

PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL
SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA.

Maringá, julho de 2022



PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA.

Estudo realizado pelo economista
Neio Lúcio Peres Gualda -
CORECON – 2838 - PR, Doutor em
Economia de Empresas pela
Fundação Getúlio Vargas FGV-SP.



PROPOSITORES DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL



ELIFAS ANTÔNIO SEOLIM

Sócio Administrador

CPF sob nº 308.635.979-04 e RG nº 661.947 SSP/DF,



NEIO LÚCIO PERES GUALDA

Responsável pela Elaboração do Plano

Economista - CORECON 2838- PR



SUMÁRIO

I - SUMÁRIO EXECUTIVO	7
1.1 – Apresentação	8
1.2 – Situação Diagnosticada – Visão Geral	10
1.3 – Medidas Recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira	11
1.4 – Resultados Esperados com a Reestruturação proposta	11
1.5 – Posição Patrimonial	12
1.6 – Endividamento	13
1.7 - Perfil do Quadro Geral de Credores	13
1.8 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	14
2 - HISTÓRICO	16
2.1 – Histórico	17
2.2 – Constituição do Capital Social	21
3 – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL	22
3.1 – Visão Geral	23
ASPECTOS FINANCEIROS	25
3.2 – Endividamento	26
3.2.1 – Perfil de Endividamento	26
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	28
3.2.1.2 – Empresas de Médio e Grande Porte	28
3.2.1.3 – Empresas de Pequeno Porte EPP, EIRELI	29
3.2.1.4 – Instituições Financeiras	29
3.2.1.5 – Tributos e Contribuições Sociais	29
ASPECTOS ECONÔMICOS	30
3.3 – Avaliação Econômico-financeiras	31
3.3.1 – Receita Operacional Líquida	31
3.3.1.1 – Composição de Receita Operacional	34
3.3.2 – Custos e Despesas	36
3.3.2.1- Custo de Produção	36
3.3.4 – Margem Operacional Bruta	38
3.3.5 – Resultado Operacional Líquido	40
3.3.6 – Ponto e Equilíbrio	42
3.3.7 – Avaliação Final da Situação econômico-financeira	48
ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS	50
3.4 - Infra Estrutura – Visão Geral	51
3.5 – Aspectos Operacionais	52
3.5.1 – Infraestrutura	52
3.5.2 – Processo de Comercialização de Grãos	52
3.6 – Fabricação de Mix para Alimentação Animal	59
3.6.1 – Infraestrutura	60
3.6.2 – Fluxograma de Produção de Mix para Ração	61
3.6.3 – Avaliação do Processo Produtivo	72
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	74
3.7 – Recursos Humanos	76
3.7.1 – Organograma	78
3.7.2 – Controles Administrativos	79



ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	80
3.8 – Mercado	82
3.8.1 – Mercado de Milho e Soja	82
3.8.2 – Perspectivas para os Mercados de Milho e Soja	85
3.9 – Produtos Comercializados	87
3.10 – Desempenho Mercadológico da Linha Operacional de comercialização de Cereais	93
3.10.1 – Comercialização de Soja a Granel	93
3.10.2 – Comercialização de Milho a Granel	97
3.10.3 – Comercialização de Sorgo	102
3.10.4 – Comercialização de Milho Ensacado 50Kgs	104
3.10.5 – Comercialização de Quirera de Milho	105
3.10.6 – Comercialização de Farelo de Soja	107
3.10.7 – Comercialização de Casca de Soja	108
3.10.8 – Comercialização de Mix p/ Alimentação Animal	109
3.11 – Política de Precificação	112
3.12 – Canais de Distribuição	113
3.13 – Tendências dos Mercados	113
4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	115
4.1 – Medidas para a de Reestruturação Operacional, Administrativa, Econômica e Financeira	116
4.1.1 – Restabelecimento da Capacidade do Poder de Compra de Matéria Prima	117
4.1.2 – Redução Drástica das Despesas Financeiras	118
4.1.3 – Determinação Correta da Nec. de Capital de Giro	119
4.1.4 – Ampliar a delegação de competências	120
4.1.5 – Implantação de Sistema de Apropriação de Custos de Produção e Despesas Operacionais	122
4.1.6 – Aprimorar os Critérios para a Determinação dos Preços de Vendas	122
4.1.7 – Implantar Sistema de Informações Gerenciais	124
4.2 – Gestão Administrativa	125
5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	126
5.1 – Projeção de Receitas	127
5.2 – Projeção dos Custos e Despesas Operacionais	133
5.3 – Projeção de Resultado Operacional Líquido	135
6 – PROPOSTA DE PAGAMENTO	141
6.1 – Créditos Extra Concursais	142
6.2 – Créditos Concursais	143
6.2.1 – Classe I - Crédito derivado da legislação do Trabalho	143
6.2.2 – Classe II - Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	144
6.2.3 – Classe III - Crédito Quirografário com Privilégio Geral	150
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	150
6.2.3.2 – Empresas de Médio e Grande Porte	154
6.2.3.3 – Produtores Rurais	156



6.2.3.4 – Outros Credores	157
6.2.4 – Classe IV - Créditos Quirografários com Privilégio Especial	158 161
6.3 – Créditos Não Concurais	161
6.3.1 – Crédito tributário e Contribuições Sociais	161
6.3.2 – Credores Amparados por Alienações Fiduciárias	165
6.4 Determinação do Valor da Parcela Mensal - VPM	167
7 – QUADRO GERAL DE CREDITORES	175
8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA	174
8.1 Capacidade de Pagamento	177
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	186
8.3 – Vendas de Ativos	187
9 - LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO – PARECER FINAL	

ANEXOS

Anexo I – Laudo de Avaliação econômico-financeiras;

Anexo II – Relação dos bens e Imobilizado da Empresa;

Anexo III - Laudo de Avaliação Mercadológica de Máquinas
e Equipamentos;

Anexo IV - Laudo de Avaliação Mercadológica dos Veículos



I - SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1 - Apresentação

O presente trabalho tem por finalidade desenvolver “Plano de Recuperação Judicial” para a empresa **SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA.**, pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita no CNPJ sob nº 10.887.822/0001-90, com sede na Rua José Dias Bicaio, nº 1308, Parque Industrial Vereador Sebastião de Mendonça, na cidade de Umuarama, Estado do Paraná, nos termos previstos na Lei 11.101/2005, a partir de uma proposta de reestruturação operacional, administrativa e financeira, que propicie viabilidade econômica e sustentabilidade financeira à empresa.

Nesse sentido, seu principal objetivo é avaliar se, a partir da reestruturação proposta e do fluxo de caixa projetado, a Recuperanda alcançará a capacidade de pagamento necessária para fazer frente à amortização de todo o seu endividamento.

Para que tal objetivo fosse alcançado foi realizado sucinto diagnóstico operacional, administrativo, econômico e financeiro na empresa, com o intuito de levantar seus principais problemas, contingências e dificuldades, bem como avaliar a viabilidade de implantação da proposta de reestruturação sugerida.

A viabilidade econômica e a sustentabilidade financeira foram determinadas a partir da nova proposta de gestão administrativa, operacional, econômica e financeira da empresa e da necessidade de amortização de seu endividamento, que levou em conta as propostas de renegociação de suas dívidas junto aos seus credores.

Os levantamentos e análises realizadas constataram que a Recuperanda opera em condições de viabilidade econômica. Porém, necessita, em caráter de urgência, recuperar sua capacidade de gestão financeira, superando as atuais contingências que lhes são impostas pelo sistema financeiro, que lhe cobra elevados encargos financeiros, bem como a obriga a aceitar diversas práticas abusivas, através de “contratos de adesão”, quer



quanto as garantias fiduciárias, juros elevados e práticas de reciprocidades, que comprometem o seu desempenho operacional.

A superação de tal dificuldade assegurará à Recuperanda condições para melhorar a gestão financeira, pois conseguirá, a partir da adoção de consistente fluxo de caixa, eliminar os desencaixes recorrente e estancar a sangria, que lhe é imposta pelo sistema financeiro.

Torna-se imprescindível romper com a ciranda financeira a que está submetida, para obter drástica redução dos encargos financeiros, em especial, daqueles que se mostram abusivos.

Novas condições de prazo de amortização e encargos financeiros, contribuirão para que a empresa supere as contingências de natureza financeira, que enfrenta atualmente, caracterizadas pelos recorrentes desencaixes de seu fluxo de caixa.

Para auxiliá-la nessa tarefa, foi elaborado detalhado planejamento econômico-financeiro, que foi construído a partir da capacidade de pagamento necessária, a qual foi determinada levando em conta o valor da parcela mensal apurada, para a amortização de todo o seu endividamento.

Em contrapartida, o resultado operacional líquido necessário foi determinado a partir dos ganhos esperados com a implantação da proposta de reestruturação, da redução das despesas operacionais e no contexto das novas estratégias operacionais.

Constatou-se, ainda, que é possível à Recuperanda sanar todo o seu endividamento, desde que possa, nos primeiros anos em que estiverem em recuperação, formar um montante mínimo de capital de giro para melhorar sua capacidade de compra de matérias primas e insumos e obtendo de seus credores, prazos e carências compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.



1.2 - Situação Diagnosticada – Visão Geral

Atualmente a empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. opera em condições de viabilidade econômica, porém apresenta situações de insustentabilidade financeira, que poderão comprometer a manutenção de suas atividades.

Esta situação de insustentabilidade financeira teve como causa a conjugação de eventos adversos, que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como:

- i) nível de endividamento elevado;
- ii) elevados encargos financeiros, em especial, devido a práticas abusivas de algumas instituições financeiras;
- iii) Insuficiência de capital de giro para financiar todo o ciclo operacional;
- iv) falta de planejamento financeiro de médio prazo, submetendo a empresa a desencaixes recorrentes, que resultaram em níveis crescentes de endividamento;
- v) Restrições e contingenciamento por parte das instituições financeira para a concessão de novos créditos;
- vi) Instabilidade frequente no mercado nacional e internacional de grãos (milho e soja);
- vii) Elevações acentuadas nos preços das *comodities*, principalmente do milho e da soja, a partir do ano de 2020, em razão de secas e geadas;
- viii) falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro necessário para atender todo o ciclo operacional;
- ix) desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa;
- x) elevada concentração de atividades e tomadas de decisões gerenciais no Diretor Geral;
- xi) Inexistência de sistema de informações gerencias para subsidiar as tomadas de decisões;
- xii) Inexistência de critérios técnicos para a apropriação dos custos de produção e despesas operacionais, para a definição dos preços;



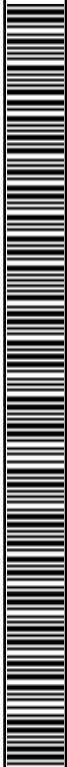
- xiii) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;
- xiv) fragilidades nos processos administrativos, sobretudo, em relação ao controle e gestão dos recursos empregados no empreendimento.

1.3 Medidas recomendadas para a reestruturação operacional, administrativa e financeira.

- i. Cessar o processo de rolagem diária das dívidas (ciranda financeira), amparadas nos benefícios proporcionados pela Lei 11.101/2005;
- ii. Reduzir de maneira drástica os pagamentos de juros bancários;
- iii. Dotar a empresa do capital de giro mínimo, necessário para atender seu ciclo operacional;
- iv. Melhorar a gestão financeira da empresa;
- v. Reestruturar seus procedimentos de gestão administrativa, econômico e financeira;
- vi. Reestruturar o atual organograma, descentralizando as atividades gerenciais e o processo de tomada de decisões;
- vii. Implantar um sistema de informações gerenciais, que propicie relatórios periódicos sobre o desempenho operacional da empresa;
- viii. Implementar procedimentos criteriosos de apropriação de custos e determinação de preços.
- ix. Implantar criterioso sistema para a apuração mensal do resultado operacional líquido.

1.4 Resultados Esperados com a reestruturação proposta

- i) Dotar a empresa de capacidade de auferir lucros;
- ii) Aumentar a margem operacional líquida;
- iii) Melhorar eficiência operacional;



- iv) Melhorar a gestão financeira, eliminando os desencaixes recorrentes;
- v) Reduzir dos encargos financeiros;
- vi) Gerar lucro operacional líquido em montante compatível com a necessidade de amortização do endividamento da empresa;
- vii) Aperfeiçoar as gestões financeira, administrativa e operacional da empresa.

1.5 Posição Patrimonial.

Para avaliação da posição patrimonial da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., adotou-se procedimento híbrido. Para os ativos financeiros e estoques de grãos e mercadorias para revenda, utilizou os valores do Balancete de Verificação de 30/04/2022, e, para os ativos tangíveis, os valores dos Laudos de Avaliação Mercadológicas. Conforme dados da Tabela nº 01 os ativos da empresa estão avaliados em **R\$ 3.333.266,28**.

TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Disponibilidade de Caixa (1)	8.853,90
Valores a Receber (1)	46.053,20
Estoques – Grãos (1)	565.231,27
Estoques – Mercadorias para Revenda (1)	128.785,30
Saldos Bancários (1)	134.409,42
Aplicações Financeiras (1)	0,00
Impostos a Recuperar (1)	56.666,19
Máquinas e Equipamentos (2)	1.579.380,00
Veículos (2)	813.887,00
TOTAL	3.333.266,28

(1) Valores obtidos nos Balancetes de Verificação de 30/04/2022

(2) Valores obtidos nos Laudos de Avaliação (EM ANEXO).

FONTE: Balanço Patrimonial e Laudos de Avaliação (EM ANEXO).



1.6 - Endividamento

O endividamento total da empresa soma a importância de **R\$ 18.696.046,60¹**. Esse montante está distribuído entre **44** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais e parcelamento de impostos federais. (Tabela nº 02).

Desse total, **R\$ 18.338.504,58 (98,1%)**, se referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 357.542,20 (1,9%)** são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.

TABELA Nº 02
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDORES

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	41	18.338.504,58	100,0%	98,1%
Classe I – Credores Trabalhistas	5	202.788,79	1,1%	1,1%
Com Vínculo Empregatícios	3	9.352,40	0,1%	0,1%
Honorários Advocatícios	2	193.436,39	1,1%	1,0%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	4	4.456.220,93	24,3%	23,8%
Instituições Financeiras	2	835.310,35	4,6%	4,5%
Médias e Grandes Empresas	2	3.620.910,58	19,7%	19,4%
Classe III – Credores Quirografários - Geral	20	13.645.971,79	74,4%	73,0%
Instituições Financeiras	5	6.329.311,17	34,5%	33,9%
Médias e Grandes Empresas	5	2.047.686,60	11,2%	11,0%
Produtores Rurais	7	5.259.863,02	28,7%	28,1%
Outros Credores	2	9.111,00	0,0%	0,05%
Classe IV – Credores Quirografários – Especial	13	33.523,07	0,2%	0,2%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	3	357.542,02		1,9%
Credores Tributários	1	8.778,40		0,0%
Receita Federal do Brasil	1	8.778,40		0,0%
Credores com Garantias Fideiúrgicas	2	348.763,62		1,9%
TOTAL	44	18.696.046,60		100,0%

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir dos registros contábeis e extratos bancários.

Dentre os credores concursais, o de maior participação relativa são aqueles não amparados por garantias reais ou alienações fiduciárias, e, portanto, enquadrados na Classe III – Credores Quirografários com Privilégio

¹ Valor apurado até 20 de abril de 2022 para os credores concursais e 30 de abril de 2022 para as dívidas de natureza tributária.



Geral, cujos créditos somam a importância de **R\$ 13.645.971,79** e representam **74,4%** dos créditos submetidos aos efeitos da Lei 11.101/2005 (Tabela nº 02).

Para os credores enquadrados na Classe II – “Credores com Garantia Real”, a empresa deve a importância de **R\$ 4.456.220,93**, que representa **24,3%** do total dos créditos concursais ou **23,8%** do endividamento total (Tabela nº 02).

A Recuperanda praticamente não possui dívidas tributárias. O único passivo fiscal se refere a um parcelamento, junto à Receita Federal do Brasil, com saldo remanescente de **R\$ 8.778,40**, o qual será totalmente amortizado até 31/10/2023.

Em relação aos créditos amparados por alienações fiduciárias e, portanto, não se submetem aos efeitos da Recuperação Judicial, a empresa possui 04 contratos de financiamentos de veículos, num total de **R\$ 348.763,62**.

1.8 Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira.

Os estudos empreendidos na elaboração deste plano indicam que a empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., poderá operar com viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, desde que sejam revistos alguns procedimentos administrativos e comerciais, em especial, em relação a sua gestão financeira. É necessário reequilibrar o seu fluxo de caixa, eliminando os descaixes recorrentes.

Tal constatação está respaldada em sua estrutura operacional, que permite a fabricar produtos de boa qualidade e com boa aceitação dentre seus clientes. Porém, nos últimos meses vêm incorrendo em despesas financeiras incompatíveis com sua capacidade de gerar lucros, em tais magnitude. Ultimamente, tem sido obrigada a contratar novos empréstimos para saldar os antigos, em verdadeira ciranda financeira.



A partir de novas condições de pagamento das dívidas bancárias, com maiores prazos para amortização, menores encargos financeiros e um período razoável de carência, a empresa adquirirá capacidade para formar capital de giro condizente com as necessidades de financiar, com recursos próprios, todo o seu ciclo operacional, garantindo, desta maneira, sua sustentabilidade financeira.

Com os benefícios advindos da Lei 11.101/2005, conjugados com a implementação do planejamento econômico-financeiro proposto, a empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

A preservação da empresa assegurará a manutenção de 20 empregos indiretos (terceirizados), cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de várias famílias, abrangendo, aproximadamente, 60 pessoas. A manutenção da empresa contribuirá com o desenvolvimento dos municípios da região onde está instalada, com a geração de emprego, renda e impostos.

No planejamento proposto a empresa alcançará crescimento médio anual de **3,0%**, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social da região em que está inserida.



I - HISTÓRICO



2.1. Histórico

A empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. possui constituição eminentemente familiar e atua nos ramos de: i) “*comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados*”; e, ii) “*fabricação de alimentos para animais*”, desde o ano de 2017, com o ingresso do senhor Elifas Antônio Seolim na sociedade, que, anteriormente, fora constituída, em 2013, para atuar no ramo de representação comercial.

Contribuiu diretamente para a mudança do ramo de atuação da empresa, a longa experiência acumulada pelo do Sr. Elifas Antônio Seolim. Além de possuir vasta experiência na comercialização de grãos agrícolas, como milho e soja, acumula sólido conhecimento do processo fabricação de ração animal.

Durante aproximadamente vinte anos atuou no setor de comercialização de grãos, de uma das maiores cooperativas de produção agropecuária da região noroeste do estado do Paraná.

Após deixar a cooperativa, atuou por mais de dez anos em frigoríficos abatedores de frangos, atuando como responsável pela compra de soja e milho e de todo o processo de fabricação de ração animal.

Associando seus conhecimentos técnicos e a sua rede de relacionamento, o Sr. Elifas vislumbrou excelente oportunidade de negócio, ao ingressar na empresa para atuar, por conta própria, tanto na comercialização de soja e milho, quanto na fabricação de ração animal, para fornecer aos pequenos produtores rurais da região.

No início, em 2017, as atividades se concentraram, basicamente, na comercialização de milho e soja. Nesta primeira fase, as atividades operacionais eram desenvolvidas em instalações da antiga empresa “Averama”, a qual era dotada de estrutura completa. Estava localizada na Rua Jamil Helú, s/nº, no Parque Industrial da cidade de Umuarama.





Figura nº 01 - Primeiras Instalações da Empresa, 2017.
FONTE: Acerto da Empresa.

Contudo, sua permanência neste local foi temporária, haja vista que outra empresa, de maior porte iria se instalar lá, e a empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., teve que mudar para onde se localiza hoje. O novo local não possuía todas as condições infra estruturais necessárias para o desenvolvimento da atividade de compra e venda de grãos, o que exigiu vários investimentos para sua adequação.

Quando mudou para o Parque Industrial Vereador Sebastião de Mendonça Xavier, passou a operar em área de 11.050,58 m², localizada à Rua José Dias Bicaio, nº 1308, porém precisou realizar elevados investimentos para adequar a estrutura física da nova planta, como ampliar o espaço de área construída, com a construção de novos galpões, consertar os poucos maquinários existentes, trocar peças, enfim, precisou investir para que pudesse continuar com a atividade que tinha no antigo endereço.

Tais investimentos, inclusive, valorizou o imóvel locado, retribuindo a empresa um desconto na locação pelo período de 24 meses.

Ainda, nesta fase inicial de crescimento, a empresa instala uma filial na cidade de Alto Piquiri, no ano de 2019. Com esta iniciativa se buscava aumentar o volume de comercialização de grãos.



Esses investimentos iniciais foram necessários por conta do aumento da demanda por quantidade fracionadas e ensacadas de milho e soja, por pequenos produtores rurais de toda a região, associada a constatação do interesse dos clientes da empresa, na aquisição de ração animal, nova oportunidade de negócio vislumbrada.

Diante do aumento crescente da demanda por estes produtos de venda direta ao consumidor, foi necessário, novamente, ampliar as instalações, além daquelas que já haviam sido realizadas inicialmente, tanto na estrutura física da empresa, quanto na aquisição de novos equipamentos, máquinas e instrumentos de trabalho.



Figura nº 02 - Melhorias em Instalações e Equipamentos.

FONTE: Acervo da Empresa.



As estratégias de crescimento de empresa foram impactadas a partir do ano de 2020, com as significativas quedas que ocorreram nas safras de milho e soja, em toda a região noroeste do estado do Paraná.

A drástica diminuição na comercialização de grãos, principal componente da receita operacional, impôs a necessidade de rever algumas estratégias operacionais.

A alternativa que se mostrou mais viável, para o enfrentamento da crise, foi empreender esforços para agregar mais valor aos produtos comercializados, ampliando a participação das vendas de ração animal.

Para viabilizar tal iniciativa, foi necessário a realização de vultuosos investimentos em máquinas, equipamentos, construções, veículos, entre outros. Todo este processo de readequações, além de demandar montante significativo de recursos financeiros, exigiu relativo lapso de tempo, para sua construção/instalação/operação.

Somente a partir de meados do ano de 2021, a empresa estava preparada para implementar de forma integral a nova estratégia. Com os investimentos e adequações realizadas, a empresa conseguiu colocar no mercado expressiva variedade de produtos fracionados e *mix* de ração animal. Ao todo são mais de vinte produtos, com bom nível de qualidade e aceitação pelo mercado.

Contudo, a partir do ano de 2022, apesar dos esforços empreendidos, a empresa passou a enfrentar adversidade e dificuldades para a manutenção saudável de seu fluxo de caixa.

Com vários financiamentos e contratos vencendo, a expressiva elevação dos preços das principais matérias primas utilizadas, aumentos constantes nos custos de produção e aumento de inadimplência dos clientes, impedem que a empresa concretize todas as ações que, potencialmente, poderão reverter a situação de crise financeira a que está exposta, no momento.



2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social global da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. corresponde ao valor monetário de **R\$ 100.000,00**, representado por 100.000 (cem mil) cotas partes. Todo o acervo de capital social da empresa pertence ao seu único sócio **Elifas Antônio Seolim**, conforme demonstrado na Tabela nº 03.

