterior organização e orientação da direção do clube, foram todos extremamente divertidos e obtiveram excelente freqüência de jogadores.
        3. Inauguramos também um torneio de duplas para principiantes nas noites das quartas-feiras que vem ganhando volume (mais mesas) e corpo (jogadores mais experientes estão aderindo).
        4. Alteramos o horário do torneio vespertino de duplas de sexta feira na tentativa de fazê-lo mais facilmente acomodável ao horário de seus jogadores habituais.

As ações acima tiveram diferentes graus de sucesso, mas no geral foram positivas.

* + 1. Eventos especiais: testamos algumas ideias diferentes e revisitamos alguns esforços do passado, como eventos de “vu-graph” (estes incrementados com sessões de rodízio de pizza – e sabem? Descobrimos que sabemos também fazer pizza em nosso restaurante). As ideias novas que se mostraram bem sucedidas foram o bazar de fim ano e a palestra de ciências para crianças. Ambos eventos arrecadaram mais que o previsto e, mais do que arrecadação, mostraram a todos que podemos, sim, considerar a APB como clube de lazer mais geral.
    2. Extra bridge: Aumentamos a frequência de jogos extra bridge como o pôquer, que deverá ser expandido em volume (permitindo novos grupos internos de pôquer) e abrangência (trazendo outras modalidades de jogo, como tranca e king). Mais sobre isto mais adiante.
    3. Alteração dos dias de jogo: mudamos os jogos de quadra da sexta para a quinta feira, porque diversas pessoas nos disseram que só não jogavam quadra “porque prejudicava seu fim de semana”. Esta foi uma ação que não só não trouxe os resultados esperados de aumento de freqüência nos torneios de quadra, como acarretou uma (esperada) perda de arrecadação do restaurante. Voltaremos ao formato anterior em 2016.
  1. **Ações de redução de custos**
     1. Dos 16 funcionários que tínhamos, dois pediram demissão durante o ano e não foram repostos.
     2. Alteramos nosso horário de funcionamento praticamente eliminando horas extras e permitindo outras reduções relevantes de despesas com pessoal.
     3. Reorientamos as despesas e o estoque do restaurante. Foi feito um grande esforço de realinhamento e reorganização tanto do perfil de compras quanto de estoque do restaurante, o que permitiu reduções interessantes de custos sem comprometimento de qualidade do que foi servido e consumido.
     4. Foi feita uma redistribuição de custos do material de salão de jogo: passamos a reutilizar papel de impressão e a compartilhar custos de material de escritório com os diretores externos.
  2. **Outras medidas administrativas**
     1. Estamos revisando toda a base de dados da APB. Ao final deste processo deveremos ter um banco de dados confiável e com informações de qualidade para uso geral de todos.
     2. Emitimos e disponibilizamos blocos de antecipação de pagamento de sentadas e estacionamento. Esta medida ainda não “pegou” para valer, porque precisa de uma postura de mudança cultural por parte dos usuários, sócios e não sócios, mas é boa para ambas as partes, clube e usuários.
     3. Criamos um botão de ouvidoria no sítio do clube na internet. Em nossa avaliação houve sucesso moderado: algumas comunicações foram efetivamente feitas por associados e todas elas tiveram o tratamento anunciado, ou seja, foram imediatamente consideradas pela direção do clube e reportadas de volta ao autor. Não houve muitas, mas pode ter sido porque ou o pessoal ainda não se acostumou com o canal de reclamação ou não houve muita coisa para reclamar (acreditamos mais na primeira que na segunda hipótese). Alguns não-associados também se utilizaram do botão. Nesses casos, a direção só agiu quando o mérito da reclamação foi inconteste, o que significa que um sócio pode apresentar reclamações opinativas, mas o não-sócio, não.
     4. Publicamos, conforme solicitado e prometido o balancete mensal do clube na sala da Fernanda. Não houve muito interesse em consultá-lo.
     5. Iniciamos um programa de empréstimo de dinheiro ao clube pelos sócios. A APB remunerará o capital emprestado a uma taxa de juros superior à do mercado financeiro, porém bastante inferior a taxas bancárias. Este programa estará ativo até que a direção do clube estabeleça seu encerramento. O dinheiro levantado servirá para:
        1. ‘Comprar’ de volta empréstimos bancários, onde o ‘spread’ entre a taxa oferecida aos sócios e a taxa bancária seja favorável ao clube (pagamos mais que os bancos aos sócios, mas menos do que pagaríamos ao banco – nesta negociação, todos ganhamos, menos o banco, é claro).
        2. Havendo sobra de recursos, agilizar nosso programa de limpeza de ficha fiscal (ver próximo item).
        3. Ainda havendo sobra de recursos dos dois primeiros itens, antecipar o programa de incremento de base de jogadores sociais.
  3. **Pendências fiscais**

