

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIADORES DE CAVALOS DA RAÇA MANGALARGA**

São Paulo, 16 de Novembro de 2017.

Senhores Associados,

Apresentamos a seguir relatório elaborado pelo associado Marcelo Barbará, em Novembro corrente, intitulado: "ABCCRM - Breve Análise Financeira e Administrativa", por solicitação do Associado Luis Augusto de Camargo Opice, candidato único à presidência da ABCCRM, nas próximas eleições.

Colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento adicional

Atenciosamente,

Diretoria Executiva da ABCCRM.

**ABCCRM**  
**Breve Análise Financeira e Administrativa**  
**07 de Novembro de 2017**

**Breve Análise Financeira da ABCCRM**

A ABCCRM tem sofrido com a queda da arrecadação ao longo dos últimos anos. Há varias justificativas para esta situação, mas neste relatório vamos focar nos números (valores em R\$ mil).

**Receitas Consolidadas por Grupo**

<b>Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (e)</b>	<b>2018 (e)</b>
Contribuições Associativas	503	527	479	510
Plantel	259	274	272	276
Stud Book	1.609	1.445	1.446	1.480
Outros	0	36	62	119
<b>Total</b>	<b>2.371</b>	<b>2.282</b>	<b>2.259</b>	<b>2.385</b>

⇒ *Queda de 5% nas receitas nominais entre 2015 e 2017*

Também podemos notar que as despesas diminuíram ao longo destes anos.

**Despesas Consolidadas por Grupo**

<b>Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (e)</b>	<b>2018 (e)</b>
Despesas de Pessoal (inclui terceiros)	1.591	1.553	1.537	1.389
Despesas Fixas (Admin. e Tecnologia)	311	340	462	497
Despesas Variáveis (Serv. de Terceiros)	404	327	223	240
Restos a Pagar (Nacional Ano Anterior)	0	72	71	112
Recontratação Serviços Terceirizados	n/a	n/a	n/a	149
<b>Subtotal</b>	<b>2.306</b>	<b>2.292</b>	<b>2.293</b>	<b>2.387</b>
Outros (Boutique/Revista/Eventos/...)	112	5	5	(3)
<b>Total</b>	<b>2.418</b>	<b>2.296</b>	<b>2.298</b>	<b>2.384</b>

⇒ *Queda de 5% nominais nas despesas entre 2015 e 2017*

Vale ressaltar que a inflação acumulada entre 2015 e 2017 foi de aproximadamente 20%, o que gera uma queda real das receitas e das despesas na ordem de 26%. Percebe-se que receitas e despesas caíram na mesma proporção percentual, o que nos leva a concluir que foram feitos esforços na busca do equilíbrio financeiro.

Também se destaca que o nível de inadimplência vem aumentando, e atualmente os valores em atraso somam R\$ 1,7 MM.

Apesar dos salários dos funcionários da ABCCRM não serem altos, todos gozam de valores elevados em benefícios, sendo que muitos obrigatórios. Nesta rubrica, não sugerimos mexer nestes benefícios, dado os riscos trabalhistas. No entanto, com a nova legislação trabalhista que entrará em vigor em breve, vale revisitar este tópico em momento oportuno.

Atualmente há um repasse pendente para os Núcleos no valor de R\$ 63 mil que não consta do Fluxo de Caixa. A quitação desta pendência deveria ser prioridade quando esta Associação equacionar o seu Fluxo de Caixa.

Mesmo com tantas adversidades, a Diretoria atual vem mantendo a ABCCRM solvente com medidas para a redução dos custos, objetivando acompanhar a queda na receita. Todavia, ainda é necessário ampliar o processo de redução de custos, principalmente para cobrir o aumento significativo da despesa com aluguel.

Entre 2015 e 2017 a ABCCRM perdeu R\$ 53 mil do seu caixa para financiar despesas recorrentes, sendo a mais significativa o aumento do aluguel de R\$ 30 mil/ano em 2016 para R\$ 180 mil/ano em 2017, uma variação de R\$ 150 mil/ano.