TABELA Nº 03
CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL DA EMPRESA
SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA.

Sócios	R\$	%
Elifas Antônio Seolim	100.000,00	100,0%
TOTAL	100.000,00	100,0%

FONTE: Alteração e Consolidação do Contrato Social nº 12 e Livros Diário/Razão de Registros Contábeis da Empresa.



III – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL



3.1 Visão Geral

A empresa **SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA.** apresenta uma situação de insustentabilidade financeira, resultante dos efeitos da ciranda financeira a que está submetida. Esta situação de insustentabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** quedas de safras agrícolas e forte elevação dos preços do milho e da soja, a partir do ano de 2020; **ii)** vultuosos investimentos em estrutura física, com recursos de terceiros, que impactaram o endividamento da empresa; **iii)** investimentos mal planejados, que não respeitaram a capacidade de endividamento da empresa; **iv)** aumento crescente do endividamento, com a rolagem da dívida a juros elevados; **v)** falta de planejamento e critérios para a definição do capital de giro, necessário para atender todo o ciclo operacional; **vi)** desequilíbrios recorrentes do fluxo de caixa; **vii)** elevados encargos financeiros; **viii)** contingenciamento de créditos bancários; **ix)** elevada concentração de tomadas de decisão em um único gestor; **x)** inexistência de sistema de informações gerenciais; **xi)** limitações no sistema de apropriação de custo; entre outros de menor relevância..

A trajetória de crescimento da Recuperanda é caracterizada por duas fases bastante distintas.

A primeira, que vai desde o início de suas atividades em 2017 até o ano de 2020, é marcada pelo rápido crescimento da empresa. A segunda, a partir do ano de 2021, é caracterizada pelas dificuldades impostas pelo elevado endividamento da empresa.

O bom desempenho da empresa no primeiro período, decorreu de ações diretas promovidas pelo seu principal gestor. Possuidor de longa experiência e amplo conhecimento na comercialização de produtos agrícolas, conseguiu implementar diferentes estratégias, ao longo deste período, que, na maioria das vezes, se mostraram eficientes para superar os momentos de crise vivenciado pelo setor.



Contudo, como sempre agiu de forma intuitiva, desprovido de estudos técnico, como de avaliação de viabilidade econômica, prospecções de mercado, capacidade de endividamento, necessidade de capital de giro, entre outros, em muitas oportunidades também cometeu erros.

Vários investimentos mal planejados, que não respeitaram a capacidade de endividamento da empresa, contribuindo para a elevação de seu endividamento.

O início da superação da crise, a partir do ano de 2022 marcará uma nova fase, que será consolidada através dos benefícios que advirão do processo de recuperação judicial, cujos efeitos emanados da Lei 11.101/2005, assegurarão sua preservação.



ASPECTOS FINANCEIROS

3.2 Endividamento

Dentre os problemas detectados na empresa, o de maior comprometimento, no curto prazo, é o seu elevado endividamento, que soma o montante de **R\$ 18.696.046,60** (Tabela nº 04).

Além de elevadas, as dívidas da empresa são de curto prazo - a maioria já está vencida. Tal quadro é agravado pelos elevados encargos financeiro incidente sobre o montante da dívida.

Operando em condições de instabilidade financeira, a Recuperanda passou a financiar seus desencaixes através da suspensão do pagamento de alguns compromissos, especialmente, junto a seus fornecedores. Nos momentos de graves desencaixes, recorreu ao sistema financeiro. E, por último, com o agravamento da insuficiência do fluxo de caixa, suspendeu o pagamento algumas verbas de natureza trabalhista.

3.2.1 Perfil do Endividamento.

O endividamento total da Recuperanda alcança a cifra de **R\$ 18.696.046,60**, junto a **44** credores. A maior parte da dívida total da empresa se refere a compromissos vencidos.

Os créditos concursais somam a importância de **R\$ 18.338.504,58**, que representa **98,1%** do endividamento total, enquanto os créditos não concursais, principalmente, os referentes a créditos amparados por garantias fiduciárias, representam os outros **1,9%** (Tabela nº 04)

Os créditos amparados por direitos e garantias reais (Classe II) representam parcela significativa do endividamento, alcançando a cifra de **R\$ 4.456.220,93**, que representam **24,3%** dos créditos concursais. (Tabela nº 04).

Para credores, cujos créditos não estão amparados por garantias reais, portanto, de natureza quirografária (Classe III), a Recuperanda deve **R\$**



13.645.971,79, que corresponde a maior parcela da dívida total, representando **74,4%** das dívidas concursais. Deste montante, **R\$ 6.847.399,20 (34,5%)** se refere a dívidas contraídas junto ao sistema financeiro, enquanto os outros **R\$ 7.316.660,62 (39,9%)**, se referem a um contrato de vendas não liquidado e pagamentos não efetuados, junto produtores rurais fornecedor de grãos. (Tabela nº 04)

A Recuperanda possui dívidas junto a 13 empresas de pequeno porte – EPP, EIRELI (Classe IV), que somam a importância de **R\$ 33.523,07 (0,2%)** (Tabela nº 04).

TABELA Nº 04
PERFIL DO ENDIVIDAMENTO

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	41	18.338.504,58	100,0%	98,1%
Classe I – Credores Trabalhistas	5	202.788,79	1,1%	1,1%
Com Vínculo Empregatícios	3	9.352,40	0,1%	0,1%
Honorários Advocatícios	2	193.436,39	1,1%	1,0%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	4	4.456.220,93	24,3%	23,8%
Instituições Financeiras	2	835.310,35	4,6%	4,5%
Médias e Grandes Empresas	2	3.620.910,58	19,7%	19,4%
Classe III – Credores Quirografários - Geral	20	13.645.971,79	74,4%	73,0%
Instituições Financeiras	5	6.329.311,17	34,5%	33,9%
Médias e Grandes Empresas	5	2.047.686,60	11,2%	11,0%
Produtores Rurais	7	5.259.863,02	28,7%	28,1%
Outros Credores	2	9.111,00	0,0%	0,05%
Classe IV – Credores Quirografários – Especial	13	33.523,07	0,2%	0,2%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	3	357.542,02		1,9%
Credores Tributários	1	8.778,40		0,0%
Receita Federal do Brasil	1	8.778,40		0,0%
Credores com Garantias Fideiúrgicas	2	348.763,62		1,9%
TOTAL	44	18.696.046,60		100,0%

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir dos registros contábeis e extratos bancários.

Dentre os créditos não concursais, ou seja, aqueles que não se submetem aos efeitos da Lei 11.101/2005, destaca-se as dívidas decorrentes de financiamentos de veículos, junto a 02 instituições financeiras, que somam a importância de **R\$ 348.763,62**, e representam **1,9%** do endividamento total da empresa (Tabela nº 04).



3.2.1.1 Créditos Trabalhistas.

Os créditos de natureza trabalhista somam a importância de **R\$ 202.788,79**, e representam **1,1%** do total dos créditos concursais, conforme apresentado na Tabela nº 04.

A empresa possui dívidas trabalhistas referente a verba de natureza salarial por serviços prestados, com vínculo empregatícios, no último trimestre, com **03** funcionários, num total de **R\$ 9.352,40**.

Existem outros **02** credores, cujos créditos se equiparam aos de natureza trabalhista, referente a honorários advocatícios, no montante de **R\$ 193.436,39**, conforme detalhamento apresentado na relação nominal, contida no quadro de credores, em anexo.

3.2.1.2 Empresas de Médio e Grande Porte (Privilégio Geral).

A Recuperanda deve para **04** empresas de médio ou grande porte, referente a venda ou compra de grãos, com pagamento antecipado, cujas entregas não foram integralmente efetuadas, um montante correspondente a **R\$ 5.668.597,18**.

Os créditos de duas empresas estão amparados por garantias reais e, portanto, e seus créditos compõem a Classe II. Os créditos das outras duas empresas não estão amparados por garantias reais ou alienações fiduciárias, e, portanto, se enquadram na Classe III, de credores com privilégio geral.

- *Garantias Reais* **R\$ 3.620.910,58**
- *Quirografários* **R\$ 2.047.686,60**



3.2.1.3 Produtores Rurais

Para sete produtores rurais que venderam grãos (milho e soja) a empresa deve um montante de **R\$ 5.259.863,02**, que corresponde a **28,7%** dos créditos concursais.

3.2.1.4 Empresas de Pequeno Porte – EPP (Privilégio Especial).

Para empresas de pequeno porte (EPP - EIRELI), amparadas pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, que forneceram insumos ou prestaram serviços à Recuperanda, a dívida é de **R\$ 33.523,07**, junto a **13** (treze) credores.

3.2.1.3 Instituições Financeiras

Para 06 (seis) instituições financeiras a empresa deve um montante de **R\$ 7.164.621,52**, distribuídos conforme a natureza da contratação do crédito, da seguinte forma:

➤ <i>Garantias Reais</i>	R\$	835.310,35
➤ <i>Quirografários</i>	R\$	6.329.311,17

3.2.1.4 Tributos e Contribuições Sociais

A Recuperanda possui um saldo remanescente no valor de **R\$ 8.778,40**, referente a um parcelamento negociado junto Receita Federal do Brasil, cujo montante original de **R\$ 20.301,40**, foi consolidado em 01/10/2018. Até 30/04/2022 já haviam sido pagas 40 parcelas, de um total de 60.



ASPECTOS ECONÔMICOS

3.3. Avaliação do Desempenho Econômico-Operacional

A avaliação econômico-operacional foi realizada a partir das informações registradas nos livros contábeis da empresa (Livros Diário e Razão), Balanços Patrimoniais, Balancetes e Demonstrativo de Resultado do Exercício - DRE, cuja responsabilidade pelas informações são do Escritório de Contabilidade que presta serviço a empresa.

3.3.1 Desempenho da Receita Operacional.

O desempenho da Receita Operacional Líquida (ROL) da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., no período compreendido entre o ano de 2019 e o mês de abril de 2022, pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 05.

TABELA Nº 05
DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL 2019/2022(*)

RECEITAS/DEDUÇÕES	2019	2020	2021	2022 (*)
Receita Operac. Bruta	18.925.432,79	16.168.454,88	29.721.560,99	7.499.933,37
Venda de Grãos	18.642.359,94	13.875.069,39	24.594.226,31	5.099.272,99
Entrega Imediata	10.490.404,47	8.293.332,72	12.632.853,11	2.191.985,65
Entrega Futura	8.151.955,47	5.581.736,67	11.961.373,20	2.907.287,34
Revenda Mercadorias e Mix de Alim. Animal	283.072,85	2.293.385,49	5.127.334,68	2.400.660,38
Deduções	22.030,67	1.489.402,67	98.525,76	2.640,75
Devoluções	0,00	6.680,04	3.716,51	2.584,85
Impostos Indiretos	22.030,67	1.482.722,63	94.809,25	55,90
Receita Oper. Líquida	18.903.402,12	14.679.052,21	29.623.035,23	7.497.292,62
Média Mensal ROL	1.575.283,51	1.223.254,35	2.468.586,27	1.874.323,16
Varição -Média Mensal		-22,3%	101,8%	-24,1%

(*) Vendas acumuladas até 30 de abril de 2022.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.



A análise do desempenho das Receitas Operacionais Líquidas (ROL's) da empresa, mostra que houve uma forte oscilação no período entre 01 de janeiro de 2019 e 30 de abril de 2022.

A avaliação do desempenho das vendas da empresa nos dois primeiros anos do período analisado, mostra queda significativa nas vendas no ano de 2020. Neste ano as vendas totais foram **-22,3%**, inferiores àquelas verificadas em 2019.

Tal performance teve como principal causa a frustração das safras de milho e soja, devido à forte estiagem ocorrida na região. Tais impactos foram refletidos nas vendas de grãos, tanto para entrega imediata quando entrega futura, que, de um montante de **R\$ 18.642.359,94**, reduziu para **R\$ 13.875.069,39**. (Tabela nº 05).

Por outro lado, o desempenho da venda de mercadoria apresentou expressivo aumento, passando de **R\$ 283.072,85**, em 2019, para **R\$ R\$ 2.293.385,49**, no ano de 2020. Variação positiva de **710,2%**. (Tabela nº 05).

A empresa conseguiu seu melhor desempenho no ano de 2021, quando suas vendas alcançaram a média mensal de **R\$ 2.468.586,72**, representando um aumento de **101,8%**, em relação à média mensal do ano anterior (Tabela nº 05).

No ano de 2021 as vendas de grãos aumentaram **77,3%**, em relação ao ano anterior. Passou de um total de **R\$ 13.875.069,39**, em 2020, para **R\$ 24.594.226,31**. (Tabela nº 05).

O principal destaque nas vendas do ano de 2021, foi o expressivo aumento na revenda de mercadoria e na comercialização de *mix* de alimentação animal, fabricados pela empresa, que se elevaram em **123,6%**, em relação ano de 2020, alcançando o patamar de **R\$ 5.127.334,68**. (Tabela nº 05)

A boa performance das vendas da empresa foi interrompida no ano de 2022. As vendas totais apresentaram queda acentuada nestes primeiros quatro



meses do ano. A média mensal foi de apenas **R\$ 1.874.323,16**, com queda de **-24,1%**, em relação ao ano anterior. (Tabela nº 05).

A venda de grãos foi de apenas **R\$ 5.099.272,99**, com média mensal de apenas **R\$ 1.274.883,16**, enquanto a revenda de mercadorias e a venda de *mix* de alimentação animal somaram a importância de **R\$ 2.400.660,38**, média mensal de **R\$ 600.165,10**.

A acentuada queda nas vendas da empresa no ano de 2022, são reflexos das dificuldades e contingências que enfrenta em razão de sua crise financeira.

A figura abaixo permite visualizar todas as oscilações que ocorreram no desempenho das vendas da empresa, no período analisado.



(*) Até 30 de abril de 2022.

Figura nº 03 - Variação da Receita Operacional Líquida – (Média Mensal).

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.



3.3.1.1 - Composição da Receita Operacional.

A avaliação da composição das vendas da empresa, no período analisado, mostra que vem ocorrendo significativa mudança no foco de atuação da empresa.

Desde o ano de 2020 a participação da revenda de mercadoria e de *mix* de alimentação animal vem, proporcionalmente, aumentando em relação a comercialização de grãos. As figuras nºs 04 e 05 permitem visualizar esta mudança.

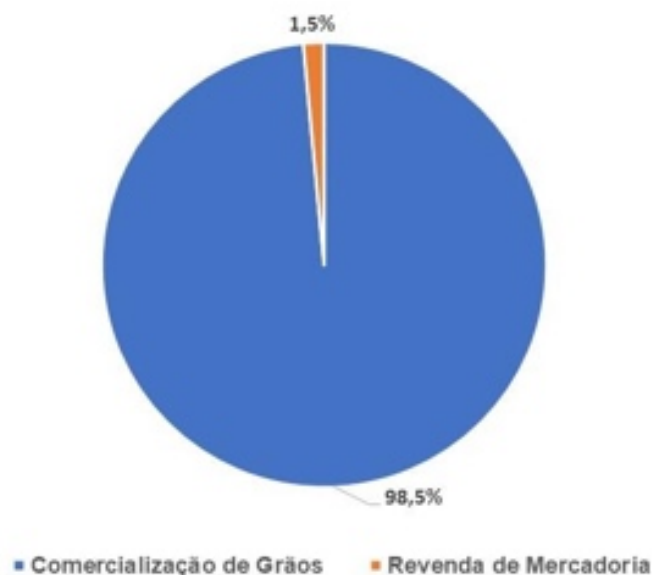


Figura nº 04 - Composição da Receita Operacional (2019).

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.





(*) Até 30 de abril de 2022

Figura nº 05 - Composição da Receita Operacional (2022).

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Constata-se que a participação relativa da revenda de mercadorias e de *mix* de alimentação animal, na Receita Operacional Total, passou de **1,5%** no ano de 2019, para **32,0%** no ano de 2022 (Figuras nºs 04 e 05).

A estratégia de aumentar a diversificação das linhas operacionais da empresa começaram a ser implementadas no ano de 2020, quando se intensificaram os investimentos com vista a dotar a empresa de capacidade operacional para fabricar *mix* de alimentação animal.

No mês de dezembro de 2020 foram lançados os dois primeiros produtos. No ano seguinte, oito novos *mix* de alimentação foram lançados pela empresa. Em abril 2022 a rol de produtos fabricados pela empresa era de dezoito produtos.



3.3.2 Custos e Despesas.

A empresa não dispõe de mecanismos ou ferramentas gerenciais, que lhe permita apurar com precisão seus custos de operacionais, tampouco há esforços no sentido de os acompanhar, de forma regular e consistente.

Tal deficiência administrativa expõe a empresa a riscos operacionais elevados, uma vez que opera em mercado caracterizado fortes oscilações dos preços das matérias primas e com forte pressão concorrencial.

3.3.2.1 Custos de Produção (Comercialização/Fabricação).

Os Custos de Comercialização e Fabricação, caracterizados como custos de produção, representam os desembolsos efetuados com a aquisição de matérias-primas, mão de obra direta, insumos diversos e demais gastos incorridos diretamente no processo de comercialização/produção.

Para esta avaliação foram considerados os valores referentes ao período compreendido entre os meses janeiro de 2019 a abril de 2022.

A partir dos dados contidos na Tabela nº 06 é possível avaliar a participação relativa dos custos de comercialização/fabricação, nas Receitas Operacionais Líquidas (ROL).

TABELA Nº 06
PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS COMPONENTES DO
CUSTO DE FABRICAÇÃO NA ROL – 2016/2018

REC. OP. LÍQUIDA - ROL	2019	2020	2021	2022(*)
ROL	18.903.402,12	14.679.052,21	29.623.035,23	7.497.292,62
Custos Operacionais	14.399.866,74	10.280.767,72	26.895.469,42	6.553.051,33
Participação Relativa - ROL	76,2%	70,0%	90,8%	87,4%

(*) Até 30 de abril de 2022.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações dos DRE's.

A elevada participação relativa dos custos de comercialização/fabricação na Receita Operacional Líquida, indica que a



empresa opera com margem operacional reduzida, o que compromete a cobertura das despesas operacionais e a obtenção de resultados operacionais líquidos, em patamares favoráveis.

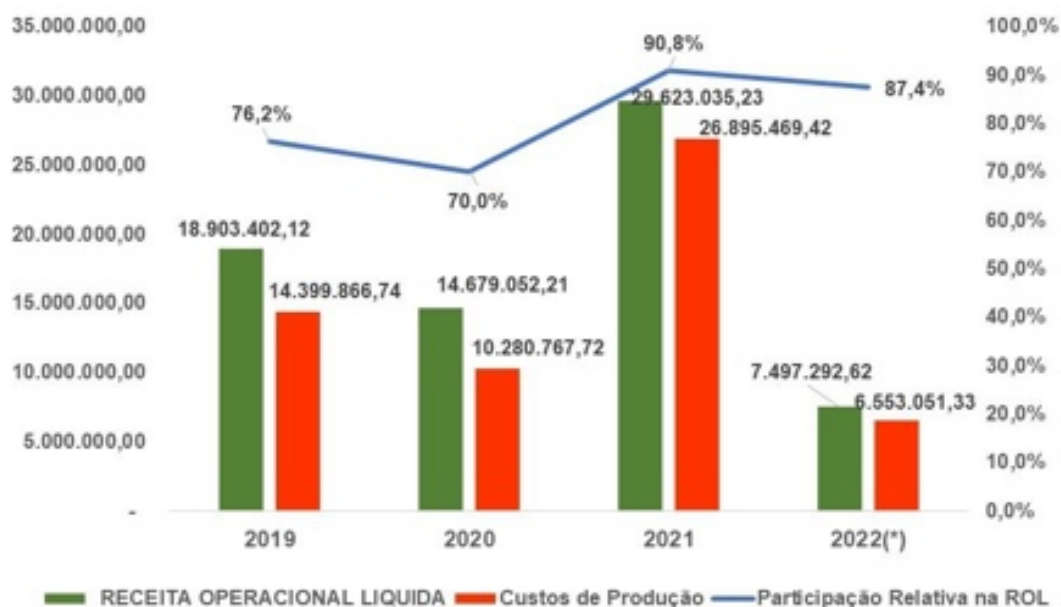
Embora tal performance seja inerentes às atividades de comercialização de grãos a granel, no atacado, constata-se que nos anos em que houve aumento da participação relativas de produtos que requerem algum processamento, como o fracionamento (ensacados) ou beneficiamento/trituração (quirera), as margens operacionais reduziram, apesar de tais produtos proporcionarem maior capacidade de agregação de valor.

Como, em tese, as atividades de fabricação/industrialização propiciam aumento do valor agregado, era de se esperar que a empresa operasse com menores níveis de comprometimento da Receita Operacional Líquida, com a nova estratégia de atuação.

Tal constatação pode indicar a ocorrência duas deficiências administrativas: i) a falta ou deficiências do sistema de informações gerenciais para a correta apropriação e apuração de custos; e/ou ii) políticas, critérios e procedimentos de precificação, que não asseguram margens operacionais adequadas.

As ilustrações contidas na figura nº 06 permitem melhor visualização das relações entre os custos de comercialização/fabricação e a receita operacional líquida.





(*) Até 30 de abril de 2022.

Figura nº 06 - Relações entre Custos de Comercialização/Fabricação e a Receita Operacional Líquida.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

3.3.4 Margem Operacional Bruta

Ao deduzir da receita operacional o montante correspondente aos custos direto com a fabricação e/ou comercialização, obtém-se o Lucro Operacional Bruto. Tal resultado deve apresentar valor que seja suficiente para cobrir todas as demais despesas operacionais e não operacionais, bem como propiciar um saldo positivo que representará o lucro líquido das empresas.

A relação entre o Lucro Operacional Bruto e a Receita Operacional resulta na Margem Operacional Bruta. A tabela nº 07 apresenta o comportamento deste indicador para o período entre 01 de janeiro de 2019 a 30 de abril de 2022.



TABELA Nº 07
MARGEM OPERACIONAL BRUTA

DISCRIMINAÇÃO	2019	2020	2021	2022(*)
REC. OP. LÍQUIDA	18.903.402,12	14.679.052,21	29.623.035,23	7.497.292,62
(-) CUSTO DE PRODUÇÃO	14.399.866,74	10.280.767,72	26.895.469,42	6.553.051,33
LUCRO OP. BRUTO	4.503.535,38	4.398.284,49	2.727.565,81	944.241,29
MARGEM OP. BRUTA	23,82%	29,96%	9,21%	12,60%

(*) Até 30 de abril de 2022.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

As margens operacionais brutas de **23,82%** e **29,96%**, obtidas nos anos de 2019 e 2020, podem ser avaliadas como boas, considerando que nestes anos a principal atividade da empresa foi a comercialização de grãos (milho e soja).

Os lucros operacionais brutos apurados, nestes dois anos, nos montantes de **R\$ 4.503.535,38**, em 2019 e **R\$ 4.4398.284,49**, em 2020 (Tabela nº 07), propiciaram volume de recursos financeiros suficientes para cobrir todas as demais despesas operacionais e não operacionais, bem como a obtenção de lucro operacional líquido.