Há pendências fiscais do clube que existem ‘desde sempre’. Historicamente, porém, representam uma barreira intransponível para que o clube faça parte de projetos de renúncia fiscal oferecidos pelos governos federal (via IR) e estadual (via ICMS). Estamos empenhados então em ‘limpar’ nossa ficha para que possamos nos candidatar a esses recursos. Já equacionamos o ISS e o Alvará de Funcionamento, fazendo com que a APB esteja atualmente em dia com a prefeitura de São Paulo nestes dois quesitos. Fizemos um levantamento geral de outras pendências e ainda há os mostrados abaixo. A pressa de organizar esses itens é nossa e não do governo, e o valor agregado aproximado é de R$ 150.000:

* + 1. FGTS
    2. INSS
    3. IR
    4. Alteração irregular de planta (prefeitura)
    5. GFIP (Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social)
  1. **Bridge social**

Faz parte da estratégia básica desta administração investir no bridge social, de forma a poder trazer o máximo de interessados para a base atual de jogadores, desta forma não só melhorando nosso desempenho operacional e financeiro, mas também possibilitando a prospecção de novos talentos que eventualmente sejam dignos representantes de nosso clube, nosso estado e do Brasil. Algumas ações neste sentido já iniciadas neste ano foram:

* + 1. Torneios ‘diferentes’, como os de tiro curto e o de ‘quadras individuais’, que mostraram ser do gosto de nossos jogadores.
    2. Torneio de principiantes nas quartas à noite, em que o pessoal saído da ‘linha de montagem’ de nossos cursos possa ter uma arena compatível para testar seus conhecimentos sem impactar o andamento dos jogos normais.

1. **O que deve vir para os próximos anos**

Nosso planejamento para os anos vindouros segue a base deste ano com algumas ações adicionais. Nossa projeção orçamentária é de ‘superávit’ já para o ano que vem, portanto poderemos fazer mais que simplesmente sobreviver, que foi o que foi feito em 2015. A seguir o que pretendemos fazer item a item a partir de 2016.