Note que o Fluxo de Caixa reflete a perda de caixa para financiar despesas.

#### Saldo Fluxo de Caixa

Ano	2015	2016	2017 (e)	2018 (e)
Saldo de Caixa Final do Ano	68	54	15	15
Variação Saldo do Caixa	n/a	(14)	(38)	0

Também merece destaque uma grande sazonalidade no Fluxo de Caixa, já que as receitas do Stud Book, que representam aproximadamente 65% da receita total, estão concentradas entre os meses de abril e setembro.

Um outro agravante no Fluxo de Caixa tem sido o prejuízo recorrente da Exposição Nacional (vide “Restos a Pagar (Nacional Ano Anterior)” na tabela “Despesas Consolidadas por Grupo”), como segue:

#### Exposição Nacional

Ano	2015	2016	2017 (e)	2018 (e)
Resultado Expos. Nacional	n/a	(72)	(71)	(112)

Para driblar o furo do Fluxo de Caixa de 2017, a Diretoria atual recorreu a alguns Associados solicitando o adiantamento das contribuições do exercício de 2017. Através desta medida foi possível adiantar R\$ 100 mil do Fluxo de Caixa futuro, viabilizando a manutenção do pagamento das despesas correntes.

Outro ponto que nos chamou a atenção é a redução das Despesas de Pessoal (incluir terceiros) projetadas para 2018. Esta redução considera a saída de prestadores de serviço (Lourenço e Bispo), sem a devida reposição. Se isto fosse possível, poderíamos concluir que a ABCCRM estava operando com “sobras”, o que não nos parece ser o caso. Por esta razão, adicionamos ao orçamento 2018 o valor equivalente a recontração destes serviços terceirizados (12 meses para o serviço realizado pelo Bispo, já que sua contratação se encerrará em dezembro 2017 e 10 meses para o serviço realizado pelo Lourenço, que encerrará suas atividades em fevereiro de 2018).

#### Sugestões para Equalizar o Fluxo de Caixa 2018

- Repetir o procedimento adotado em 2016 e propor um desconto de 5% nos valores das Contribuições Associativas e de Serviços de 2018, para todos os Associados que queiram antecipar o pagamento destes valores para janeiro de 2018 (utilizar como base os valores das Contribuições Associativas e dos Serviços pagos pelo Associado em 2017).

- b. Em 2015 as receitas com o serviço de Stud Book foram pagas na ordem de 99% do total faturado, mas em 2017 caíram para 90%. Dada a importância desta regularização para os Associados, propomos esforços para recuperar 50% dos valores em atraso, que geraria uma receita extraordinária de R\$ 100 mil (R\$ 201 mil é total de atrasos nos anos de 2015 a 2017).
- c. Também recomendamos um esforço extraordinário na tentativa de recuperar 5% dos valores em atraso do estoque, o que geraria um caixa adicional de R\$ 76 mil (5% de R\$ 1,5 MM, que equivale a R\$ 1,7 MM menos R\$ 0,2 MM de atraso do Stud Book). Como curiosidade, apenas um Associado deve R\$ 45 mil à Associação, ou seja, 60% do valor proposto a recuperar.
- d. Realizar em janeiro de 2018 o Orçamento Base Zero das Exposições e Copas de 2018, com o objetivo de encontrar fontes de financiamento e equacionar as receitas e despesas dos principais eventos desta Associação, a saber:
  - ✓ Exposição Brasileira – março 2018
  - ✓ Exposição Nacional – setembro de 2018
  - ✓ Final Copa de Marcha – novembro 2018
- e. Renegociar tarifas bancárias, que totalizaram R\$ 53 mil em 2017, com o objetivo de obter 20% de redução, o que geraria uma economia de R\$ 10 mil/ano.