Entretanto, a situação do ano de 2021 foi muito diferente. A empresa obteve, neste ano, uma margem operacional bruta de apenas **9,21%**, indicando que os custos de fabricação/comercialização comprometeram **90,79%** das Receitas Operacionais Líquidas (Tabelas nºs 06 e 07).

Nos quatro primeiros meses do ano de 2022, apesar da sensível melhora em relação ao ano de 2021, a performance obtida para este indicador de **12,60%**, pode ser considerada apenas razoável, em razão de que as vendas de mercadorias e a comercialização de *mix* de alimentação animal representaram **40,4%** da Receita Operacional Líquida.

Com o expressivo aumento relativo da participação de produtos com maior potencial de agregação de valor, se espera que a margem operacional bruta seja maior do que a verificada em anos anteriores, onde as atividades da empresa eram concentradas apenas na comercialização de grãos (milho e soja).



3.3.5 Resultado Operacional Líquido.

As informações contidas na tabela nº 08 mostram o desempenho do resultado operacional líquido (lucro líquido) da empresa, durante o período analisado.

Constata que, dentre todos os anos analisado, apenas em 2019 a empresa conseguiu obter resultado operacional líquido satisfatório, alcançando uma margem líquida operacional igual a **4,7%** (Tabela nº 08).

No ano de 2020, apesar dos impactos na comercialização de grãos, decorrentes da estiagem em nossa região, que provocaram queda expressiva das safras de milho e soja, a empresa conseguiu manter o seu equilíbrio econômico.

Empreendeu esforços para aumentar a revenda de mercadorias, agregando mais valor às suas operações. Assim, conseguiu encerrar este exercício com um resultado operacional positivo, auferindo lucro líquido de **R\$ 11.465,70**, com margem operacional líquida de **0,1%** (Tabela nº 08).

No ano de 2021 e nos quatro primeiros meses do ano de 2022, a empresa não conseguiu obter resultados operacionais líquidos positivos.

Apesar de ter alcançados volumes recordes de comercialização de grãos e revenda de mercadorias produção de *mix* de alimentação animal, no ano de 2021, com receita operacional da ordem de **R\$ 29.623.035,35**, e, mesmo conseguindo reduzir drasticamente suas despesas operacionais, a empresa encerrou este exercício com prejuízo de **R\$ -957.8080,02** (Tabela nº 08).



TABELA Nº 08
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO

CONTAS	2019	2020	2021	2022(*)
Receita Operac. Líquida	18.903.402,12	14.679.052,21	29.623.035,23	7.497.292,62
Custo de Produção	14.399.866,74	10.280.767,72	26.895.469,42	6.553.051,33
Lucro Operac. Bruto	4.503.535,38	4.398.284,49	2.727.565,81	944.241,29
Margem Opeerac. Bruta	23,8%	30,0%	9,2%	12,60%
Despesas Operacionais	3.543.267,36	5.321.398,95	3.949.650,21	1.061.326,45
Despesas Administrat.	351.356,78	2.332.068,40	1.011.288,13	82.854,85
Despesas Financeira	6.311,98	47.254,45	165.530,95	50.846,36
Despesas Gerais	3.185.598,60	2.942.076,10	2.772.831,13	927.625,24
Resultado Operacional	960.268,02	-923.114,46	-1.222.084,40	-117.085,16
Receita não Operacion.	-66.921,75	938.473,74	265.003,48	16.962,24
Receita Financeira	3.078,25	759.473,74	519.834,05	16.962,24
Outras Receitas não Op.	-70.000,00	179.000,00	-254.830,57	0,00
Despesas não Operac.	0,00	0,00	0,00	0,00
Lucro Liq. s/ Impostos	893.346,27	15.359,28	-957.080,92	-100.122,92
Impostos sobre Lucros	-	3.893,58	-	-
Lucro Líquido Operac.	893.346,27	11.465,70	-957.080,92	-100.122,92
Margem Oper. Líquida	4,7%	0,1%	-3,2%	-1,33%

(*) Até 30 de abril de 2022 – Dados Provisórios, sujeitos a validação.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade da empresa.

A principal causa para este desempenho deficitário, foi a forte elevação dos preços das matérias primas (milho e soja). Neste ano, os custos de fabricação/comercialização comprometeram **90,8%** da receita operacional líquida.

Este comprometimento fez com que a margem operacional líquida apresentasse desempenho negativo, registrando a performance de **-3,2%**.

Nos primeiros quatro meses do ano de 2022 a situação se manteve igual à do ano anterior. Os preços das matérias primas se estabilizaram em patamares elevados, pressionando a margem operacional bruta.

Para enfrentar tal contingência, a empresa procurou intensificar as ações voltadas para a comercialização de bens com maior capacidade de agregação de valor, como o aumento da fabricação e comercialização de ração animal.

Contudo, apesar destes esforços, a forte retração das vendas, associadas as impossibilidades técnicas e operacionais para reduzir os elevados



custos de estrutura (custos fixos), com a manutenção de toda a sua estrutura de operação, houve comprometimento da capacidade da empresa em auferir resultados operacionais positivos.

Nos primeiros quatro meses do ano de 2022 o prejuízo acumulado da empresa foi da ordem de **R\$ -100.122,92**. A margem operacional líquida, resultante deste desempenho, ficou negativa em **-1,33%** (Tabela nº 08).

Os resultados recentes demonstram que a atual viabilidade econômica da empresa precisa ser fortalecida, com medidas que visem melhorar a performance de suas receitas, com melhor gerenciamento e controle de seus custos e, principalmente, o estabelecimento de novos critérios para a precificação de seus produtos.

3.3.6 Ponto de Equilíbrio.

O ponto de equilíbrio expressa o volume de receitas que deve ser obtida pela empresa para absorver a totalidade dos custos fixos e variáveis, antes de gerar lucro operacional, isto é, constitui-se no ponto onde a empresa não auferir lucro nem prejuízos.

Os resultados apurados nas Tabela nºs 09 a 12, mostram que o desempenho operacional da empresa, a partir da métrica do índice de ponto de equilíbrio, não apresentou performance satisfatória.

Em todos os anos do período analisado situou-se acima do **75%** da Receita Operacional Líquida, que é considerado um percentual deficiente, uma vez que compromete a capacidade da empresa em obter lucro líquido em montante suficiente para remunerar todos os recursos envolvidos.

No ano de 2019, a determinação do Ponto do Equilíbrio mostrou que a empresa começa a obter resultado operacional líquido positivo a partir da venda de **80,2%** de sua receita operacional líquida. Ou seja, o faturamento total deve



ultrapassar **R\$ 15.153.618,37**, para que todos os custos fixos e variáveis sejam totalmente cobertos (Tabela nº 09).

TABELA Nº 09
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2019

DISCRIMINAÇÃO	Valor R\$ e %ROL
Receita Operacional Líquida	18.903.402,12
Custo Fixo	3.610.189,11
Custo Variável	14.399.866,74
Custo Total	18.010.055,85
Lucro Operacional	893.346,27
PONTO DE EQUILÍBRIO	15.153.618,37
% ROL	80,2%

(1) Não computadas depreciação e amortizações

FONTE: Elaborado pelo Autor.

A figura abaixo apresenta a ilustração da determinação do ponto de equilíbrio no ano de 2019.

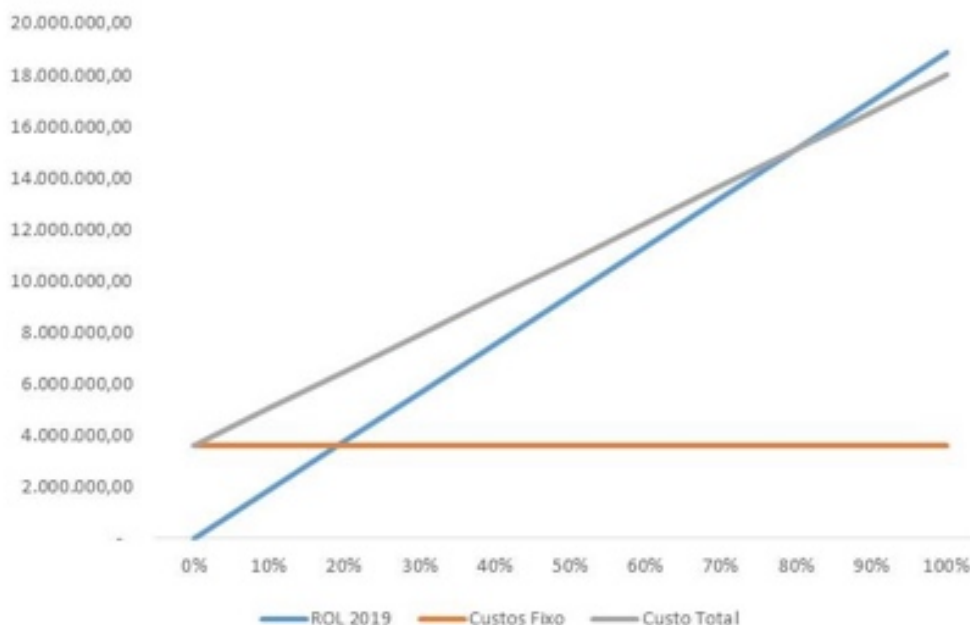


Figura nº 07 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2019.

FONTE: Elaborado pelo Autor.



No ano seguinte, 2020, o comportamento do Ponto de Equilíbrio registrou índice deficiente, em patamar correspondente a **99,7%** da Receita Operacional Bruta.

A Tabela nº 10 apresenta o desempenho de todas as variáveis que influenciam na determinação do Ponto de Equilíbrio.

TABELA Nº 10
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2020

DISCRIMINAÇÃO	Valor R\$ e % ROL
Receita Operacional Líquida	14.679.052,21
Custo Fixo	4.387.081,21
Custo Variável	10.280.767,72
Custo Total	14.667.848,93
Lucro Operacional	11.203,28
PONTO DE EQUILÍBRIO	14.641.661,83
% ROL	99,7%

(1) Não computadas depreciação e amortizações

FONTE: Elaborado pelo Autor.

Em termos financeiros, a Receita Operacional Líquida da empresa deveria ser da ordem de **R\$ 14.641.661,83**, ou seja **99,7%**, do patamar atual apenas para cobrir os custos de produção e as despesas operacionais, praticamente, restando margem para obtenção de lucro líquido não (Tabela nº 10).

A figura abaixo traz a representação do Ponto de Equilíbrio Financeiro para este ano. Contata-se que o ponto de lucro zero, onde ocorre o cruzamento da curva de custo total com a curva de Receita Operacional, o qual é obtido para uma receita da ordem de **R\$ 14.641.661,83**.



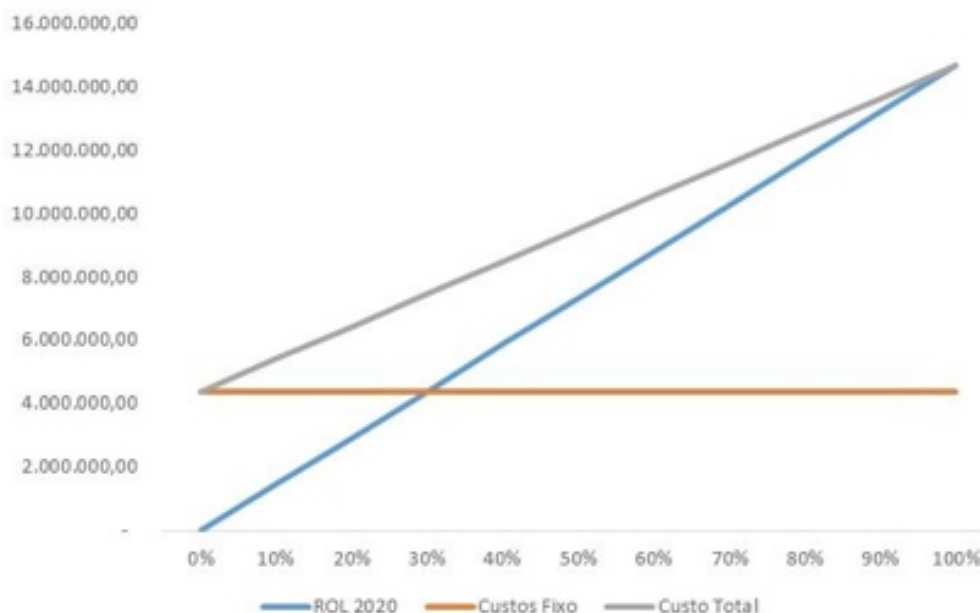


Figura nº 08 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2020.
FONTE: Elaborado pelo Autor.

No ano de 2021 o desempenho da empresa registrou sua pior performance, em todo o período analisado. O índice do Ponto de Equilíbrio situou-se em **135,1%** da ROL, performance bastante inferior aos parâmetros mínimos de eficiência operacional, que é estimado em índice inferior a **50,0%**. As informações contidas na Tabela nº 11, apresenta o desempenho do Ponto de Equilíbrio da empresa neste ano.

TABELA Nº 11
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2021

DISCRIMINAÇÃO	Valor R\$ e % ROL
Receita Operacional Líquida	29.623.035,23
Custo Fixo	3.684.646,73
Custo Variável	26.895.469,42
Custo Total	30.580.116,15
Lucro Operacional	- 957.080,92
PONTO DE EQUILÍBRIO	40.017.520,20
% ROL	135,1%

FONTE: Elaborado pelo Autor.



Mesmo com o significativo aumento da Receita Operacional, ocorrido no ano de 2021, tal desempenho não propiciou melhoria deste indicador. A elevação dos custos fixos e variáveis, ocorreram em proporções superiores, impedindo que a empresa obtivesse resultado satisfatório. Este indicador mostra que, para cobrir todos os custos e despesas, as receitas deveriam ser de **R\$ 40.017.520,20**, ou seja, **135,1%** superior as obtidas. (Tabela nº 11).

A figura abaixo representa a situação do Ponto de Equilíbrio Financeiro no ano de 2021. Constata-se que as curvas de Receita Operacional Líquida e Custo Total não se cruzam, indicando prejuízo operacional.

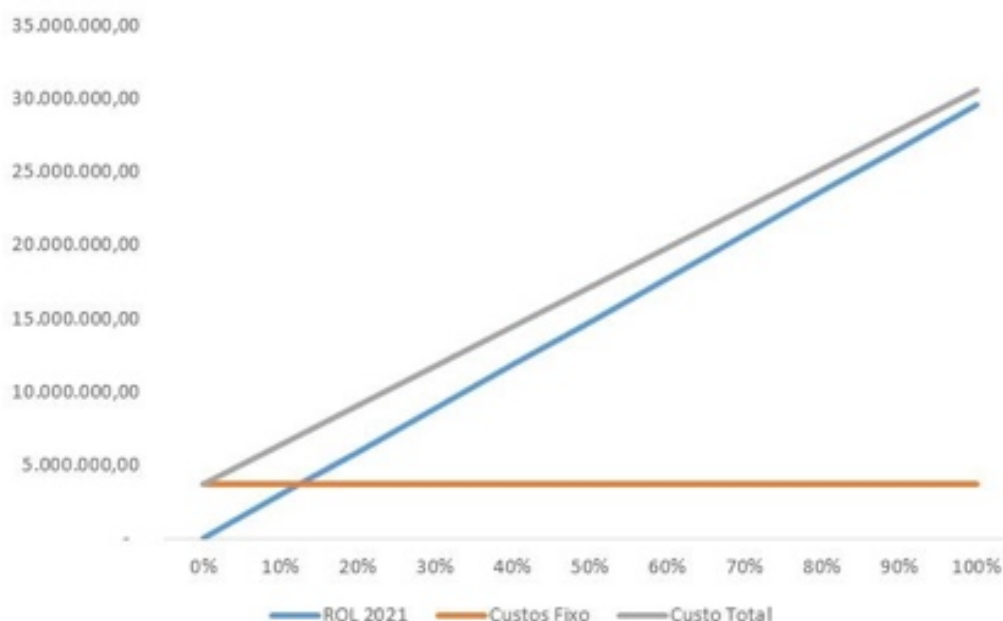


Figura nº 09 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2021.
FONTE: Elaborado pelo Autor.

O ano de 2022 vem transcorrendo de maneira bastante atípica. Nos quatro primeiros meses, a empresa operou com queda nas vendas, sobretudo, no período mais recente, associada a perda de ganhos de escalas.

Os resultados médios alcançados neste ano foram comprometidos. A média mensal do desempenho operacional da empresa, nos primeiros quatro



meses do ano de 2022, indicam que houve o comprometimento do seu resultado operacional líquido. Tal situação está demonstrada na Tabela nº 12.

TABELA Nº 12
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2022 (jan-abr)

DISCRIMINAÇÃO	Valor R\$ e % ROL
Receita Operacional Líquida	7.497.292,62
Custo Fixo	1.061.326,45
Custo Variável	6.553.051,33
Custo Total	7.614.377,78
Lucro Operacional	- 101.122,92
PONTO DE EQUILÍBRIO	8.426.950,87
% ROL	112,4%

FONTE: Elaborado pelo Autor.

Como se vê, pelas informações contidas na Tabela nº 12, o índice do Ponto de Equilíbrio manteve desempenho deficiente, mesmo tendo apresentado pequena melhora em relação ao ano anterior. Alcançou a marca de **112,4%**, se afastando de forma considerável dos parâmetros mínimos de eficiência (inferior a **50,0%**).

O índice do Ponto de Equilíbrio, neste período (jan-abr/2022), mostra que seria necessário um aumento de **12,4%** da Receita Operacional, para cobrir os custos fixos e variáveis.

Como ilustrado pela figura abaixo, pode-se constar que, a exemplo do ano anterior, as curvas de receita operacional líquida e custo total não se interceptam.

Como a curva do custo total fica acima da de receita operacional líquida, em toda a trajetória, indica que a empresa operou com prejuízos nestes primeiros quatro meses do ano de 2022.



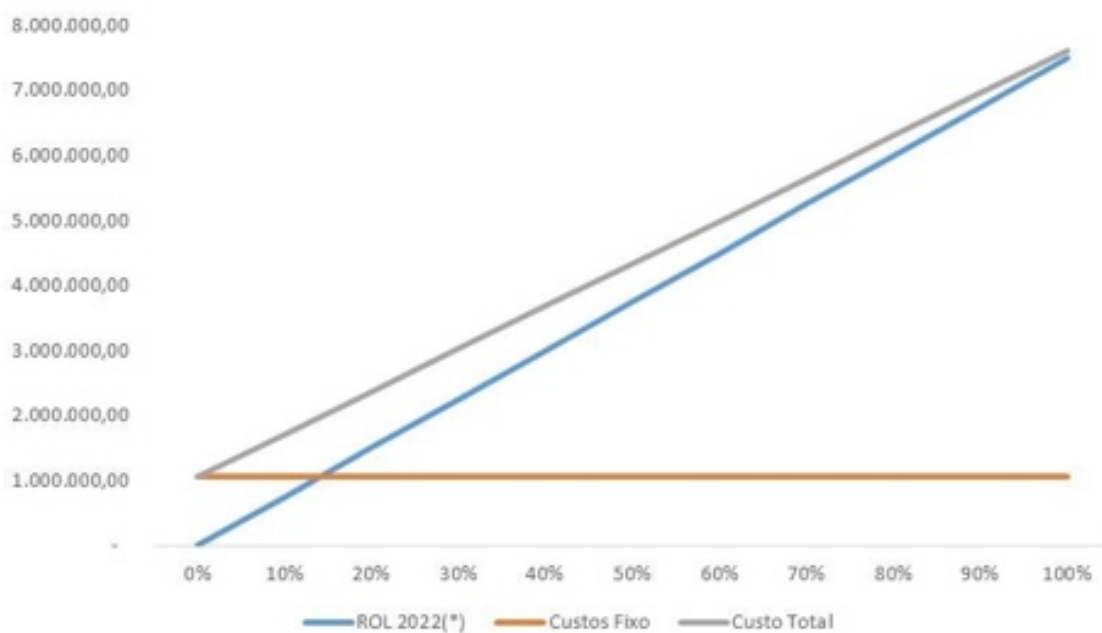


Figura nº 10 – Representação do Ponto de Equilíbrio – 2022.

FONTE: Elaborado pelo Autor.

A análise global do ponto de equilíbrio, em relação a todo o período avaliado (janeiro de 2019 a abril de 2022), mostra que a empresa não obteve resultado operacional satisfatório.

3.3.7 - Avaliação da Situação Econômico-Financeira.

A avaliação do desempenho econômico-operacional da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., demonstra que sua atual estrutura e a gestão de seus custos e receitas operacionais, lhe proporciona reduzida capacidade de obtenção de margem operacional bruta, o que restringe à sua possibilidade de obter resultado líquido satisfatório.

Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido da empresa, o seu atual desempenho econômico-financeiro não é suficiente para



suportar todos os desembolsos que serão necessários para a amortização plena de seu endividamento.

Tal deficiência pode ser atribuída à inexistência de um sistema de informações gerenciais, que subsidie a correta apropriação dos custos e despesas operacionais, bem como a ausência de políticas, critérios e procedimentos corretos para a precificação dos bens que comercializa.

Ao negligenciar os procedimentos para a correta determinação dos custos e apropriação de despesas operacionais, em um ambiente competitivo no qual a empresa estabelece como sua principal estratégia a competição **o preço**, têm-se como consequência o comprometimento do resultado operacional líquido.

Para melhorar a viabilidade econômica e financeira da empresa, se impõe como condição imprescindível a definição de uma correta política de determinação de preços, a partir de um plano de precificação que leve em consideração todos os custos direto de operação e das despesas operacionais, da empresa e a sua capacidade de inserção em mercados mais competitivos.

Para a construção de um cenário que resulte na obtenção de condições de viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, será necessário que a empresa implemente um amplo processo de descentralização e reestruturação organizacional, com vistas a melhorar o seu desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro.



ASPECTOS INFRA ESTRUTUAIS E OPERACIONAIS



3.4 Infraestrutura – Visão Geral

A planta operacional e industrial da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., está localizada Rua José Dias Bicaio, nº 1308, Parque Industrial Vereador Sebastião de Mendonça, na cidade de Umuarama, Estado do Paraná, em terreno com áreas 11.050,58m².

Possui área construída correspondente a 1.844 m², distribuídos em 02 galpões industriais, área coberta para caldeira, área administrativa, refeitório, galpão para a balança de cargas, pátio parcialmente pavimentado e cercamento em todo o terreno.



Figura 11 – Planta Operacional e Industrial-Seolim Comércio de Grãos Ltda.
FONTE: Acervo da empresa.

A empresa opera com duas atividades econômicas: i) comercialização de grãos (milho e soja); e, ii) fabricação de *mix* para alimentação animal.