* 1. **Ações de aumento de receita**
     1. Continuaremos a tentar convencer as pessoas que a APB é um clube como outro qualquer, e não simplesmente um local para onde vêm, jogam e se mandam. Nesse sentido continuaremos a aumentar as taxas de não sócios acima dos aumentos das taxas dos sócios (atualmente os sócios ainda subsidiam a permanência dos não sócios no clube).
     2. Temos um projeto para sair à cata de novas bases de jogadores de bridge, principalmente estrangeiros que visitam São Paulo. Garimparemos estes jogadores nos consulados e nos hotéis mais estrelados.
     3. Incrementaremos nossa agressividade em jogos com cartas extra bridge, como king, pôquer, tranca e outros.
     4. Continuaremos nossas ações (já iniciadas neste ano, mas de baixo impacto até agora) em torno de promoção de torneios de jogos mais populares, como damas e dominó, como forma de aumentar a frequência ainda que de visitantes ao clube e eventualmente aumentar nosso número de associados.
     5. Disponibilizaremos títulos de sócio-proprietário aproveitando o fato de que nosso título neste momento está numa excelente proporção entre investimento/valor, quase de 1/10.
     6. A partir da resolução de nossas pendências fiscais, há real possibilidade de entrarmos em projetos de renúncia fiscal dos governos estadual e federal. Estas verbas podem facilmente atingir valores anuais maiores que toda nossa despesa operacional.
     7. Finalmente, mas não menos importante, continuaremos a investir tempo e esforços em atividades sociais como bazares, palestras, noites de cantoria e outros.
     8. Estão em negociação neste momento alternativas de uso de nosso espaço sem comprometimento de nossa situação de isenção de IPTU perante a prefeitura. À medida que tivermos mais informações a respeito divulgaremos a todos.
  2. **Ações de redução de custos**
     1. Continuaremos com algumas das iniciativas já começadas. Um de nossos funcionários deverá se aposentar em 2016 e não será reposto. Conforme nossa sobra de caixa poderemos colocar em movimento um programa de demissão voluntária.
     2. Continuaremos a atuar com rigor no lado de desperdícios e custos desnecessários. Para isso contamos com a colaboração de todos não só para nos encaminhar sugestões, mas também para ajudar-nos a economizar não usando recursos do clube desnecessariamente (nada que você já não faça em casa, como apagar a luz quando deixa um cômodo).
     3. Assim que o caixa permitir, investiremos em tecnologias de economia de recursos, como relés de energia que apagam luzes em cômodos desertos.
  3. **Outras medidas administrativas**
     1. Continuaremos com as práticas iniciadas neste ano, como publicação de balancete e botão de ouvidoria.
     2. Devemos terminar a revisão da base de dados, que poderá melhorar, e bastante, nosso processo de comunicação e interação com nossos companheiros de clube, associados ou não.
     3. Vamos repor com documentação palpável os títulos que hoje estão apenas em registro. Dessa forma nossos sócios proprietários terão um instrumento tangível de sua filiação ao clube.
     4. Iniciaremos os pagamentos aos sócios que nos emprestaram dinheiro em 2015. Para tanto contamos com sobras de caixa depois de termos feito as reservas necessárias para enfrentamento do final de 2016.
     5. Prosseguiremos com os esforços de viabilização de nosso espaço, adequando-o às nossas necessidades. Uma das ações é o aumento do quadro de associados. A outra é a troca de endereço, trocando a atual sede por outra tão boa quanto, mas de menor tamanho (teremos melhor ideia de eventuais valores de venda após a publicação do plano diretor da cidade de São Paulo, esperada para até o final de 2015).
     6. Formação de pelo menos mais um diretor de jogos ‘da casa’, para direção dos torneios do clube.
     7. Definição de um conselho financeiro independente assim que houver uma sobra de caixa consistente, para que o clube não mais passe por períodos de penúria como já ocorreu por diversas vezes no passado.
  4. **Pendências fiscais**
     1. Iniciaremos (e, se for possível, finalizaremos) as negociações para pôr fim às nossas pendências fiscais finais.
     2. Iniciaremos a entrada de projetos perante os poderes federal e estadual para projetos de renúncia fiscal. Esta ação só poderá ser iniciada caso nossa ficha estiver limpa.
  5. **Bridge social**
     1. Prepararemos nossa brochura de apresentação da APB a consulados e hotéis.
     2. Seguiremos com os torneios sociais. Em 2016 haverá mais torneios de curta duração para que todos possam experimentar o formato de quadra sem comprometerem muito de seu tempo.
     3. Conforme o número de inscritos, o curso de bridge a principiantes, tradicionalmente conduzido no salão de jogos, será deslocado para outra dependência qualquer da sede, permitindo continuidade ao recém inaugurado torneio de quarta feira.
     4. Empreendemos programa de formação de multiplicadores para recrutamento de novos jogadores (é provável que esta atividade não se inicie até 2017, por falta de recursos no ano que vem).
     5. Iniciaremos programas de recrutamento de jogadores nas universidades (é provável que esta atividade não se inicie até 2017, por falta de recursos no ano que vem).
  6. **Bridge competitivo**

Provavelmente ainda não será em 2016, mas pretendemos empreender as seguintes ações:

* + 1. Identificação e fomento de talentos emergentes, com alocação de mentores, descontos, prêmios por colocações e jogadas de craque e financiamento de cursos e viagens para aquisição de experiência.
    2. Importação de torneios de alto perfil técnico para São Paulo, como o sul americano, por exemplo.
    3. Fomento de equipes competitivas, com estimulo financeiro para participação de torneios internacionais de alto nível.

E isso encerra nosso boletim anual. A APB deseja a todos um bom final de ano, apesar de tudo de ruim que está acontecendo em nosso país neste 2015 e um 2016 sem percalços, o que já estará de bom tamanho.

A direção da APB.

Anexo 1 (cronograma geral de atividades e prioridades)

O cronograma abaixo extrapola o mandato desta administração, que finda em dezembro de 2016, mas entendemos que deva ser publicado assim mesmo, até como sugestão de direcionamento para futuras administrações.

Ele mostra o objetivo final, de incrementar e desenvolver o bridge em São Paulo e no Brasil, assim como as diversas estratégias que julgamos necessárias para chegar lá.