⇒ *Os sucessos na concretização das propostas acima poderiam gerar R\$ 257 de caixa adicional em 2018*

### **Sugestões Financeiras e Administrativas com Impacto no Médio Prazo**

- a. Mudar fisicamente a ABCCRM do Parque da Água Branca para as suas salas na Rua Monte Alegre 61. Em 2018, o valor da receita de aluguel das salas da ABCCRM totalizará R\$ 42 mil/ano e o valor previsto para o aluguel da sede no Parque da Água Branca será de R\$ 262 mil/ano, sendo que em 2019 esta despesa será de R\$ 336 mil/ano, contra uma receita projetada de R\$ 45 mil/ano para as salas da ABCCRM. Esta medida gerará uma economia de aproximadamente R\$ 220 mil e R\$ 291 mil, em 2018 e 2019, respectivamente. Logicamente, a mudança da sede geraria em investimento na adaptação das salas da ABCCRM, mas entendemos que este investimento é pouco significativo frente à economia gerada pela mudança.
- b. Focar 100% nas atividades fim da ABCCRM e terceirizar as atividades que aumentam o número de funcionários da ABCCRM, não geram resultado e tumultuam a vida da Associação. Neste tópico recomendamos principalmente a terceirização da atividade da Loja Mangalarga, mediante cobrança de *Royalties* para o lojista que venha a operar a marca Mangalarga.
- c. Fazer *back-up* do banco de dados na Nuvem, com os seguintes benefícios:
  - ✓ Reduzir o investimento da infraestrutura que desequilibra o Fluxo de Caixa;
  - ✓ Aumentar a segurança na manutenção do banco de dados;
  - ✓ Diminuir a dependência do único profissional de TI da ABCCRM.
- d. Negociar patrocinador para o novo site da ABCCRM para viabilizar a gestão do Stud Book on-line. O orçamento para este projeto está na ordem de R\$ 200 mil e já há um detalhamento de todas as funcionalidades para implementar o projeto. Neste projeto, o patrocinador teria o direito de ter a sua marca em todas as páginas do site, com os seguintes dizeres como exemplo: “Site Patrocinado pelas Rações Supra”. Adicionalmente o patrocinador também poderia lançar promoções no site da ABCCRM. Mas tudo deverá ser devidamente formalizado e com prazo determinado, como por

exemplo 3 anos de patrocínio pelo valor do investimento, que equivale a irrisórios R\$ 6 mil/mês para o eventual patrocinador. Ao término deste período, uma nova negociação poderia ser feita, reforçando o caixa da ABCCRM.

- e. Fazer leilão a partir de doações de Coberturas e Barrigas dos Associados, com o objetivo de arrecadar R\$300 mil para financiar o desenvolvimento/aquisição do ERP da ABCCRM. Um ERP bem desenhado e bem executado traria eficiência e confiabilidade na gestão financeira, contábil e fiscal da Associação, além de diversos benefícios que podemos listar oportunamente.
- ⇒ Os sucessos na concretização das propostas acima poderiam gerar o equivalente a R\$ 500 mil de investimentos em 2018, R\$ 220 mil de economia nas despesas administrativas recorrentes em 2018 (deve-se reduzir o custo da mudança nesta economia) e R\$ 291 em perpetuidade a partir de 2019 (economia do aluguel).

### Principais Fragilidades

- a. Não há confiabilidade na base de dados pelas diversas possibilidades de “input” e manuseio dos dados;
- b. Processos extremamente manuais e sujeitos a diversos erros;
- c. Alta dependência no trabalho de alguns funcionários, como por exemplo o jovem de TI;
- d. Não há provisão para contingências e despesas extraordinárias no Fluxo de Caixa.

### Considerações Finais

A execução das sugestões apresentadas neste relatório poderia equacionar as questões financeiras de curto prazo e melhorar as estruturas administrativa e financeira da ABCCRM nos médio e longo prazos.

Com medidas simples, bom senso e iniciativa é possível atingir melhorias significativas em todas as frentes.

Este relatório foi preparado por Francisco Bispo e Marcelo Barbará em 07 de novembro de 2017 e expressa a opinião pessoal de ambos. Seu único objetivo é dar transparência aos números da ABCCRM e apresentar algumas sugestões para a melhoria na gestão financeira e administrativa da ABCCRM.

-----  
Marcelo Barbará

-----  
Francisco Bispo