3.5 Aspectos Operacionais da Comercialização de Grãos.

3.5.1 Infraestrutura

Além da área construída (galpões industriais e sede administrativa), a empresa tem a sua disposição, para o desenvolvimento da atividade de comercialização de grãos, os seguintes recursos infra estruturais:

01 Silo para armazenamento grãos com capacidade para 3.000 toneladas;

01 Silo para armazenamento grãos com capacidade para 500 toneladas;

01 Silo para armazenamento grãos com capacidade para 500 toneladas;

01 Secador

01 Caldeira com capacidade 800 Kg;

01 Elevador convencional para grãos;

02 Medidores de Umidade;

01 Coletor de Amostra;

01 Máquina de pré-limpeza com ciclone;

01 Máquina de pós limpeza com ciclone;

01 Balança para Cargas a Graneis, com capacidade para 80 toneladas;

01 Rosca chupim;

06 Roscas Transportadoras;

3.5.2 Processos de Comercialização de Grãos (Milho e Soja).

O processo operacional da comercialização de grãos agrícolas (milho e soja), envolve as seguintes etapas:

- i) Aquisição de grãos diretamente dos produtores rurais;
- ii) Recebimento dos grãos;
- iii) Coleta de Amostras
- iv) Limpeza
- v) secagem;
- vi) Armazenamento;



vii) Comercialização dos grãos para terceiros.

A figura abaixo ilustra a representação do fluxograma das operações que envolvem a atividade de comercialização de grãos (milho e soja).

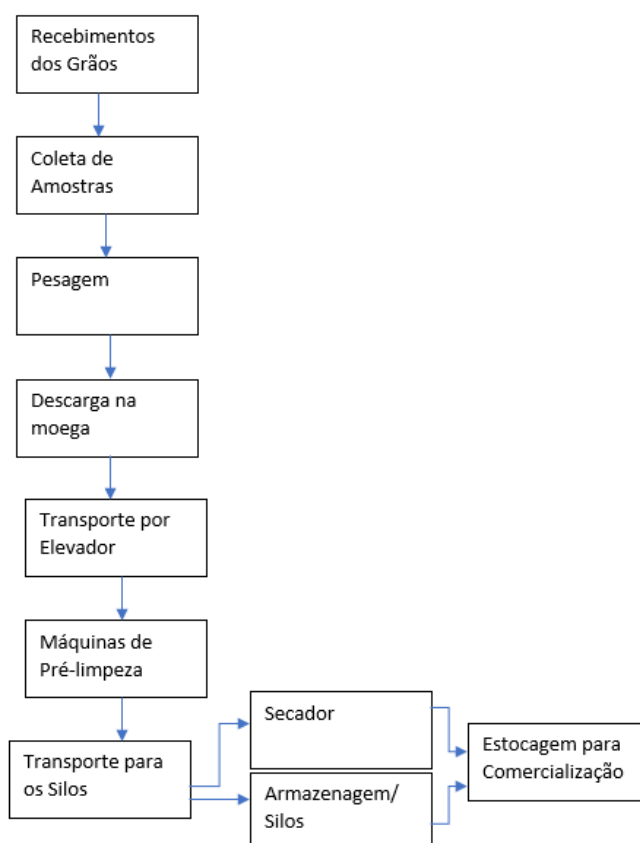


Figura 12 – Fluxograma do Processo Comercialização de Grãos.
FONTE: Acervo da Empresa

i) Aquisição de Grãos Diretamente do Produtos Rural

Esta etapa envolve a negociação direta com os produtos rurais com vistas a aquisição de grãos de milho e soja. Acertadas todas as condições de comercialização, como preço, prazo de entrega, condições de recebimentos e



prazo de pagamento, a negociação é concluída com a celebração de contrato de compra de produtos agrícolas, ou emissão da nota fiscal.

ii) **Recebimento dos Grãos.**

No prazo acertado para a entrega dos grãos de soja e/ou milho, estes são transportados em caminhões graneleiros ou carretas graneleiras, desde as propriedades rurais até a sede da empresa, onde são pesados e apurado os padrões de qualidade dos grãos (milho e/ou soja).



Figura 13 – Transporte de Grãos das Propriedades Rurais para Entrega na Sede da Empresa.

FONTE: Acervo da Empresa.

iii) **Pesagem**

Após a chegada dos grãos de milho e/ou soja na sede da empresa, se inicia o processo da pesagem do caminhão carregado, para apurar a quantidade de grãos que será entregue, bem como gerar informações para o controle de estoque e o pagamento dos grãos ao produto rural.





Figura nº 14 - Balança com Capacidade para 80 Toneladas.
FONTE: Acervo da empresa

iv) Coleta de Amostra.

Para apuração dos padrões de qualidade dos grãos adquiridos, são realizados testes para determinação dos níveis de impureza e umidade, em amostras coletadas de cada carga entregue.



Figura nº 15 – Coleta de Amostra de Grãos.
FONTE: Acervo da empresa



v) Descarga.

Após a pesagem é feita a descarga dos grãos de milho e/ou soja diretamente na moega. Após serem descarregados, os grãos passam por um processo pré-limpeza, para a retirada de terra e outros resíduos e impurezas.



Figura nº 16 – Descarga de Soja a Granel

FONTE: Acervo da empresa

vi) Pré-Limpeza

Os grãos de milho e/ou soja são recebidos com um certo nível de impureza, o que requer a realização de procedimento de pré-limpeza. Da moega são conduzidos por um elevador até a máquina de pré-limpeza, onde todas as matérias estranhas, que não são de interesse na armazenagem, são retiradas, através do peneiramento e aspiração de ar.





Figura nº 17 – Máquina de Pré-Limpeza dos Grãos de Soja e Milho
FONTE: Acervo da empresa

vii) Secagem

Após a pré-limpeza, havendo necessidade de reduzir o nível de umidade dos grãos, os mesmos são transportados, através de um segundo elevador, até o secador a lenha, para a etapa da secagem.





Figura nº 18 – Secador de Grãos de Soja e Milho
FONTE: Acervo da empresa

viii) Armazenagem/Silos

Os grãos apresentando condições de limpeza e umidade para estocagens, ou seja, sem impurezas e secos, são transportados por um terceiro elevador, para os silos de armazenamento, com capacidade total de 3.000 toneladas ficando disponível para comercialização.





Figura nº 19 – Silos para Armazenagem de Grãos de Soja e Milho

FONTE: Acervo da empresa

ix) Comercialização

Consiste na última etapa do processo de comercialização de grãos de milho e/ou soja. Após acertar as condições de vendas com o cliente, como: preço, prazo e condições de entrega e forma de pagamentos, entre outras, é realizado o faturamento. No caso de venda para entrega futura, é elaborado o contrato de venda, com condições da negociação.

Após a faturamento é expedida a ordem de carregamento dos produtos comercializados.



3.6 Fabricação de Mix para Alimentação Animal.

O processo de fabricação de Mix para Alimentação Animal envolve várias etapas, desde o recebimento da matéria prima até a entrega do produto final. No caso da empresa Seolim Comercialização de Grãos Ltda., as primeiras etapas, como recebimento e armazenagem do milho e da soja, são realizadas pela atividade de comercialização de grãos, desenvolvida pela empresa.

3.6.1 Infraestrutura

Além de usar toda a infraestrutura disponível para o desenvolvimento das atividades de comercialização de grãos, a empresa conta com um bom acervo de máquinas e equipamentos para a fabricação de alimentação animal, dentre os quais se destacam:

- 04 Silos de Armazenamento de produtos acabados;
- 01 Silos de armazenamento 14m3;
- 01 Moinho de moer grãos;
- 01 Caixa Dosadora;
- 01 Misturador;
- 01 Máquina Peletizadora/Resfriador;
- 01 Máquina Reservatória para ensaque;
- 01 Máquina de pós limpeza;
- 01 Descascador de soja em vagem;
- 02 Balanças eletrônicas;
- 01 Caldeira;
- 01 Ensacadora de grãos;
- 01 Balança ensacadeira;
- 02 Roscas Transportadoras



3.6.2 – Fluxograma de Produção de Mix para Alimentação Animal.

De maneira ilustrativa o processo de fabricação de mix para alimentação alimentar pode ser representado pela figura abaixo:

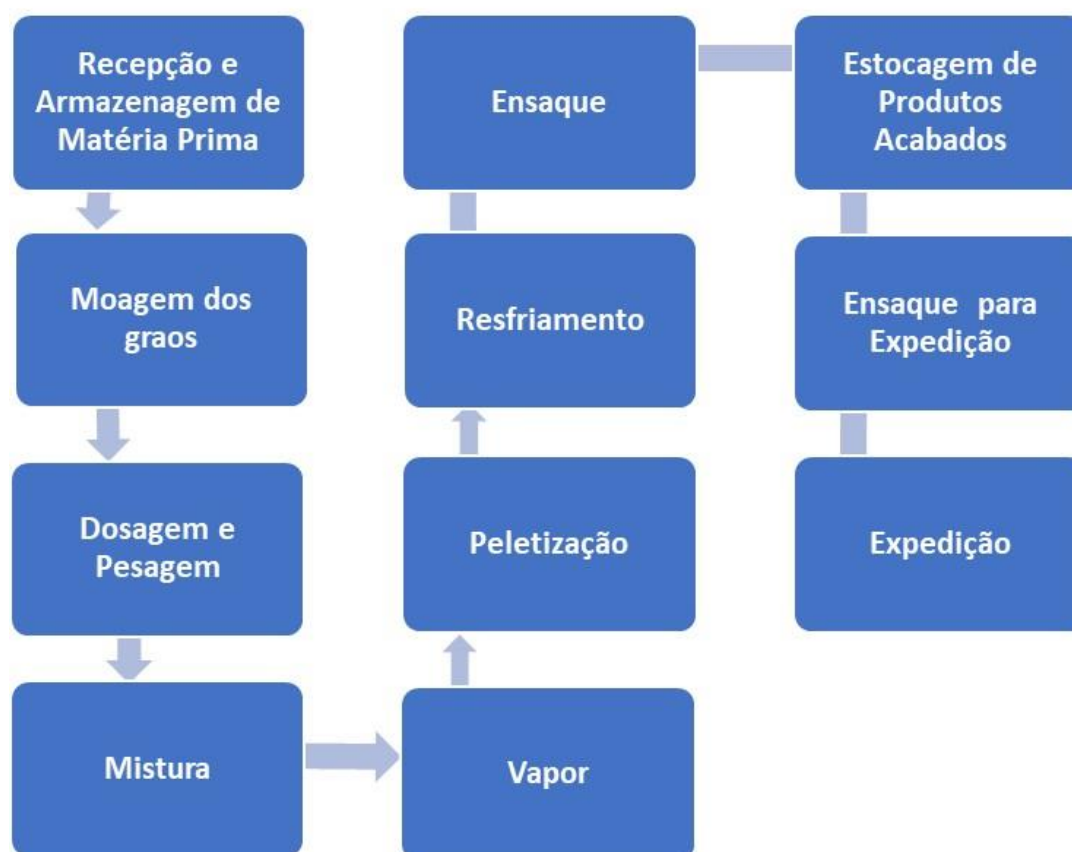


Figura 20 – Fluxograma do Processo de Fabricação do Mix para Alimentação Animal.

FONTE: Acervo da Empresa

i) Armazenagem dos grãos milho e soja

Após o recebimento dos grãos e demais procedimentos para verificação e adequação de seu padrão de qualidade, como limpeza e secagem, os grãos são armazenados em silos. No caso da empresa Seolim Comércio de Grãos



Ltda., os grãos armazenados podem ser destinados para comercialização direta a granel ou para o ensaque para venda fracionados em sacos de 60 kgs. Ou, ainda, para a fabricação de mix para alimentação animal (Ver Figura nº 21).

Quando destinados para o fracionamento ou fabricação de mix para alimentação animal são acondicionados em quatro silos menores.



Figura 21 – Silos de Armazenamento de Matérias Primas.
FONTE: Acervo da Empresa

ii) Moagem dos grãos

Dos silos de armazenagem os grãos de milho ou soja são transportados diretamente para o moinho para serem triturados. O processo de moagem tem como principal objetivo a redução do material até a granulometria, visando facilitar a absorção dos nutrientes.



A moagem do milho e/ou da soja facilita as etapas posteriores do processo de fabricação, como a mistura e a peletização. Uma granulometria reduzida pode melhorar as condições de secagem do material nos silos de armazenamento.



Figura 22 – Moinho para Moagem de Grãos.
FONTE: Acervo da Empresa

iii) Dosagem e Pesagem

Uma das etapas mais importantes do processo de fabricação do mix para a alimentação animal é a etapa de dosagem/pesagem. Primeiramente, com a orientação de um profissional especializado (Zootecnistas), ocorre a definição das quantidades de farelo (grãos moídos) e dos demais componentes, que irão compor o mix. Após definidas as dosagens, cada componente é pesado separadamente e, em seguida, misturado.



Em seguida o material segue para a peletização ou diretamente para a seção de envase/carregamento, dependendo do tipo de mix e seu grau de processamento



Figura 23 – Caixa Dosadora com Balança Acoplada.
FONTE: Acervo da Empresa

iv) Mistura

Nesta etapa do processo de fabricação, ocorre a mistura do farelo resultante da moagem dos grãos com os demais componentes, que irão formar o mix para a alimentação animal produzida. Esta etapa propicia uma mistura homogênea de todos os micro e macro componentes do mix produzido.





Figura 24 – Misturador.
FONTE: Acervo da Empresa.

v) Ensaque de Mix Não Peletizado

Alguns tipos de mix para alimentação animal podem ser vendidos, antes do processo de peletização. De tal forma que, logo após a mistura dos componentes, eles são ensacados.





Figura 25 – Balança Ensacadeira.

FONTE: Acervo da Empresa

vi) Vapor

Para o processo de peletização o uso de vapor é fundamental para a obtenção de um *pellet* de qualidade. Através do vapor é possível aumentar a temperatura e a umidade da mistura a ser peletizada.

Com a adição de vapor é possível modificar as propriedades físico-químicas do mix para a alimentação animal, uma vez que a umidade adicionada via vapor, tem um efeito lubrificador e aglutinizador, o que aumenta a peletabilidade do mix, diminuindo o atrito e a força motriz necessária e melhora a qualidade dos *pellets* e a digestibilidade do mix.

Para a obtenção de vapor a empresa Seolim Comércio de Grãos utiliza uma Caldeira com aquecimento a lenha.





Figura 26 – Caldeira a Lenha.
FONTE: Acervo da Empresa

vii) Peletização

A etapa da peletização ocorre simultaneamente à da adição de vapor. A máquina peletizadora é composta de rosca alimentadora, que junto com o controle de alimentação, faz o ajuste da carga da máquina respeitando a máxima corrente do motor principal.

A peletização ocorre a partir da pressão que é exercida pelos rolos da rosca alimentadora, que forçam a mistura farelada pelos orifícios da matriz, tendo-se assim o mix na forma de *pellet*.

Através de tal processo ocorre a transformação da mistura farelada em granulada, em razão do processo físico-químico adicionando-se vapor à mistura farelada, submetendo-a aos fatores temperatura, umidade e pressão por um tempo determinado.



Este processo resulta no pré-cozimento da mistura farelada, proporcionando a gelatinização parcial do amido, plastifica as partículas sólidas, em especial as proteínas, amolece as fibras e, assim, melhorar a digestibilidade e a qualidade dos *pellets*.



Figura 27 – Caldeira a Lenha.
FONTE: Acervo da Empresa.

viii) Resfriamento

Após deixar a peletização, o material está muito quente e fragilizado, o que impede seu armazenamento e/ou envase, o que faz com que seja necessário o resfriamento do material produzido.

Para realizar o resfriamento dos pellets é necessária a utilização de um resfriador de fluxo vertical. Nesse equipamento os pellets são colocados pela parte superior e caem por gravidade. Nesse percurso, uma corrente de ar é introduzida no sentido ascendente, trocando calor com o material, e saindo pelo lado superior, enquanto o material deixa o equipamento com uma temperatura de 2 a 8 °C acima da temperatura ambiente.





Figura 28 – Resfriador.
FONTE: Acervo da Empresa.

ix) Estocagem dos Produtos Acabados.

Após resfriados os pellets são transportados para um silo de armazenagem, com capacidade de 14,0m³.





Figura 29 – Silo Armazenador de Pellets.
FONTE: Acervo da Empresa.

x) Ensaque dos *Pellets* para a Expedição.

O mix para a alimentação animal pode ser comercializado basicamente de três formas, em sacarias, em big bags e a granel. Quando o material é ensacado ou armazenado em big bags, o ensaque feito através da “Balança Ensacadeira”. Já quando o material é vendido a granel, este é despejado diretamente sob caminhões próprios para o transporte de ração, que a levará para o consumidor final.





Figura 30 – Balança Ensacadeira.

FONTE: Acervo da Empresa.

xi) Expedição.

Após o envase, geralmente em sacos com 30 kgs, os mix para alimentação animal ficam depositados em local adequados, para serem vendidos e entregues aos pecuaristas da região noroeste do estado do Paraná.





Figura 31 – Produto Acabado Ensacado.

FONTE: Acervo da Empresa.

3.6.3 Avaliação dos Processos Produtivos,

A avaliação dos processos de operação/produção da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., mostra que a empresa opera em boas condições operacionais.

Dispõe de ótima estrutura física (espaço) e infraestrutura adequada. Conta com instalações físicas, máquinas e equipamentos em bom estado de conservação e manutenção.

As práticas e técnicas de produção adotadas se enquadram nas melhores recomendações de especialistas da área. O processo produtivo da fabricação de mix para alimentação animal é supervisionado por profissional especializado (Zootecnista), o que assegura ótima qualidade aos produtos que fabrica.



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS



3.7 Recursos Humanos

A empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. não conta com departamento específico para administrar as questões envolvendo seus recursos humanos. As atividades inerentes a este Departamento são realizadas de forma terceirizada pelo Escritório de Contabilidade.

Com o advento da reforma trabalhista no final do ano de 2019, que propiciou maior flexibilização nas relações de trabalho entre empregado e empregador, a empresa optou por terceirizar todos os serviços operacionais, mantendo vínculos empregatícios apenas com trabalhadores envolvidos na gestão e suporte estratégico.

Atribui a uma colaboradora as atividades de apontamentos e organização das informações referentes aos direitos trabalhistas, para serem enviadas à empresa terceirizada, para fins da expedição da nota fiscal de prestação de serviços.

Os processos de seleção são compartilhados com a empresa terceirizada. São bastante simples e realizados diretamente pelos responsáveis dos setores. Não há qualquer formalização como entrevistas estruturadas, análise de currículo ou testes. Em geral, em razão das funções não requererem grandes exigências quanto à qualificação, a seleção se baseia em indicações e/ou na experiência acumulada do candidato.

A gestão da Gerência Administrativa e Financeira é compartilhada entre o Sócio Gestor e uma funcionária com formação superior na área de administração de empresa. No que pese o fato da funcionária possuir qualificações profissionais adequadas para desempenhar as funções, as decisões são centralizadas no sócio gestor.

A gerência operacional, responsável pela gestão de todo o processo de industrialização, é exercida por profissional com longa experiência na atividade. A exemplo das gestões administrativas e financeiras, a tomada de decisão quanto a produção são centralizadas no sócio gestor.



No mês de abril de 2022, para desenvolver todas suas atividades e manter o bom nível de manutenção de suas instalações, a empresa contava com os serviços de **16** funcionários, sendo **12** terceirizados e **04** com vínculos direto de emprego.

Os dados da tabela nº 13 mostram que o quadro de pessoal da empresa. Consta-se que o quadro de pessoal está bem dimensionado para o nível de operação da empresa.

Não foram constatadas divergências salariais para funções identificadas. A empresa exige da empresa terceirizada o cumprimento de todos os direitos trabalhistas previstos em Lei. O nível de qualificação dos funcionários se mostra adequado para as funções que desempenham.

TABELA Nº 13
QUADRO DE PESSOAL – FUNÇÃO/SALÁRIO BASE

FUNÇÃO	QTD
ADMINISTRAÇÃO	
Administradora	1
Contadora	1
Zootecnista	1
Assistente Administrativo	1
PRODUÇÃO	
Controle de Qualidade	1
Auxiliar de Produção	5
Motorista	1
Vendedor	3
Mecânico Industrial	1
Faxineira	1

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pela empresa.



3.7.1 Organograma

Não há na empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. uma representação formal de seu organograma, na qual as relações de comando, hierarquia e atribuições de competências possam ser visualizadas.

A partir de análise da hierarquia e comando, existente na empresa, pôde-se realizar a representação do organograma, conforme apresentado na figura nº 32.

Uma das primeiras constatações que se extrai da avaliação do organograma do SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., é o elevado grau de concentração de atividades, comando e decisões na figura do Sócio Gestor. Esta excessiva centralização decorre do fato dele possuir amplo domínio técnico/operacional/mercadológico de todos os processos de produção e comercialização de grãos agrícolas e produtos de alimentação animal.

Esta centralização faz com que todo o processo de tomada de decisão dependa unicamente da percepção e/ou intuição do Sócio Gestor. Como ele não dispõe de relatórios gerenciais para avaliação perene do desempenho da empresa, não consegue reduzir o ambiente de incerteza/risco, para tomada de determinada decisão.

Outro aspecto a ser considerado, em relação a esta centralização, se refere ao comprometimento da autonomia dos encarregados. Estes sempre precisam da última palavra do Sócio Gerente, para efetivar ações de natureza estratégica.

A centralização de competências também gera falhas na organização administrativa, pois muitos procedimentos (muitas vezes simples) deixam de ser executados em tempo hábil, em razão de falta de autorização, já que as decisões são tomadas exclusivamente pelo Sócio Gestor.



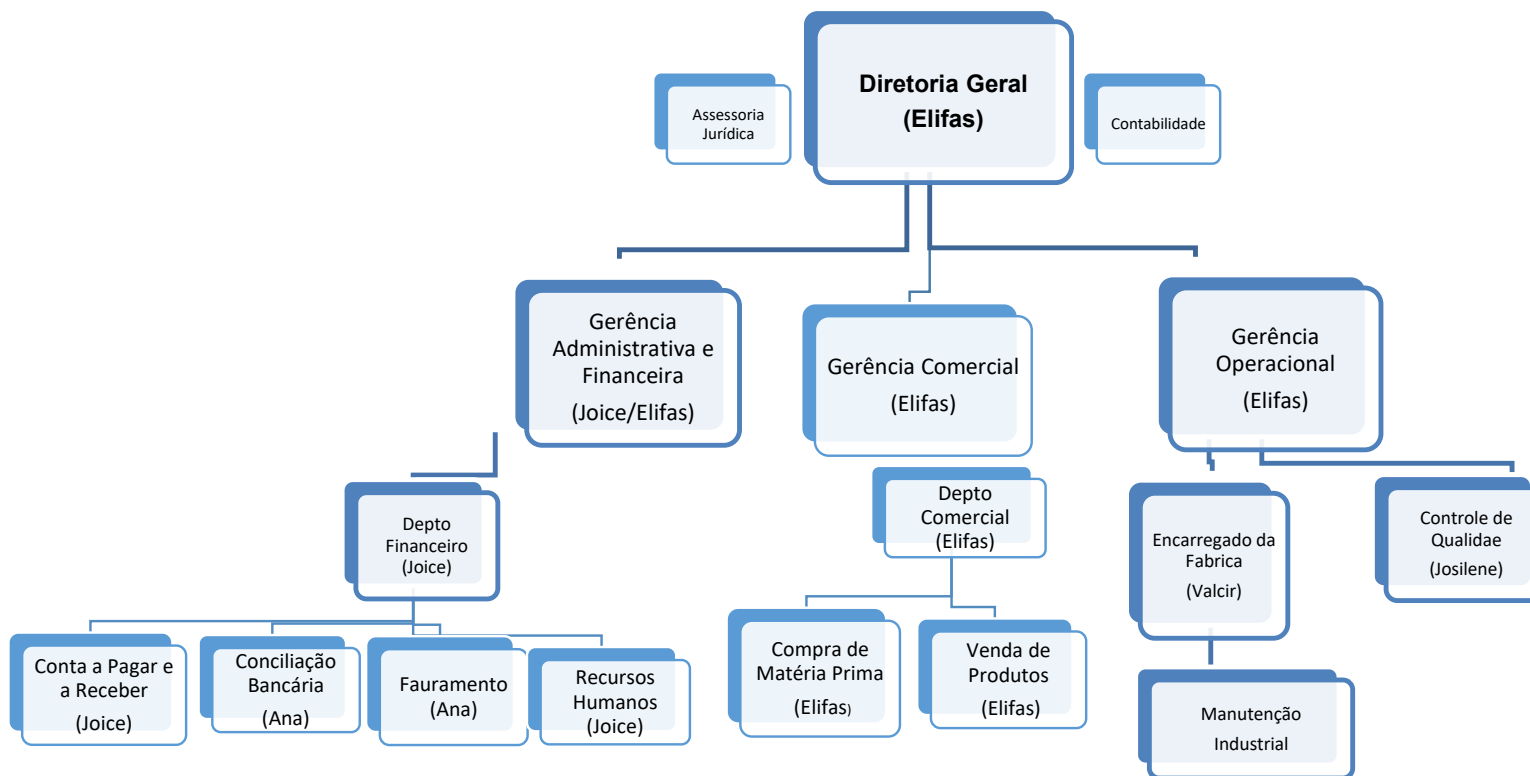


Figura nº 32 - Organograma da SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA.
FONTE: Elaborado pelo autor.



3.6.2 – Controles Administrativos.

Os controles administrativos são frágeis. A empresa não possui um sistema de informações gerenciais que lhe dê suporte à tomada de decisão. Controles simples como o controle de fluxo de caixa não são feitos de forma regular e eficiente.

Também não há um sistema de apuração de resultados, quer global, por segmento de operação ou produto.

Os sistemas de apropriação de custos e precificação são realizados com base na experiência do Sócio Gestor, uma vez que não dispõe de um sistema de informações que lhe possibilite adotar critérios técnicos para realizar tal apropriação.

A contabilidade é realizada de forma terceirizada. Constatou-se que o Escritório de Contabilidade adota boas práticas contábeis e poderia oferecer relatórios de natureza gerenciais, desde que a empresa melhorasse os procedimentos internos para o envio das informações que geram os registros contábeis.

A unidade industrial não utiliza sistema operacional informatizado, que gere relatórios com indicadores de produtividade e controle da produção. A administração da empresa não faz uso de todo o potencial do sistema computacional administrativo/financeiro que utiliza, pois se limita a utilizar apenas os procedimentos mais rotineiros, como o financeiro e faturamento, não gerando relatórios gerenciais de avaliação e acompanhamento.



ASPECTOS MERCADOLÓGICOS



3.8 – MERCADO

A maioria dos mercados de produtos agroindústrias é caracterizada por comercializarem bens com reduzido nível de elaboração, pequena capacidade de agregação de valor e baixo nível de conteúdo tecnológico. Tais características, faz com que nestes mercados existam poucas barreiras à entrada. Portanto, a entrada de novas empresas é, praticamente, livre.

O mercado brasileiro de alimentação animal foge a esta regra. Embora seja constituído por muitas pequenas empresas, existe um número expressivo de grandes empresas, com marcas poderosas e atuação em todo o território nacional, que conseguem obter poder de mercado para determinar as principais condições de oferta, demanda e preço.

Mesmo com alta lucratividade do setor, a atividade ainda sofre com regulamentações e exigências impostas pelos órgãos competentes, para que todos os estabelecimentos garantam uma produção com qualidade.

Um pequeno número de grandes empresas multinacionais, algumas com controle acionário estrangeiro, detém a maior parcela do mercado nacional de alimentação animal, por possuírem marcas tradicionais e conhecidas nacionalmente, além de contarem com ampla rede de canais de distribuição.

Neste mercado, o preço não se constitui na principal arma de competição. Mas, sim, a força da marca. Em geral, há ampla fidelização dos consumidores às marcas tradicionais.

A atuação destas grandes empresas faz com que o Brasil seja líder em produção de alimentação animal na América Latina e, mundialmente, é o terceiro país no segmento.

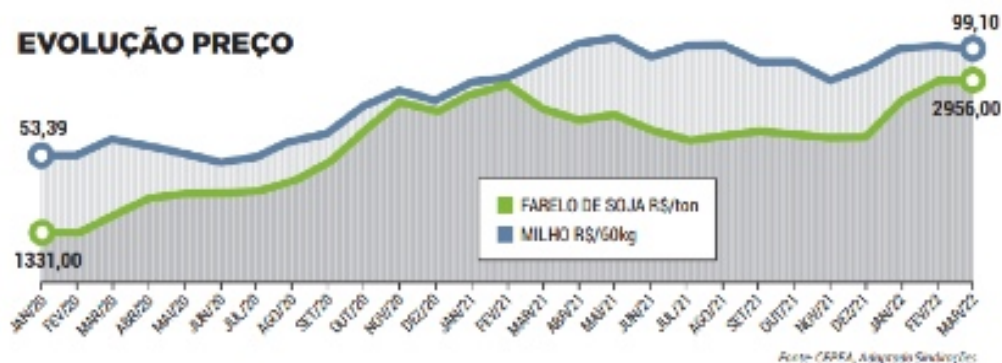
Os produtos industrializados pela empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., são comercializados no mercado regional. Na região onde atua,



além de representantes de grandes empresas multinacionais, há um elevado número de pequenas empresas familiares, que tem no preço sua principal arma de competição.

Outra forte contingência mercadológica enfrentada pela empresa, está na forte concorrência para aquisição das duas principais matéria prima, ou seja, o milho e a soja.

Recentemente a alta dos preços destas duas matérias primas tem se constituído em forte entrave às condições de competição da empresa. A escassez da oferta tem acirrado a concorrência, fazendo com os preços se elevem de forma acelerada, conforme mostra a figura abaixo.



- 2 -

FONTE: SINDIRAÇÕES.

Apesar de tais contingências, a empresa vem conseguindo se manter no mercado, tendo como principal estratégia a realização de elevados investimentos, voltados para a melhoria da qualidade, e, assim, dotar sua planta industrial de capacidade técnica para produzir produtos de boa qualidade a preços competitivos.



3.8.1 – Mercado de Milho e Soja.

A oferta de milho e soja, principais matéria primas adquiridas pela empresa, para a comercialização e fabricação dos mix de alimentação animal, interferem diretamente no desempenho da empresa. Nos anos de 2020 e 2021 o mercado destas duas matérias primas foram fortemente impactos pela redução da produção, em razão de frustrações de safra, que provocaram forte elevação de seus preços.

Os cultivos de milho e soja representam quase 80% da produção de grãos do país. Enquanto a soja possui forte valor no mercado internacional, a produção de milho é voltada ao mercado interno.

A demanda de milho no país está diretamente relacionada à necessidade da indústria de alimentação animal, principalmente, para aves e suínos.

No Brasil, entre 60% e 80% da produção de milho em grão é utilizada para a criação de animais.

O estado do Paraná é o segundo maior produtor de milho, contribuindo com 17% da produção brasileira, ficando atrás apenas do estado do Mato Grosso, que é responsável por 31% da produção nacional, conforme pode ser visualizado na figura abaixo.



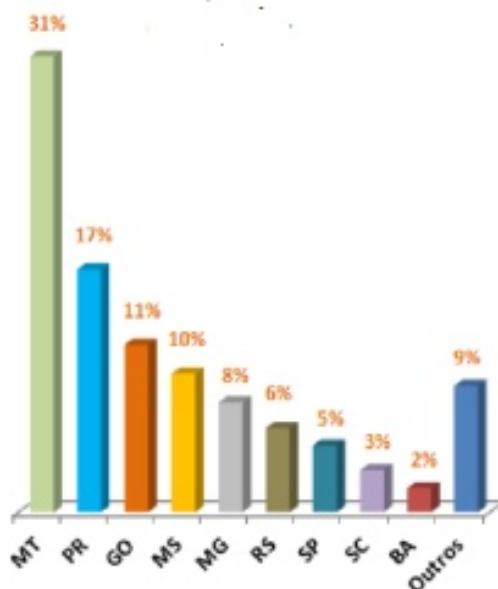


Figura nº 33 – Distribuição da Produção Nacional de Milho
FONTE: SEAB/DERAL (Edmar W. Gervásio).

Mesmo o estado do Paraná sendo um dos mais importantes produtores de milho, com duas safras anuais, ele é também um grande consumidor deste produto, pois utiliza grande parte da sua produção para a fabricação de alimentação animal, com destaque para aves e suínos. Neste sentido a produção de milho no Estado é relevante e necessária para suprir a demanda dessas cadeias.

A forte demanda estadual por milho fez com que a área plantada no Paraná aumentasse em mais de 30%, desde o ano de 2005. Além do aumento da área de cultivo, a produtividade aumentou em proporções semelhantes, neste período.

O mercado nacional de milho, desde o ano de 2020, se mostra fortemente aquecido, com forte pressão sobre os preços. No primeiro semestre de 2021 os



preços internos apresentaram alta de 76,5%, impulsionada pelas perdas de produção na segunda safra devido ao clima, com estiagens e geadas, no centro-sul. Com colheita menor, a importação deverá crescer 58,3%.

Não apenas o mercado nacional se mostra aquecido. O Cenário internacional, desde o ano de 2019, vem se caracterizando por apresentar forte elevação da demanda deste produto, pressionando seus preços.

No primeiro trimestre de 2022 os mercados domésticos e externo de milho se mostraram estável, porém com preços em patamares muito elevado.

O mercado de soja apresenta comportamento semelhante ao de milho. Os preços estão em alta desde o ano de 2019, pressionados pelos baixos estoques no período e pela demanda aquecida tanto externa quanto doméstica.

Dois fatores vêm contribuindo para este resultado, são o movimento de recomposição dos estoques por parte de diversos países e o aquecimento da demanda por grãos, principalmente aqueles destinados para alimentação animal.

Outros dois fatos importantes têm elevado o nível de incertezas no mercado internacional desta *commodities*: os impactos decorrentes da covid-19; e o conflito na Ucrânia, que elevaram fortemente a insegurança sobre a oferta e a demanda globais.

Mais recentemente os preços da soja foram impactados pela política de tarifas de exportação de farelo e óleo de soja na Argentina, principal fornecedora global desses coprodutos. O governo desse país oficializou o aumento das tarifas de exportação de farelo e óleo de soja, de 31% para 33%. Esse cenário acirrou a disputa pelo grão entre as indústrias brasileiras e os consumidores internacionais, resultando em novos recordes de preços no spot nacional.



3.8.2 Perspectivas para os Mercado de Milho e Soja.

Para 2022, a perspectiva é de safra recorde para a soja (3,4%) de aumento e recuperação da produção de milho (34,1%), que foi prejudicada este em 2020 e 2021 por estiagens e geadas.

Para a próxima safra de milho (2022/2023), o cenário é de forte pressão sobre os custos de produção. Os preços dos insumos continuarão impulsionando os custos de produção. O fertilizante, responsável pela maior parte da despesa de custeio da lavoura, já exhibe alta de 39,44%, em relação à safra anterior.

A maior preocupação dos produtores para a próxima safra de milho é que a elevação dos preços será menor do que a alta no custo de produção, o que consequentemente traz um impacto negativo sobre a margem de lucro. O efeito de tal relação é a reavaliação na tomada de decisão por parte dos produtores rurais em optar pelo plantio de milho ou soja, outras culturas.

O cenário internacional indica que a produção mundial de milho para a safra 2022/23 deve cair em relação ao recorde do ano passado, refletindo reduções na Ucrânia, EUA, UE e China, parcialmente compensadas por aumentos no Brasil e na Argentina.

Por outro lado, o consumo deve se manter elevado, exercendo forte pressão sobre os preços, conforme apresentado na figura abaixo:

Produção Mundial (milhões de t)					Consumo Mundial (milhões de t)				
Países	Safra		Variação		Países	Safra		Variação	
	21/22	22/23 ¹	Abs.	(%)		21/22	22/23 ¹	Abs.	(%)
EUA	383,9	357,3	-16,6	-4,3%	EUA	315,9	309,0	-6,9	-2,2%
China	272,6	271,0	-1,6	-0,6%	China	291,0	295,0	4,0	1,4%
Brasil	116,0	126,0	10,0	8,6%	U.E.27	60,5	78,6	18,1	29,9%
Ucrânia	42,1	19,5	-22,6	-53,7%	Brasil	73,0	77,0	4,0	5,5%
Demais	401,0	396,9	-4,1	-1,0%	Demais	422,2	425,4	3,2	0,7%
Mundo	1.215,6	1.180,7	-34,9	-2,9%	Mundo	1.182,6	1.185,0	2,4	0,2%

Figura nº 34 – Produção e Consumo Mundial de Milho (Safra 2022/2023).

FONTE: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) – Boletim Maio/2022, com dados do USDA.



O prognóstico mais provável para os próximos meses é que os preços do milho se mantenham em patamares elevados. A combinação de pressão sobre os custos, redução na oferta e demanda doméstica e internacional aquecida, contribuirão diretamente para manutenção dos preços.

A perspectiva para a produção de soja é favorável para a safra de 2022/2023. É esperada uma produção recorde de quase 150 milhões de toneladas, distribuída em uma área de 41,6 milhões de hectares, o que representa uma produtividade de 59,7 sc/ha.

A partir da próxima safra (2022/2023) o Brasil deverá ocupar a posição de principal produtor de soja do mundo. O país será responsável por 19% da produção mundial de soja, superando os Estados Unidos, conforme pode ser visualizado na figura abaixo:

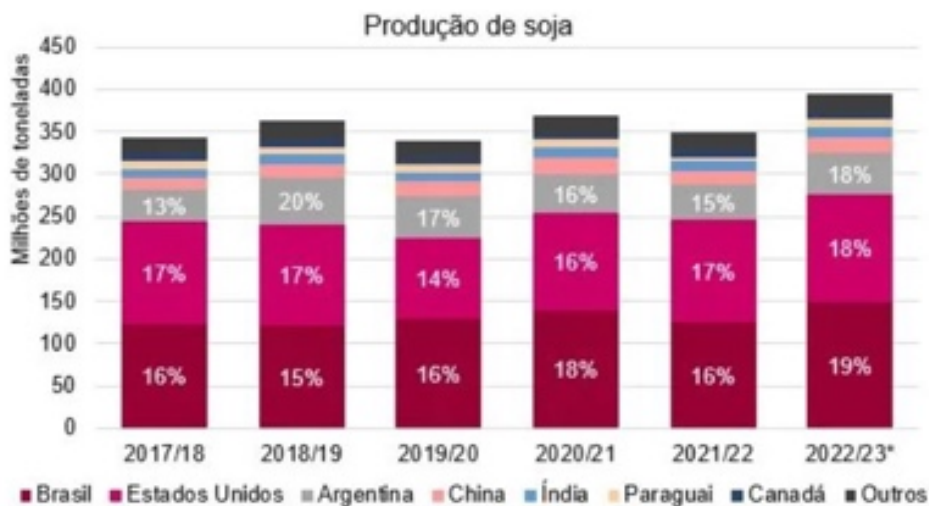


Figura 35 - Contribuição dos Principais Países Produtores de Soja.

FONTE: Visão Agro - <https://visaoagro.com.br/colunistas/soja-perspectivas-para-a-safra-2022-2023/>



Os preços da soja tendem a permanecer elevados. A composição do custo de produção tende a aumentar, causado impacto negativo para as margens de lucro dos produtores de soja.

No cenário internacional o conflito entre Rússia e Ucrânia trouxe um cenário de incertezas sobre a oferta e demanda globais no mercado agrícola. As O conflito provocou oscilações nos preços internacionais das principais commodities. A Ucrânia é uma das principais fornecedoras de milho e óleo de girassol. Os dois países têm peso relevante no mercado internacional de insumos agrícolas.

Em m 2021, 84% dos fertilizantes utilizados no Brasil foram importados, em que a Rússia foi um dos principais parceiros comerciais.

3.9 Produtos Comercializados

A empresa do SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. atua com duas linhas operacionais.

➤ Comercialização de Cereais

- Soja a Granel
- Milho a Granel
- Quirera
- Milho Ensacado 50 Kgs
- Milho Ensacado 30 Kgs
- Farelo de Soja
- Casca de Soja

➤ Fabricação de Alimentação Animal;

- Mix De Cereais 22% Peletizado
- Mix De Cereais 18% Peletizado



- Mix De Cereais 16% Peletizado
- Mix De Cereais 20% Peletizado
- Mix De Cereais 15% Peletizado
- Mix De Cereais Bezerro
- Mix De Cereais 22% Sem Ureia Peletizado
- Mix De Cereais 20% Sem Ureia Peletizado
- Mix Cereais Ovinos
- Mix De Cereais 18% Sem Ureia Peletizado
- Mix De Cereais 15% Farelado
- Mix De Cereais 16% Farelado
- Mix De Cereais 18% Farelado
- Mix De Cereais 18% Sem Ureia Farelado
- Mix De Cereais 20% Farelado
- Mix De Cereais 20% Sem Ureia Farelado
- Mix De Cereais 22% Farelado
- Mix De Cereais 22% Sem Ureia Farelado

Como pode ser verificado pelas informações apresentadas na Figura nº 36, até o ano de 2019 a empresa operava com apenas uma linha operacional – a comercialização de cereais.

No ano de 2019 o milho a granel foi o responsável por **85,6%** do total de cereais comercializado pela empresa. As vendas de soja a granel contribuíram com **13,3%**. Milho ensacado 50 kgs e Quirera, juntos, contribuíram com **1,1%**.



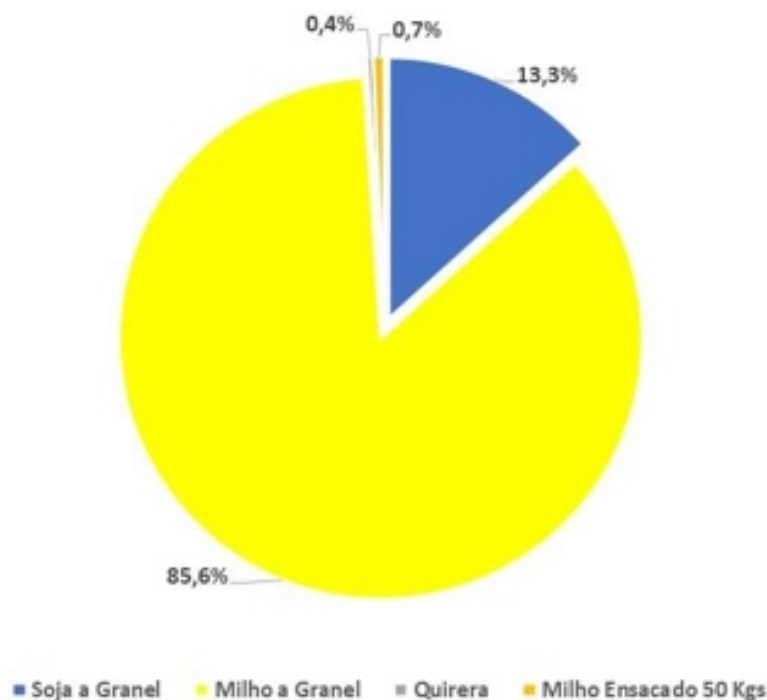


Figura nº 36 – Participação Relativa na Comercialização Total – 2019.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

A partir do mês de dezembro de 2020 a empresa começou a produzir e comercializar dois produtos da linha operacional de fabricação de alimentação animal, sendo eles:

- ✓ Mix De Cereais 16% Peletizado
- ✓ Mix De Cereais 20% Peletizado

Em 2020 a participação relativa das vendas do milho a granel, no faturamento total da empresa, reduziu para **56,0%**, em razão dos aumentos das participações relativas das vendas de milho ensacado 50kgs (**9,2%**) e quirera (**5,1%**) (Figura nº 37).

Na comercialização de cereais foram incluídas o farelo de soja e a casca de soja. As vendas de sorgo, que não ocorreram no ano anterior, também



apresentaram participação relativa importante em 2020, alcançando a contribuição de **8,1%** (Figura nº 37).

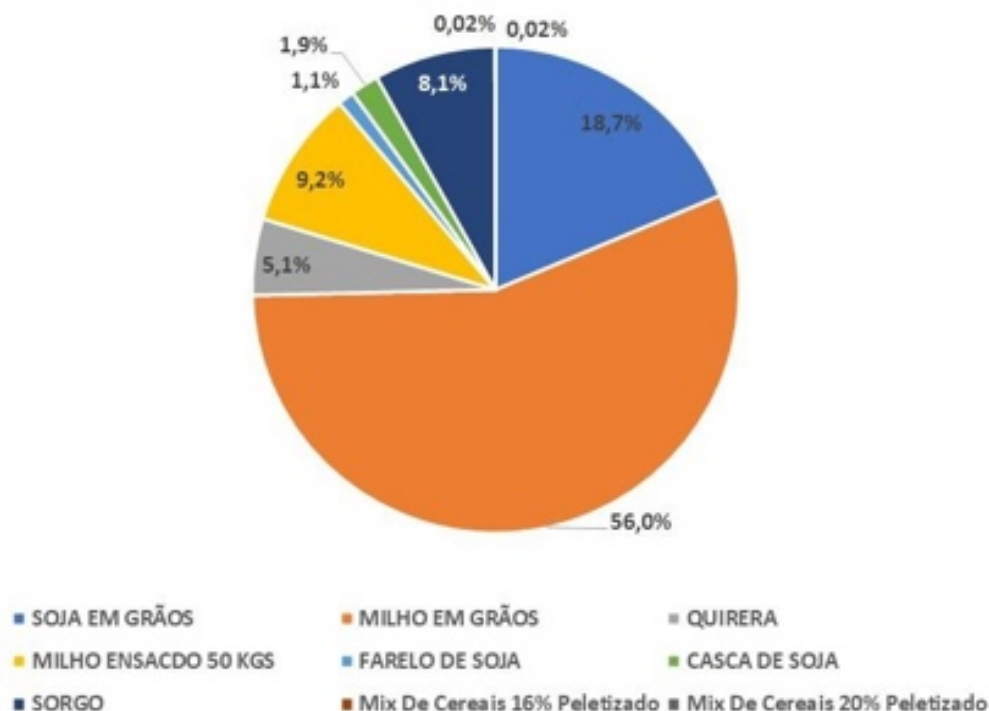


Figura nº 37 – Participação Relativa na Comercialização Total – 2020

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

No de 2021 o portfólio de produtos comercializados e/ou fabricados pela empresa apresentou expressiva diversificação.

Na fabricação de alimentação animal foram introduzidas oito novas misturas, ampliando para dez a oferta de *mix* nesta linha operacional.

Conforme pode ser visualizado na Figura nº 38 o milho a granel e a soja mantiveram posições de destaques nas participações relativas. O milho apresentou elevação, alcançando o patamar de **60,1%**, enquanto a soja, mesmo reduzindo para de **18,7%** para **14,5%**, manteve a segunda colocação.



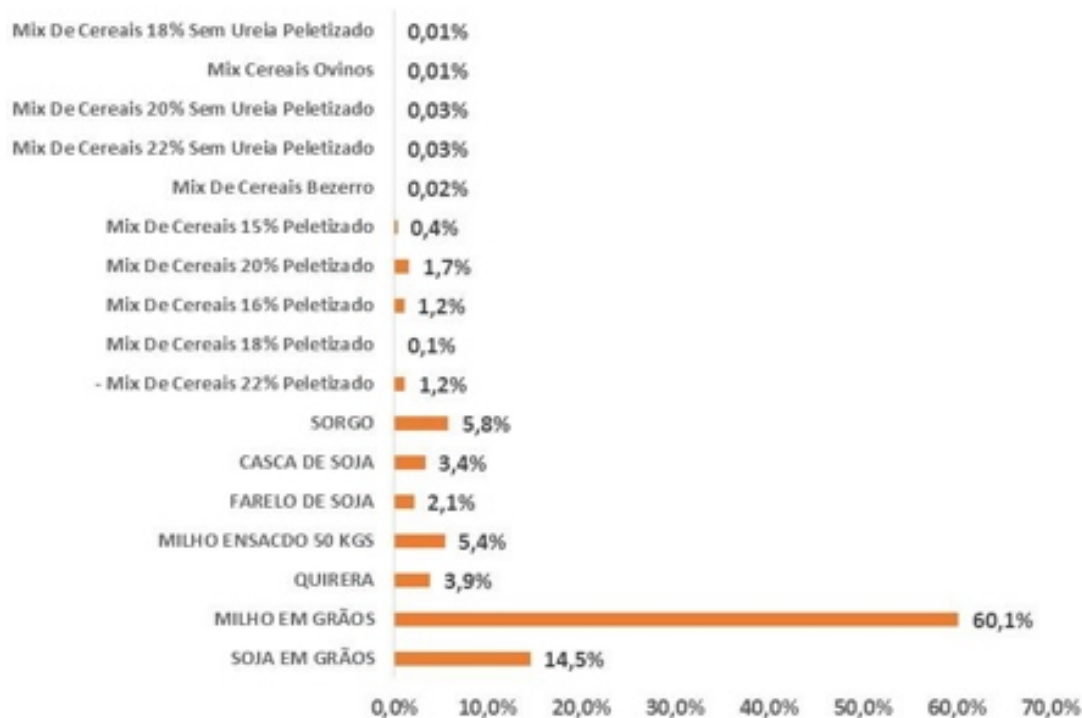


Figura nº 38 – Participação Relativa na Comercialização Total – 2021

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

Apesar da ampla diversificação de produtos na linha operacional de fabricação de alimentação animal, a participação relativa destes produtos no faturamento total da empresa, no ano de 2021, foi de apenas **4,6%**.

O processo de ampliação da diversificação de produtos na linha operacional de fabricação de alimentação animal se manteve no primeiro quadrimestre do ano de 2022. Entre os meses de janeiro a abril foram lançados oito novos *mix*, ampliando a oferta desta linha operacional para dezoito produtos.

A partir dos dados da Figura nº 39 é possível identificar os novos *mix*, bem como avaliar a participação relativa das vendas, de cada produtos, no faturamento total da empresa, no primeiro quadrimestre de 2022.



Constata-se que as vendas dos produtos que compõem a linha operacional de comercialização de cereais mantiveram participações relativas elevadas, porém, com significativa redução.

A comercialização destes produtos que contribuiu com **95,4%** do total faturado pela empresa em 2021, reduziu para **88,2%** no primeiro quadrimestre de 2022. A participação relativa das vendas de milho e soja reduziram de **60,1%** para **51,9%** e de **14,5%** para **12,6%**, respectivamente.

As vendas de produtos da linha operacional de fabricação de alimentação animal elevaram suas participações relativas de **4,6%** em 2021, para **11,8%** no primeiro quadrimestre de 2022 (Ver Figura nº 39)

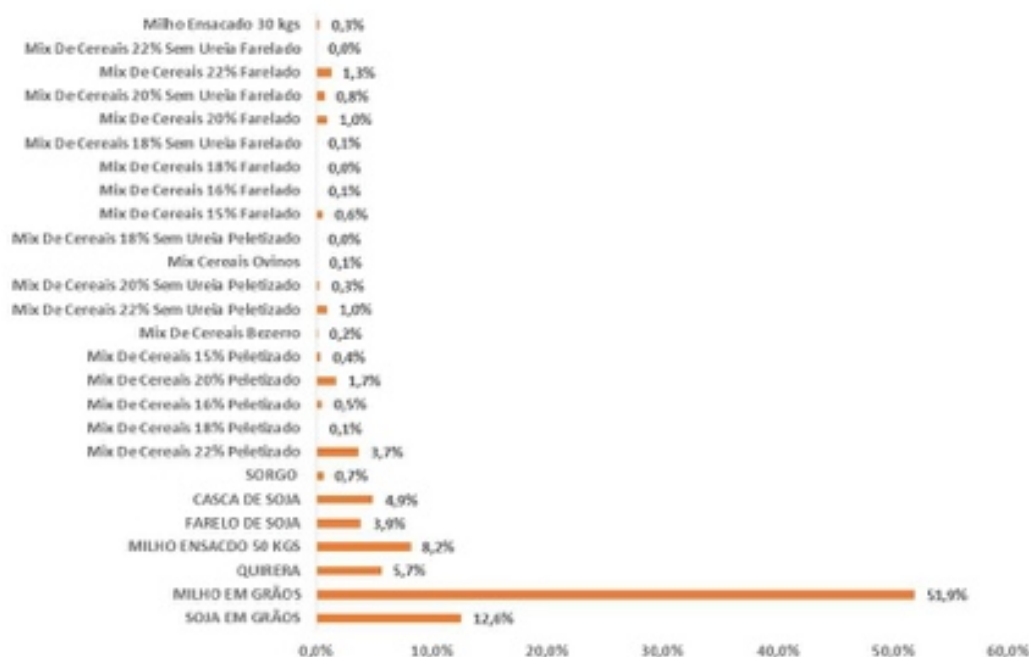


Figura nº 39 – Participação Relativa na Comercialização Total – Jan/Abr-2022

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.



3.10 – Desempenho Mercadológicos da Linha Operacional de Comercialização de Cereais.

A comercialização de cereais representa em torno de **90,0%** do total das vendas da empresa. Os grãos a granel são comercializados diretamente para exportadores ou grandes indústrias de alimentação animal.

Neste segmento de mercado, em razão de sua posição concorrencial, a empresa é tomadora de preços, pois não consegue, isoladamente, influenciar as condições de mercado.

Para obter resultados mercadológicos e econômicos satisfatórios, além da escala de operação, depende de sua eficiência operacional, tanto na compra, quanto na venda, para poder praticar preços competitivos.

3.10.1 – Comercialização de Soja a Granel.

As vendas de soja a granel da empresa estão concentradas nos três primeiros meses do ano (janeiro a março), como pode ser observado nas figuras nºs 40, 41, 42 e 43.

No ano de 2019 a empresa comercializou um total de **2.816.531** quilos ao preço médio de **R\$ 1,21**. Entre os meses de janeiro e fevereiro, período de maior comercialização, o preço médio aumentou **7,31%**, passando de **R\$ 1,14** em janeiro, para **R\$ 1,26** em fevereiro.

O maior volume de vendas ocorreu no mês de março, quando foram vendidos **1.024.201** quilos, o que representou **36,3%** do total vendido no ano.



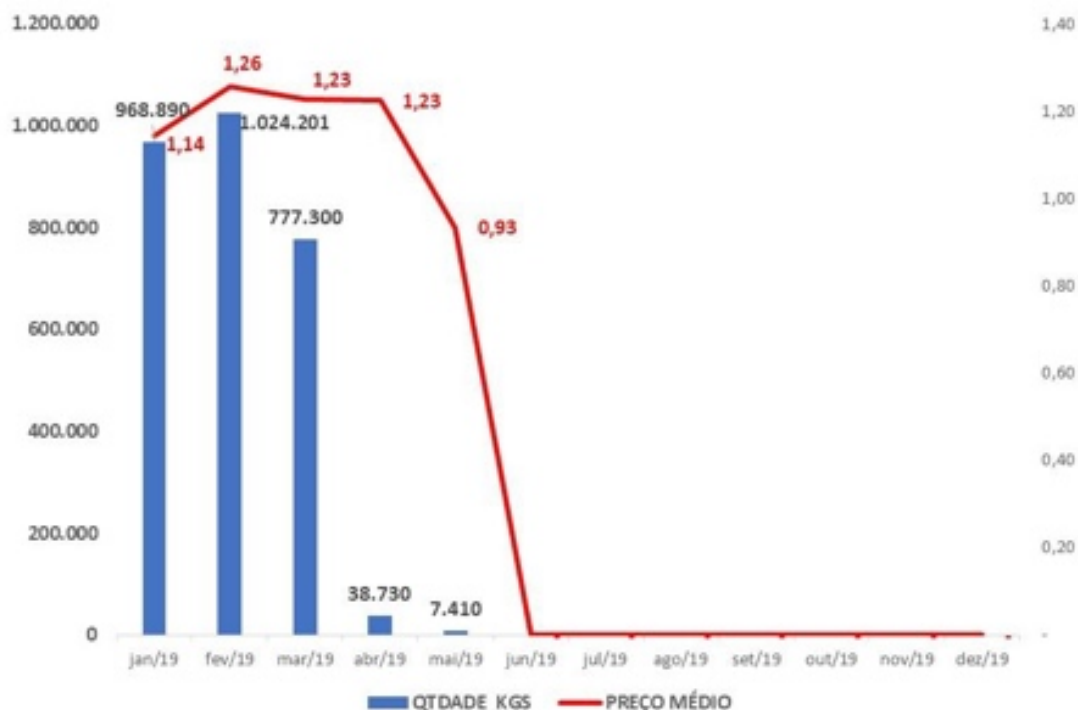


Figura nº 40 – Vendas de Soja a Granel em 2019

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados fornecidos pela empresa.

No ano de 2020 a comercialização de soja a granel apresentou comportamento diferente ao do ano anterior. Não houve vendas no mês de janeiro. As vendas foram concentradas nos meses de fevereiro e março, e o maior volume de vendas ocorreu no mês de agosto, com quantidade vendida igual a **900.000** quilos.

Como as vendas totais de soja somaram o montante de **2.203.652** quilos, as vendas do mês de agosto representaram **40,1%**, no total de soja a granel vendido neste ano.

O preço médio alcançado pela empresa, no mês de maior volume de vendas (agosto), foi de **R\$ 1,33**, muito próximo à média do ano, quando obteve **R\$ 1,36** por quilo de soja vendida a granel (Ver figura nº 41).



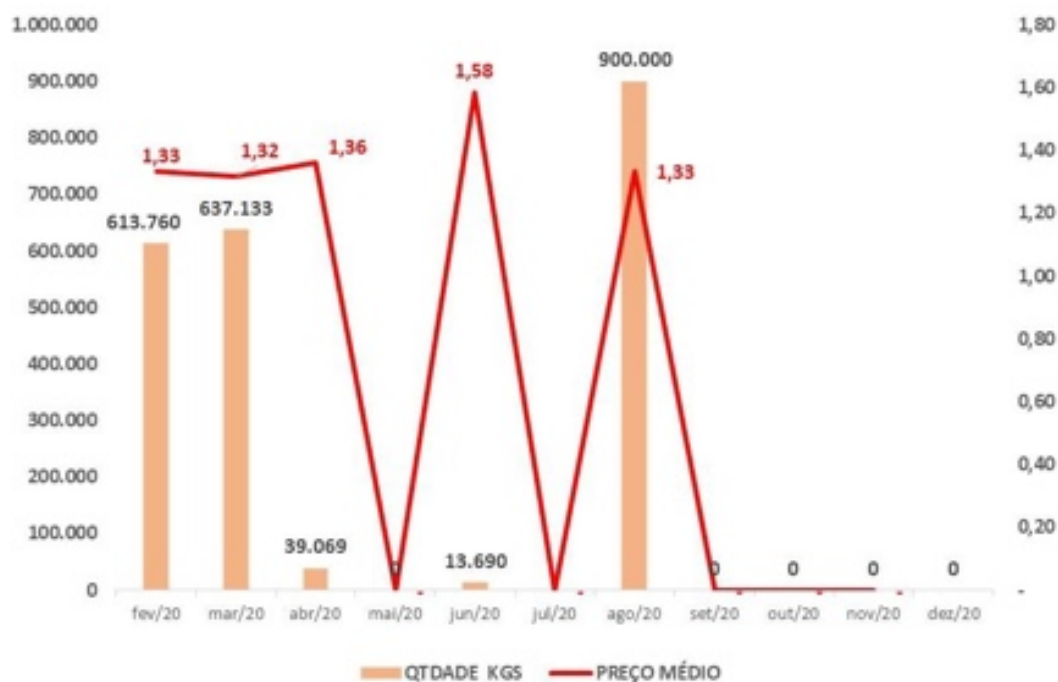


Figura nº 41 – Vendas de Soja a Granel em 2020.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

No ano de 2021 as vendas de soja a granel ocorreram apenas nos meses de março a maio (Figura nº 42)

A exemplo de anos anteriores, o maior volume de vendas ocorreu no mês de março, com um volume de grãos vendidos correspondente a **1.445.918** quilos, que representou **64,1%** do total de **2.255.054** quilos vendidos no ano,

Neste ano ocorreu forte variação nos preços médios. Em março o preço médio obtido pela empresa foi de **R\$ 1,63**. No mês de maio ocorreu um pico, e o preço médio alcançou o patamar de **R\$ 2,83**. (Ver figura nº 42).



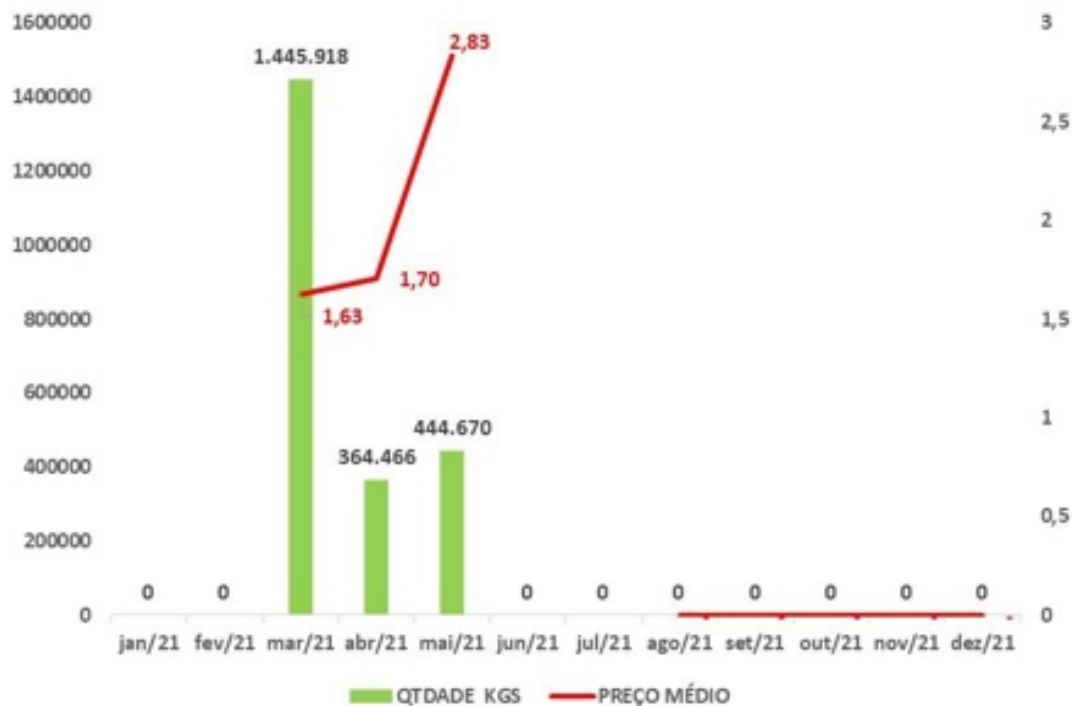


Figura nº 42 – Vendas de Soja a Granel em 2021

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

Nos primeiros quatro meses do ano de 2022 as vendas de soja em grãos a granel alcançaram o montante de **638.487** quilos, indicando queda de **-62,1%**, em relação ao volume comercializado no mesmo período do ano anterior, que totalizou **1.685.918** quilos.

Vários fatores contribuíram para tal performance, dentre os quais se destacam os impactos negativos dos efeitos climáticos sobre a safra e as dificuldades financeiras que a empresa passou a enfrentar, em razão do seu elevado endividamento.

Em relação aos aspectos mercadológicos constatou-se forte oscilação nos preços médios do quilo da soja em grão, comercializada a granel. De um valor



de **R\$ 1,67**, em janeiro de 2022, os preços médios se elevaram para **R\$ 3,03** em fevereiro, reduzindo, no mês seguinte, para **R\$ 2,50**.

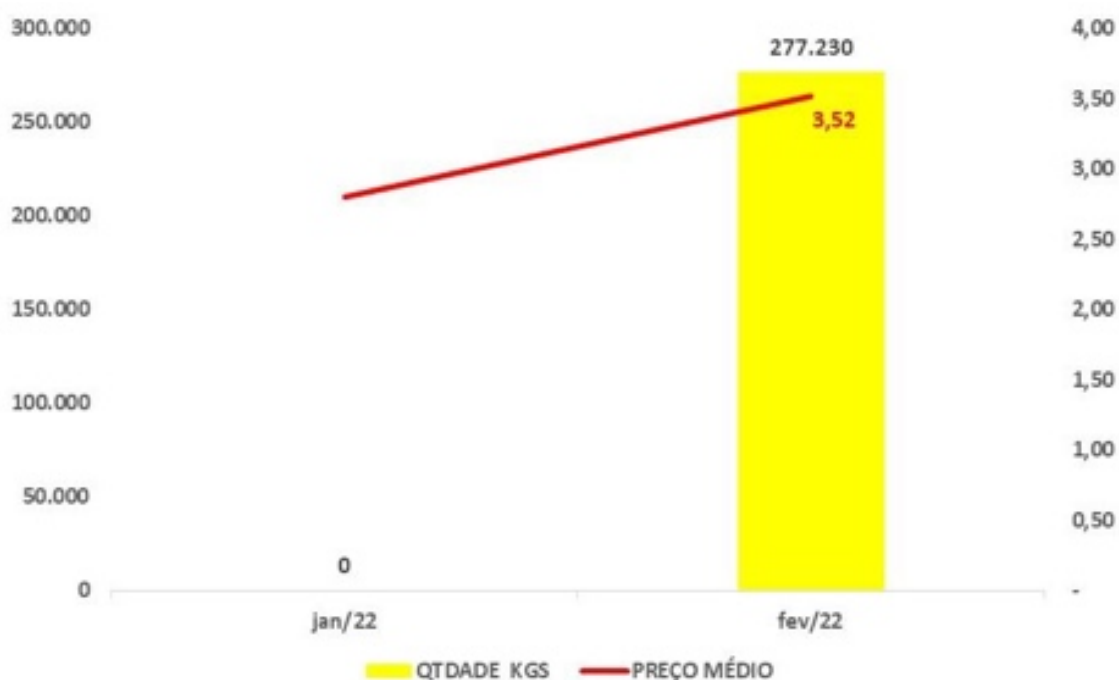


Figura nº 43 – Vendas de Soja a Granel – Primeiro Trimestre 2022

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

3.10.2 – Comercialização de Milho a Granel.

Durante todo o período analisado a comercialização de milho a granel representou o principal produto comercializado pela empresa.

A demanda por milho a granel tem apresentado aumentos constantes, desde o ano de 2019, pressionada pelo consumo interno, destinado para a fabricação de ração animal, principalmente, para suínos e aves.



As figuras nºs 44, 45, 46 e 47 apresentam as informações referentes as comercializações de milho a granel pela empresa, durante o período analisado (janeiro de 2019 a abril de 2022).

Constata-se que, ao contrário da soja a granel, as vendas de milho a granel são perenes ao longo de todo o ano, embora apresentem fortes oscilações entre os meses.

No ano de 2019, conforme dados da Figura nº 44, o maior volume de vendas ocorreu no mês de junho, com total de **6.483.189** quilos e, o menor, no mês de janeiro, **91.220** quilos, uma variação de cinco vezes.

No ano de 2019 a comercialização de milho a granel alcançou um total de **26.615.140** quilos, a um preço médio de **R\$ 0,57** o quilo. Os principais meses de venda foram junho e julho (Ver figura nº 44).

Em junho as vendas de milho a granel representaram **24,4%** do total vendido no ano. No mês seguinte, julho, foram vendidos **5.427.110** quilos de milho a granel, com contribuição de **20,4%** do total vendido no ano (Ver figura nº 44).



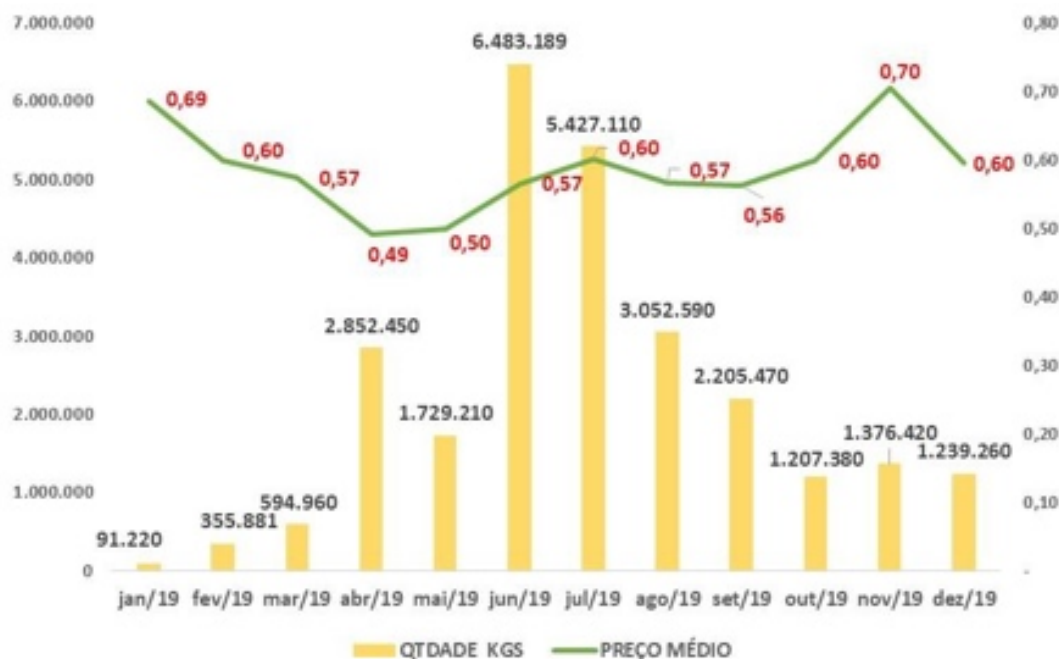


Figura nº 44 – Vendas de Milho a Granel em 2019.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

Neste ano de 2019, o maior preço médio do milho a granel alcançado pela empresa foi de **R\$ 0,70** no mês de novembro e, o menor, de **R\$ 0,49** em maio. A diferença entre o menor e o maio preço médio obtido, foi de **43,3%** (Ver figura nº 44).

No ano de 2020 as vendas de milho a granel apresentaram forte queda em relação ao ano anterior. A quantidade vendida pela empresa foi de apenas **11.679.986**, redução de **-56,1%**. A principal responsável por esta retração nas vendas, foram as condições climáticas desfavoráveis, que provocaram expressiva redução da safra.

No mês de maio ocorreu o maior volume de vendas, **5.666.592** quilos, que representou **48,5%** do total de milho a granel vendido pela empresa no ano de 2020 (Ver figura nº 45)





Figura nº 45 – Vendas de Milho a Granel em 2020.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

O principal destaque neste ano de 2020 foi a forte variação dos preços médios. No mês de janeiro o preço médio era de **R\$ 0,53**, o menor do ano e, em novembro e dezembro alcançou o patamar de **R\$ 1,32**, aumento de **146,1%**.

No ano de 2021 as vendas de milho a granel da empresa somaram o volume total de **13.399.861** quilos, representando uma pequena redução de **- 2,4%**, em relação a quantidade vendida no ano anterior.

O principal destaque na comercialização de milho a granel, no ano de 2021, novamente, foi a forte variação dos preços médios. Entre os meses de janeiro e agosto os preços médios aumentaram **35,6%**, passando de **R\$ 1,39** em janeiro, para **R\$ 1,89** em agosto (Ver figura nº 46)



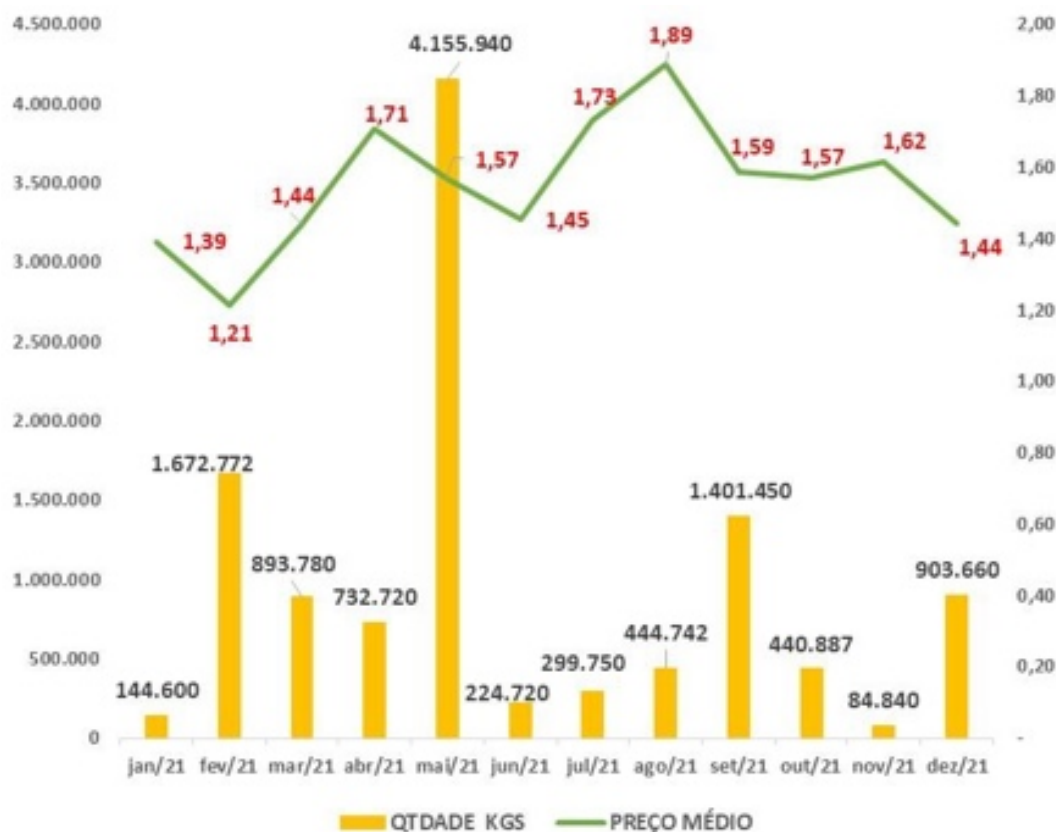


Figura nº 46 – Vendas de Milho a Granel em 2021.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa.

A exemplo do ano anterior, o maior volume mensal de vendas ocorreu no mês de maio. Neste mês foram comercializados **4.155.940** quilos, correspondendo a **36,5%** do total vendido no ano.

As vendas recentes de milho a granel da empresa, nos meses de janeiro a abril de 2022, alcançaram o volume **2.248.937**, quantidade inferior ao montante comercializado no mesmo período do ano anterior, que foi de **3.443.872**, acusando retração de **34,7%**.

O preço médio alcançado no primeiro quadrimestre de 2022 foi de **R\$ 1,65** por quilo, sinalizando que o preço deverá se estabilizar em patamar elevado



A manutenção do preço elevado do milho a granel é decorrente da pressão da demanda doméstica e externa, que impede queda nos preços.



Figura nº 47 – Vendas de Milho a Granel – janeiro a março de 2022.

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de dados da fornecidos pela empresa

3.10.3 – Comercialização de Sorgo.

No período analisado a comercialização do sorgo começou a ocorrer a partir do mês de março de 2020. Conforme demonstrado na Tabela nº xx. O melhor mês de venda, durante todo o período analisado, foi o mês agosto de 2020, quando a quantidade vendida alcançou o volume de **794.260** quilos, que representou **41,7%** das vendas totais daquele ano.



No ano de 2020 ocorreram significativas oscilações no preço médio. O menor preço médio foi obtido, em todo o período analisado, ocorreu no mês de julho de 2020, **R\$ 0,54** o quilo, e, o maior preço médio foi verificado no mês de julho de 2021, **R\$ 1,52**. Atualmente o preço está estabilizado em um patamar correspondente a **R\$ 1,44** o quilo. (Ver Tabela nº 14).

TABELAN ° 14
COMERCIALIZAÇÃO DE SORGO – JAN/2019 A ABR/2022

MESES	QTDADE kgs	PREÇO MÉDIO	MESES	QTDADE kgs	PREÇO MÉDIO	MESES	QTDADE kgs	PREÇO MÉDIO
jan/20			jan/21	2.780	0,75	jan/22	24.040	1,44
fev/20			fev/21	40.980	0,75	fev/22	7.160	1,45
mar/20	530	0,75	mar/21			mar/22	1.320	1,45
abr/20	1.200	0,71	abr/21			abr/22		
mai/20	188	0,75	mai/21	151.070	1,40	mai/22		
jun/20	47.975	0,54	jun/21	564.630	1,33	jun/22		
jul/20	256.740	0,61	jul/21	335.150	1,52	jul/22		
ago/20	794.260	0,60	ago/21	128.490	1,48	ago/22		
set/20	379.700	0,73	set/21			set/22		
out/20	309.280	0,83	out/21			out/22		
nov/20	115.520	0,90	nov/21			nov/22		
dez/20			dez/21			dez/22		
TOTAL	1.905.393	0,68	TOTAL	1.223.100	1,39	TOTAL	32.520	1,44

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.

No ano de 2021 as vendas se concentraram nos meses de maio a agosto, quando há maior pressão de demanda por parte dos pecuaristas produtores de leite, em razão das deficiências naturais das pastagens, que ocorrem neste período.

O principal destaque mercadológico deste ano de 2021, foi a forte alta dos preços médios. No início do ano, no mês de janeiro, o sorgo foi comercializado a **R\$ 0,75** o quilo. A partir do mês de maio o preço subiu para **R\$ 1,40** o quilo, alta de **86,7%** (Tabela nº 14).



No ano de 2022 a empresa comercializou sorgo em todos os meses do primeiro quadrimestre. Os preços médios se mantiveram estáveis, porém, em patamar elevado.

O destaque deste último período analisado, janeiro a abril de 2022, se referente ao baixo volume comercializado.

3.10.4 – Milho Ensacado 50 Kgs.

Os aspectos mercadológicos da comercialização do milho ensacado fracionado em sacos de 50 Kgs, são semelhantes à venda do milho a granel. O principal destaque também é o expressivo aumento do preço médio do produto.

Como pode ser observado na tabela abaixo, os preços médios praticados em 2022 de **R\$ 1,84**, é **175,4%** superior ao que foi obtido pela empresa no ano de 2019, quando alcançou a cifra de apenas **R\$ 0,66**.

TABELA Nº 15

COMERCIALIZAÇÃO MILHO ENSACADO 50 KGS – JAN/2019 A ABR/2022

MESES	2019		2020		2021		2022	
	QTDADE kgs	PREÇO MÉDIO	QTDADE kgs	PREÇO MÉDIO	QTDADE kgs	PREÇO MÉDIO	QTDADE kgs	PREÇO MÉDIO
janeiro	17.670	0,70	47.820	0,83	83.705	1,52	66.955	1,78
fevereiro	12.200	0,67	71.470	0,87	64.150	1,49	93.678	1,83
março	24.890	0,65	158.880	0,88	86.513	1,60	96.283	1,86
abril	18.100	0,61	116.360	0,88	80.670	1,75	62.817	1,87
maio	16.940	0,57	115.410	0,91	70.386	1,84		
junho	22.760	0,62	107.250	0,87	84.700	1,72		
julho	29.000	0,62	475.570	0,86	129.950	1,77		
agosto	17.609	0,66	112.020	0,93	80.310	1,87		
setembro	22.330	0,61	89.650	0,99	56.870	1,80		
outubro	22.950	0,67	97.470	1,19	58.950	1,76		
novembro	36.770	0,70	77.330	1,40	65.340	1,66		
dezembro	33.550	0,79	81.585	1,36	67.743	1,66		
TOTAL	274.769	0,66	1.550.815	0,95	929.287	1,71	319.733	1,84

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



Os dados da Tabela nº 16 mostram que o processo de fracionamento do milho, para venda ensacado, propicia significativa agregação de valor quando comprado aos preços médios do milho vendido a granel. No ano de 2020, por exemplo, os preços médios do milho ensacado foi **27,8%** superior ao vendido a granel.

TABELA Nº 16
AGREGAÇÃO DE VALOR NO MILHO ENSACADO

PREÇOS MÉDIOS			
Anos	Milho a Granel	Milho Ensacado	Agregação de Valor
2019	0,57	0,66	15,9%
2020	0,77	0,95	23,7%
2021	1,52	1,71	12,2%
2022	1,65	1,84	11,2%

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.

3.10.5 – Comercialização de Quirera de Milho

A exemplo do milho fracionado, a quirera de milho possui elevada capacidade de agregação de valor e requer procedimentos bastante simples para sua obtenção, apenas a trituração dos grãos.

Por se tratar de milho triturado o seu preço médio apresentou comportamento idêntico aos dois produtos analisados anteriormente, com significativos aumentos no período analisado. Entre os anos de 2019 e 2022 o preço médio também apresentou variação positiva de **177,9%**.

Conforme pode observado na Tabela nº 17 o desempenho comercial deste produto no primeiro quadrimestre de 2022 é o melhor, para o mesmo período, de todos os anos anteriores, no período analisado. A média de vendas mensais superam os 50 mil quilos, e os preços médios foram crescentes.



O maior volume de vendas foi alcançado no mês de junho do ano de 2021, quando foram vendidos 121.677 quilos.

O desempenho das vendas deste produto apresenta comportamento estável, girando em torno de 50.000 quilos/mês. Nos meses de janeiro a abril de 2022, as vendas se situaram próximas às médias históricas, com os preços superando a cifra de R\$ 2,00 o quilo.

TABELA Nº 17
COMERCIALIZAÇÃO DE QUIRERA DE MILHO – JAN/2019 A ABR/2022

MESES	2019		2020		2021		2022	
	QTDAD kgs	PREÇO MÉDIO	QTDAD kgs	PREÇO MÉDIO	QTDAD kgs	PREÇO MÉDIO	QTDAD kgs	PREÇO MÉDIO
janeiro			34.320	0,88	33.930	1,62	60.200	1,84
fevereiro			26.220	0,92	41.730	1,59	55.790	1,95
março			49.910	0,91	33.030	1,66	50.673	2,00
abril			58.460	0,91	41.046	1,84	42.471	2,01
maio			68.170	0,92	41.870	1,88		
junho	1.550	0,50	72.560	0,90	45.984	1,75		
julho			121.677	0,82	58.650	1,88		
agosto	15.940	0,64	91.480	0,90	58.851	1,92		
setembro	62.110	0,62	105.653	0,99	60.265	1,72		
outubro	29.140	0,74	74.980	1,22	91.085	1,70		
novembro	28.350	0,82	57.780	1,46	66.752	1,69		
dezembro	8.850	0,90	54.785	1,39	75.645	1,68		
TOTAL	145.940	0,70	815.995	1,00	648.838	1,75	209.134	1,95

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.

A Tabela nº 18 apresenta a capacidade de agregação de valor da quirera de milho, quando comparada a venda do milho a granel. Seus preços médios são superiores ao preço médio do milho a granel.

No ano de 2020 o preço médio da quirera de milho foi de **R\$ 1,00** o quilo, superando em **30,3%** o preço médio do milho vendido a granel (R\$ 0,77).



TABELA Nº 18
AGREGAÇÃO DE VALOR DA QUIREERA DE MILHO

PREÇOS MÉDIOS			
Anos	Milho a Granel	Quirera de Milho	Agregação de Valor
2019	0,57	0,70	22,3%
2020	0,77	1,00	30,3%
2021	1,52	1,75	14,8%
2022	1,65	1,95	17,9%

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.

3.10.6 – Comercialização de Farelo de Soja

A empresa também realiza a comercialização (compra e venda) de farelo de soja. Conforme pode ser observado na Tabela nº 19, no ano de 2020 as primeiras vendas ocorreram no mês de abril e, a partir do mês de setembro, deste mesmo ano, se tornaram perenes.

O principal destaque na comercialização deste produto foi o desempenho das vendas no primeiro quadrimestre de 2022, superando todos os outros períodos, dos anos anteriores, no período analisado.

Uma constatação importante na análise destes três últimos produtos é que o desempenho comercial dos mesmos, sinaliza que a empresa está procurando operar com produtos com maior capacidade de agregação de valor, reduzindo a importância relativa das vendas de produtos a granel, como milho e soja, que requerem escalas elevadas de operação e proporcionam margens operacionais reduzidas.



TABELA Nº 19
COMERCIALIZAÇÃO DE FARELO DE SOJA – JAN/2019 A ABR/2022

MESES	QTDAD	PREÇO	MESES	QTDAD	PREÇO	MESES	QTDAD	PREÇO
	kgs	MÉDIO		kgs	MÉDIO		kgs	MÉDIO
jan/20			jan/21	9.850	3,20	jan/22	30.030	2,91
fev/20			fev/21	10.170	3,38	fev/22	28.500	3,21
mar/20			mar/21	11.347	3,21	mar/22	17.348	2,99
abr/20	875	1,76	abr/21	12.366	2,72	abr/22	15.024	3,13
mai/20	7.250	1,83	mai/21	12.450	2,76	mai/22		
jun/20	9.750	1,84	jun/21	17.940	2,50	jun/22		
jul/20			jul/21	15.715	2,55	jul/22		
ago/20			ago/21	23.615	2,56	ago/22		
set/20	10.500	2,34	set/21	27.295	2,47	set/22		
out/20	29.320	2,58	out/21	26.850	2,53	out/22		
nov/20	6.850	3,12	nov/21	26.575	2,50	nov/22		
dez/20	6.750	3,13	dez/21	40.575	2,56	dez/22		
TOTAL	71.295	2,46	TOTAL	234.748	2,64	TOTAL	90.902	3,06

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.

3.10.7 – Comercialização de Casca de Soja

A exemplo do farelo de soja, a casca de soja é outro produto que foi adicionado ao portfólio de comercialização da empresa a partir de 2020 (compra e venda).

O desempenho comercial das operações de vendas da casca de soja, no primeiro trimestre de 2020 (Tabela nº 20), ratifica a mudança de estratégia da empresa, no sentido de intensificar os esforços na comercialização de produtos com maior potencial de geração de resultados econômicos mais favoráveis.

Os dados da Tabela nº 20 mostram que as vendas de casca de soja foram crescentes no período analisado. No ano de 2020 a média mensal foi de **23.954**



quilos; em 2021 foi de **51.089**, variação de **113,3%**; e, no primeiro quadrimestre de 2022, de **47.658** quilos, apesar da queda ocorrida no mês de abril.

TABELA Nº 20
COMERCIALIZAÇÃO DE CASCA DE SOJA – JAN/2019 A ABR/2022

MESES	QTD	PREÇO	MESES	QTD	PREÇO	MESES	QTD	PREÇO
	kgs	MÉDIO		kgs	MÉDIO		kgs	MÉDIO
jan/20	65.680	0,55	jan/21	30.880	1,34	jan/22	63.080	1,85
fev/20	8.790	0,80	fev/21	46.630	1,25	fev/22	53.960	1,87
mar/20	2.950	0,80	mar/21	46.987	1,36	mar/22	49.600	1,86
abr/20	0		abr/21	29.760	1,46	abr/22	23.990	1,84
mai/20	4.550	0,87	mai/21	62.240	1,56	mai/22		
jun/20	14.050	0,90	jun/21	36.200	1,75	jun/22		
jul/20	23.344	0,90	jul/21	70.160	1,63	jul/22		
ago/20	11.650	0,90	ago/21	70.220	1,68	ago/22		
set/20	2.320	1,21	set/21	29.860	1,94	set/22		
out/20	35.850	1,20	out/21	43.850	1,86	out/22		
nov/20	60.240	1,37	nov/21	71.080	1,64	nov/22		
dez/20	58.020	1,39	dez/21	75.200	1,73	dez/22		
TOTAL	287.444	1,06	TOTAL	613.067	1,61	TOTAL	190.630	1,86
Média Mensal	23.954	1,06		51.089	1,61		47.658	1,86

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.

3.10.8 – Comercialização de Mix para Alimentação Animal.

A comercialização de mix para alimentação animal é relativamente recente. Surgiu com ampliação das atividades operacionais da empresa, que desde o final do ano de 2020 passou fabricar produtos destinados a alimentação animal.



Atualmente se encontra na fase de desenvolvimento de novos produtos.

No ano de 2020 lançou os dois primeiros:

- ✓ Mix De Cereais 16% Peletizado
- ✓ Mix De Cereais 20% Peletizado

No ano seguinte, em 2021, lançou outros oito novos produtos:

- ✓ Mix De Cereais 22% Peletizado
- ✓ Mix De Cereais 18% Peletizado
- ✓ Mix De Cereais 15% Peletizado
- ✓ Mix De Cereais Bezerra
- ✓ Mix De Cereais 22% Sem Ureia Peletizado
- ✓ Mix De Cereais 20% Sem Ureia Peletizado
- ✓ Mix Cereais Ovinos
- ✓ Mix De Cereais 18% Sem Ureia Peletizado

Em 2022 foram lançados oito novos produtos, ampliando o portfólio de produtos para alimentação para **18**. Os últimos lançamentos foram:

- ✓ Mix De Cereais 15% Farelado
- ✓ Mix De Cereais 16% Farelado
- ✓ Mix De Cereais 18% Farelado
- ✓ Mix De Cereais 18% Sem Ureia Farelado
- ✓ Mix De Cereais 20% Farelado
- ✓ Mix De Cereais 20% Sem Ureia Farelado
- ✓ Mix De Cereais 22% Farelado
- ✓ Mix de Cereais 22% sem Ureia Farelado

Nesta fase de introdução de novos produtos, um destaque importante a ser registrado, conforme pode ser constatado na Tabela nº 21, não ocorreram descontinuidade de produção e comercialização de nenhum dos produtos que foram lançados.



Isto demonstra que as avaliações e pesquisas de mercado ou a intuição/conhecimento do tomador de decisão estavam corretos, na definição dos novos produtos a serem lançados.

Os dados da Tabela nº 21 mostram que as misturas de cereais peletizadas, são as que apresentaram maior volume de vendas, no período analisado.

TABELA Nº 21
COMERCIALIZAÇÃO MIX DE ALIMENTAÇÃO ANIMAL –2020 A ABR/2022

PRODUTOS	2020		2021		2022	
	QTDADE kg	PREÇO MÉDIO	QTDADE kg	PREÇO MÉDIO	QTDADE kg	PREÇO MÉDIO
Mix de Cereais 16% Peletizado	2.206	1,59	188.870	1,79	14.010	2,08
Mix de Cereais 20% Peletizado	1.963	1,93	232.650	2,08	48.060	2,16
- Mix de Cereais 22% Peletizado			157.650	2,19	92.510	2,18
Mix de Cereais 18% Peletizado			18.180	2,08	3.240	2,11
Mix de Cereais 15% Peletizado			55.670	1,99	11.160	2,01
Mix de Cereais Bezerro			3.180	2,17	3.510	2,18
Mix de Cereais 22% s/ Ureia Peletizado			4.290	2,31	21.360	2,49
Mix de Cereais 20% s/ Ureia Peletizado			4.320	2,23	9.480	2,26
Mix de Cereais Ovinos			1.860	2,16	2.580	2,26
Mix de Cereais 18% S/ Ureia Peletizado			900	2,18	90	2,19
Mix de Cereais 15% Farelado					9.540	2,03
Mix de Cereais 16% Farelado					1.450	2,07
Mix de Cereais 18% Farelado					300	2,20
Mix de Cereais 18% S/ Ureia Farelado					2.320	2,21
Mix de Cereais 20% Farelado					23.430	2,15
Mix de Cereais 20% S/ Ureia Farelado					15.390	2,28
Mix de Cereais 22% Farelado					30.690	2,21
Mix de Cereais 22% S/ Ureia Farelado					960	2,37

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações prestadas pela Empresa.



3.11 – Política de Precificação.

Os gestores da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. não possuem regras ou critérios definidos para a precificação de seus produtos.

Os preços são definidos pelo Diretor Geral (sócio fundador), embasado em sua longa experiência no ramo.

Outra deficiência constatada, para a implementação de uma política de precificação, se deve às limitações quanto aos critérios de apropriação de custos e despesas operacionais aos produtos fabricados.

Apesar da longa experiência do Diretor Geral, é necessário reconhecer que os produtos comercializados pela empresa não possuem força mercadológica, e são vendidos na condição de tomadores de preços.

Por atuar em mercado competitivo, não conseguem diferenciar seus produtos, tampouco dispor de marca com reconhecimento nacional ou mesmo regional, o que lhe asseguraria condições para utilizar regras de precificação, que lhe propiciassem margem operacional vantajosa, como a regra do *mark up*.

Outra prática utilizada pela Direção Geral que compromete o resultado econômica da empresa, são as concessões de descontos sem a devida avaliação de seus impactos sobre a margem operacional.

Tais deficiências operacionais impõe a necessidade que seja implementado, de forma emergencial na empresa, eficiente sistema de apropriação de custos e despesas operacionais, para que os preços sejam determinados de forma mais competitiva, sem comprometer sua viabilidade econômica.



3.12 - Canais de Distribuição

Os canais de distribuição são também chamados de canais de comercialização.

A distribuição precisa levar o produto ao mercado certo, através de canais adequados. Tal gestão evita que oportunidades de negócios sejam negligenciadas, bem como contribui para que a empresa se mantenha de forma competitiva, assegurando sua participação (*share*).

Para os produtos da linha operacional de comercialização de cereais a empresa utiliza como principal canal de distribuição a entrega direta, através da contratação de empresa transportadoras de grãos.

Para a linha de produtos da linha operacional de fabricação de alimentação animal, a empresa utiliza veículo próprio para efetuar as entregas junto a produtores rurais da região.

3.13 Tendências dos Mercados de Cereais e Alimentação Animal.

As tendências dos mercados de cereais como milho e soja, são de crescimento para os próximos anos.

A demanda deve se manter aquecida, pressionando os preços destes produtos, o que corrobora para o aumento das margens de lucros dos produtores rurais, os estimulando a aumentarem as áreas plantadas.

Outro fator que contribuirá com o desempenho do setor são as inovações tecnológicas que deverão ser implementadas em toda a cadeia produtiva do milho e da soja.



Em relação ao mercado de produtos para a alimentação animal também é de crescimento. Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações), a estimativa é que setor cresça 3,5% em 2020.

As maiores dificuldades que este setor deve enfrentar nos próximos anos estão associadas as elevações dos custos de produção e de logística. A alta dos preços pode desestimular agropecuaristas a investir na aquisição de alimentação industrializadas para seus animais.



IV - PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA.



4.1 – Medidas para a Reestruturação Operacional, Administrativa, Econômica e Financeira.

Diante da situação diagnosticada, constatou-se que a viabilidade operacional, administrativa, econômica e financeira da empresa pode ser melhorada se forem implementadas as seguintes ações:

- i) restabelecer sua capacidade de compra de matérias primas;
- ii) redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;
- iii) determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa;
- iv) ampliar a delegação de competências, que atualmente estão acumuladas no Diretor Geral, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições em sua pessoa;
- v) implantação de eficiente sistema de apropriação de custos;
- vi) aprimorar os critérios para a determinação dos preços de vendas de produtos;
- vii) implantar sistema de informações gerenciais que possibilite apuração de resultados mensais de forma perene;
- viii) adotar novas práticas e procedimentos de gestão comercial, administrativa, econômica e financeira;



4.1.1 - Restabelecimento da capacidade de compra de matéria prima.

Com o advento do processo de recuperação é inevitável que a confiança dos fornecedores seja abalada, principalmente, quanto a capacidade da empresa em manter em dia seus compromissos financeiros.

A contingência que lhe será imposta de operar com prazos menores para compra de matérias primas e insumos, ou até mesmo com pagamentos antecipados, exigirá uma nova determinação de sua necessidade de capital de giro.

Sobretudo para a atividade operacional voltada para a comercialização de cereais, que opera com escalas elevadas exigindo aporte de capital de giro significativo.

Para superar esta contingência e concretizar esta ação a empresa necessitará readquirir a confiança dos fornecedores, o que implicará:

- i) constituir capital de giro em montante necessário para custear todo o seu ciclo operacional;
- ii) obter razoável prazo de carência por parte de seus credores, para quitação de suas dívidas;
- iii) saldar em dias todos os compromissos que assumir com os seus fornecedores;
- iv) manter a regularidade e pontualidade na entrega de produtos;

Diante do caráter emergencial do problema a ser solucionado, e as dificuldades para superá-los no curto prazo, dada a limitação atual de capital de giro e os danos causados à imagem da empresa, será necessário que a empresa obtenha um período de carência para o início do pagamento de seus credores.



compatível com a necessidade formar o capital de giro necessário para restabelecer sua capacidade compra.

Ao adquirir tal capacidade, a empresa poderá comprar melhor e, assim, conseguir aumentar sua margem bruta operacional, ampliando sua capacidade de pagamento, no futuro.

4.1.2 - Redução drástica das despesas financeiras, em especial, em relação ao pagamento de juros;

Durante o período que antecede a crise financeira e durante todo o transcorrer da mesma, a empresa em dificuldades financeiras são vítimas de um processo caracterizado como **ciranda financeira**, onde as dívidas presentes são quitadas com a contratação de novos empréstimos. Essa rolagem implica em custos financeiros elevados.

Em geral, esses encargos comprometem a capacidade da empresa em auferir lucro líquido. Espera-se que com o planejamento financeiro proposto neste plano, estas despesas reduzam drasticamente, não ultrapassando o patamar de **3,0%** da receita operacional líquida.

Tal performance será obtido a partir da nova gestão financeira que deverá ser implementada na empresa, que priorizará a manutenção de um fluxo de caixa equilibrado e não terá que rolar, diariamente, dívidas acumuladas em decorrência da ciranda financeira, que lhe foi imposta pelo sistema bancário.

Livre da ciranda financeira a que está submetida, será possível à empresa gerir sua movimentação financeira sem desencaixes.



4.1.3 Determinação correta do de capital giro, melhorando a gestão de seu fluxo de caixa.

A empresa deverá implementar um amplo processo de reestruturação das atribuições de seu Diretor Geral, no qual sejam contempladas as seguintes ações:

- a) elaborar planejamento financeiro que contemple a previsão de todos os desembolsos necessários para todo o ciclo operacional da empresa;
- b) ampliar a autonomia de gestão dos encarregados, para que estes possam tomar decisões de forma mais ágeis, melhorando toda a gestão da empresa;
- c) implementar um eficiente sistema de comunicação entre os Gerentes e o Diretor Geral, de tal forma que se consiga impor contingências à Direção Geral, evitando, assim, que decisões desprovidas de embasamento técnico sejam tomadas, motivadas apenas por intuição. Tal processo poderá evitar as situações que geram desencaixes financeiros;
- d) adotar procedimentos que resultem na elaboração e manutenção atualizada do fluxo de caixa, onde sejam registrados de forma cronológica e perene todos os pagamentos e recebimentos presente e futuros da empresa;
- e) implementar rotinas que possibilite a geração de relatórios gerenciais diários, quanto a posição presente e futura do fluxo de caixa da empresa, para subsidiar a tomada de decisão de todos os gestores;
- f) implementar rotinas de controles e registro de baixas de recebimento e pagamento, que assegure confiança aos gestores, na tomada de decisão;
- g) realizar diariamente de forma perene todo o trabalho de conciliação bancária;



- h) assumir a responsabilidade pelos procedimentos de elaboração da apropriação de custo e de precificação.

4.1.4 Ampliar a delegação de competências que atualmente estão acumuladas no Diretor Geral, reduzindo a atual sobrecarga de atribuições em sua pessoa.

Atualmente o Diretor Geral acumula inúmeras funções, ocasionando ampla sobrecarga de competências. Essa excessiva centralização restringe a capacidade de autonomia dos demais gestores, o que impede que sejam alcançados níveis de produtividade e eficiência compatíveis com a competitividade do setor.

Para melhorar o desempenho da empresa será necessário que ocorra uma descentralização das atividades que atualmente estão acumuladas no Diretor Geral. A equipe de gestores, representados encarregados, deverão assumir várias tarefas, que atualmente são desenvolvidas pelo Diretor Geral, como:

i) À Gerência Comercial:

- planejamento das vendas, com metas e resultados desejados;
- Aquisição de matérias primas e demais insumos;
- plano de precificação;
- planos de prospecção de novos mercados;
- vendas diretas;
- acompanhar a atuação da concorrência;
- Relacionamento com todos os fornecedores;
- abertura de novos clientes.



ii) À Gerência Administrativa e Financeira.

- Elaborar e manter atualizado o Fluxo de Caixa;
- Elaborar e manter atualizados os processos de apropriação dos custos de fabricação e despesas operacionais;
- Manter atualizado o fluxo de informações que precisam ser enviadas ao Escritório de Contabilidade;
- Elaborar e manter atualizado os relatórios gerenciais, necessários aos demais gestores;
- Acompanhar os processos de seleção e recrutamentos de novos funcionários;

iii) À Gerência Operacional.

- Planejamento e Controle da Produção Global;
- Supervisão de todo o processo de produção, em todas as suas etapas;
- Supervisão da manutenção industrial, em todas as máquinas e equipamentos;
- Supervisão da manutenção preventiva de máquinas e equipamentos;
- Controle de qualidade dos produtos finais, em todas as etapas do processo de produção;
- Prospectar novos projetos e produtos;
- Orientações/Consultas Técnicas;
- Treinamento do pessoal de produção;
- Gestão de disponibilidade de suprimentos;
- Controle de qualidade da matéria prima;
- Controle das despesas gerais de produção como energia elétrica, manutenção industrial, insumos etc.;
- Estudar, desenvolver e/ou aperfeiçoar processos, equipamentos, ferramental etc.;



4.1.5 - Implantação de eficiente sistema de apropriação de custos e rateio das despesas operacionais.

Implantar sistema de apropriação de custo de fabricação e despesas operacionais, que contemple critérios linearizados para apropriar custos e ratear despesas operacionais, por procedimentos que levem em conta a participação relativa de cada produto no faturamento global.

Como os custos diretos constituem elementos individualizáveis com respeito ao produto fabricado, mantém uma correspondência proporcional a cada linha de produção. Assim, a partir da participação relativa de produto no faturamento global da empresa, é possível, se forem corretamente identificados, quantificar o custo direto de produção de cada bem.

Por outro lado, as despesas operacionais devem ser rateadas de forma proporcionais à contribuição de cada produto nas receitas totais da empresa. A adoção de centro de custos, permite distribuição consistente dos gastos médios incorridos na fabricação de cada produto.

Portanto, para que sejam implantados os procedimentos de apropriação de custos e rateio das despesas operacionais, devem ocorrer ações conjuntas entre as gerências comercial operacional e administrativa e financeira, com vistas a elaborar novos critérios para os custeamentos dos produtos fabricados, em cada linha de produção.

4.1.6 Aprimorar os Critérios para a Determinação dos Preços de Vendas.

Por atuar em segmento de acirrada concorrência, não conseguirá definir preços competitivos, se levar em conta apenas os custos de produção. Portanto,



deverá combinar critérios que levem em conta o comportamento da concorrência e as características da demanda de seus produtos.

A precificação baseada na concorrência considera os preços praticados pelos principais concorrentes em cada mercado de atuação. Contudo, em razão de ser uma empresa de pequeno porte, enfrentará dificuldades para acompanhar os preços dos concorrentes em determinados mercados, nos quais existam a presença de grandes empresas, que atuam com ganhos de escala significativos.

Por outro lado, a precificação baseada na demanda envolve a definição de preços de modo coerente com o valor percebido pelos clientes, ou seja, os preços são baseados no que eles se dispõem a pagar. Por exemplo: a imagem que os clientes têm sobre a qualidade do produto ou serviço, a sua impressão sobre o atendimento, a confiabilidade na empresa etc. Este critério pode ser útil para as regiões onde a empresa vem atuando de forma mais intensa nos últimos anos.

Recomenda-se, ainda, que a empresa imponha rígida cobrança quanto ao uso das tabelas de preços, determinando que estas sejam as únicas referências de preços, para a venda de seus produtos. Deve-se evitar a prática de descontos sem respaldo técnico de seus impactos sobre a margem operacional.

Quanto se pratica uma correta política de precificação, baseada em eficiente sistema de apropriação de custos e despesas operacionais, não há espaços para descontos. Em geral, quanto a política de precificação está fundamentada em critérios técnicos, não espaços para se “queimar gorduras”.



4.1.7 Implantar Sistema de Informações Gerencias que Possibilite Apuração de Resultados Mensais de Forma Perene.

A empresa deverá implementar amplo sistema de informações gerenciais, que lhe possibilite melhorar a tomada de decisões dos gestores, a partir dos seguintes relatórios:

- Relatórios diários do fluxo de caixa;
- Relatórios diários da Produção Global;
- Relatórios diários da Compra de Matéria Prima;
- Relatórios diários do Faturamento;
- Relatório diários de estoques de Matéria Prima;
- Relatórios diários de estoques de produtos industrializados;
- Relatórios diários de disponibilidade de suprimentos;
- Relatórios diários de controle de qualidade da matéria prima;
- Relatório de controle das despesas gerais de produção como energia elétrica, manutenção industrial, insumos etc.;
- Relatório Mensal de Apuração de Resultados;
- Relatório de Produtividade de Pessoal;

Com a reestruturação de competências e a implantação do sistema de informações gerenciais, será possível ao Diretor Geral, atuar de forma intensiva na melhoria da produtividade e lucratividade da empresa. Dedicando às ações estratégicas, voltadas para a consolidação da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira da empresa, conseguirá cumprir todo o planejamento financeiro que será proposto, para dotar a empresa com capacidade financeira para saldar todo o seu endividamento.



4.2 - Gestão Administrativa

As pessoas que atuam na Gerência Administrativa e Financeira deverão ser treinadas para operar com eficiência todos os recursos disponíveis no sistema financeiro/administrativo/operacional já instalado na empresa. Todos os controles administrativos e financeiros deverão ser efetuados através do sistema, que deverá ser alimentado diária e rotineiramente de forma correta. Deve-se evitar planilhas com controles paralelos.

Deverão ser produzidos, diariamente, relatórios gerenciais de desempenho de venda, fluxo de caixa, estoque/suprimentos, produção, etc., para subsidiar as tomadas de decisão do Diretor Geral. A rotina da conciliação bancária deverá ser realizada diária e regularmente e as inconsistências detectadas, sanadas imediatamente.

Deverá ser feita de forma rotineira a conciliação entre as informações gerenciais e as contábeis.

O Diretor Geral deverá incluir em sua rotina, reuniões periódicas (preferencialmente diárias) com as Gerências e os Encarregados Operacionais, para avaliarem, diariamente, a partir dos relatórios gerenciais, o desempenho operacional, econômico e financeiro da empresa.

Deverá desenvolver e implantar um sistema de apuração de resultados, para verificar de forma rotineira se a capacidade de pagamento projetada neste plano está sendo alcançada, conforme o planejado.



V - PLANEJAMENTO ECONÔMICO- FINANCEIRO



5.1 Projeções de Receitas

Para a estimativa das receitas operacionais da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA. nos próximos quatorze anos, foram consideradas as receitas operacionais líquidas das duas linhas operacionais.

As projeções das receitas foram feitas a partir da análise do cenário atual e o futuro da economia brasileira e, em especial, dos mercados de grãos (milho e soja) e de produtos destinados a alimentação animal.

As perspectivas para a nossa economia, nos próximos meses, não são favoráveis. As previsões indicam que a recuperação do Produto Interno Bruto (PIB) será lenta e gradual.

Em razão dos impactos negativos provocados pela pandemia da COVID 19, a recuperação da economia brasileira nos próximos anos deverá ocorrer de forma gradual, com taxas de crescimento em torno de 2,0% ao ano. Para o médio prazo são projetadas taxas de crescimento entre 1,5 e 2,0% ao ano, até 2024. Contudo, para que tais previsões se confirmem, é imprescindível que a recuperação econômica também ocorra nas economias desenvolvidas, principalmente, no EUA e na China.

As expectativas para os setores que a empresa atua são melhores do que às da economia como um todo. A demanda por grãos, como milho e soja e por produtos destinado a alimentação, deverá se manter aquecida nos próximos anos, com forte pressão sobre os preços.

A previsão é que a produção de alimentos para animais cresça a taxas em torno de 3,5% nos próximos anos. As previsões para as safras são incertas, pois dependem de fatores não controláveis, como secas e geadas.

Quanto às perspectivas de crescimento das vendas da empresa, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, em especial para a linha



operacional de comercialização de cereais, que deverá apresentar queda expressiva nos primeiros anos em recuperação, quando estará enfrentando várias dificuldades para restabelecer sua capacidade de compra.

Por outro lado, as vendas dos produtos fabricados na linha operacional de alimentação animal, deverá apresentar crescimentos significativo, uma vez que vários produtos, que foram lançados recentemente, ainda estarão em fase de expansão e consolidação do mercado.

Outro fator que corroborará para o aumento do faturamento dos produtos destinado a alimentação animal é a intensificação da estratégia, que vem sendo implementada pela empresa desde o início do ano de 2021, de ampliar participação relativa desta linha operacional no faturamento total.

Estima-se, para os próximos anos, que os produtos destinados a alimentação animal representarão parcela significativa do faturamento total da empresa. Tal mudança operacional/comercial deverá ocorrer em razão das limitações do capital de giro disponível, o que impedirá que a empresa mantenha o patamar atual das atividades voltadas para a comercialização de cereais.

Assim, estima-se que para os dois primeiros anos em recuperação a empresa não conseguirá obter um bom desempenho, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial.

A partir do terceiro ano, estima-se que a empresa conseguirá readquirir sua capacidade de produção e comercialização de produtos destinados a alimentação animal. Porém, deverá atuar com menor volume na comercialização de grãos.

A estimativa é que a empresa conseguirá impor razoável ritmo de crescimento, que lhe proporcione aumentos reais e perenes em suas vendas de **3,0% a.a.**



Em relação ao comportamento dos preços, diante do cenário de recuperação da economia nacional e demanda aquecida nos setores de atuação da empresa, estima-se que os preços dos produtos destinado a alimentação animal irão variar em parâmetros próximo à meta da inflação brasileira, com aumentos médios de em **4,5%** ao ano.

Estima-se que haverá mudança significativa na composição do faturamento e participação relativa de cada linha de produção na Receita Operacional Líquida.

Conforme estimativa constante na Tabela nº 22, a participação relativa da comercialização de cereais deverá ser reduzida, nos dois primeiros anos em que a empresa estiver em recuperação judicial. Isto deverá ocorrer em razão, principalmente, das limitações de seu capital giro.

TABELA Nº 22
COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO – PARTICIPAÇÃO NA ROL

GRUPOS DE PRODUTOS	Atual (Média)	1º Período 1º e 2º Ano	2º Período A partir do 3º Ano
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	68,0%	60,0%	55,0%
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	32,0%	40,0%	45,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

FONTE: Parâmetros estimados pelo Autor, a partir de informações prestadas pela empresa.

A partir do 3º ano, estima-se que a empresa conseguirá superar, em parte, suas limitações de capital de giro, readquirindo parcialmente sua capacidade para atuar mais intensivamente na comercialização de cereais.

Para determinar os preços de médio de venda por quilo dos produtos fabricados, considerou a média dos preços obtidos pela empresa, no período compreendido entre os dias 01/04/2022 e 30/04/2022, conforme consta da Tabela nº 23.



TABELA Nº 23
PREÇO MÉDIO DE CEREAIS E MIX DE ALIMENTAÇÃO ANIMAL

PRODUTOS – CEREAIS E MIX	PREÇOS
Soja em Grãos (*)	R\$ 175,00
Milho em Grãos (*)	R\$ 79,00
Quirera	R\$ 2,01
Milho Ensacado 50 Kg	R\$ 1,87
Casca de Soja	R\$ 1,84
Sorgo	R\$ 1,45
Farelo de Soja	R\$ 3,13
Mix De Cereais 22% Peletizado	R\$ 2,28
Mix De Cereais 18% Peletizado	R\$ 2,17
Mix De Cereais 16% Peletizado	R\$ 2,13
Mix De Cereais 20% Peletizado	R\$ 2,23
Mix De Cereais 15% Peletizado	R\$ 2,06
Mix De Cereais Bezerro	R\$ 2,21
Mix De Cereais 22% Sem Ureia Peletizado	R\$ 2,45
Mix De Cereais 20% Sem Ureia Peletizado	R\$ 2,26
Mix Cereais Ovinos	R\$ 2,29
Mix De Cereais 18% Sem Ureia Peletizado	R\$ 2,27
Mix De Cereais 15% Farelado	R\$ 2,05
Mix De Cereais 16% Farelado	R\$ 2,12
Mix De Cereais 18% Farelado	R\$ 2,17
Mix De Cereais 18% Sem Ureia Farelado	R\$ 2,27
Mix De Cereais 20% Farelado	R\$ 2,21
Mix De Cereais 20% Sem Ureia Farelado	R\$ 2,35
Mix De Cereais 22% Farelado	R\$ 2,27
Mix De Cereais 22% Sem Ureia Farelado	R\$ 2,37

(*) Em 27/06/2022 – DERAL/SEAB-PR

FONTE: Relatório de Vendas Fornecido pela Empresa.



A Tabela nº 24 mostra a projeção do faturamento médio mensal da empresa, segundo a participação relativa de cada componente na Receita Operacional Líquida para os próximos quatorze anos.

TABELA Nº 24
RECEITAS PROJETADAS – 1º ao 14º ANO
(Médias Mensais)

PRODUTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	900.000,00	968.715,00	955.786,69	1.028.761,00	1.107.306,91
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	600.000,00	645.810,00	782.007,29	841.713,55	905.978,38
TOTAL	1.500.000,00	1.614.525,00	1.737.793,98	1.870.474,55	2.013.285,29
PRODUTOS	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	1.191.849,79	1.282.847,52	1.380.792,93	1.486.216,47	1.599.689,10
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	975.149,83	1.049.602,52	1.129.739,67	1.215.995,29	1.308.836,53
TOTAL	2.166.999,62	2.332.450,04	2.510.532,60	2.702.211,76	2.908.525,63
PRODUTOS	11º Ano	12º Ano	13º Ano	14º Ano	
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	1.721.825,36	1.853.286,73	1.994.785,17	2.147.087,02	
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	1.408.766,20	1.516.325,50	1.632.096,96	1.756.707,56	
TOTAL	3.130.591,56	3.369.612,23	3.626.882,12	3.903.794,57	

FONTE: Elaborado pelo Autor.



5.2 Projeções dos Custos e Despesas Operacionais.

Para a projeção dos resultados operacionais líquidos das unidades industriais, admitiu- que irão operar com os parâmetros de eficiência nas gestões operacional, comercial, financeira e administrativa e manterão a mesma estrutura operacional nos próximos anos.

Para definição do custo de fabricação considerou o desempenho recente, a partir da avaliação do período compreendido entre os dias 01/01/2022 a 30/04/2022.

Os Custos operacionais estão diretamente relacionados a cotação diária do milho e da soja. Além do Custo de Aquisição da Matéria Prima, outros custos diretos devem ser considerados, como a Mão de Obra diretamente aplicada à Produção, Energia Elétrica, Lenha, entre outros insumos. Entretanto, em razão das limitações dos procedimentos de apropriação de custos, apenas os custos de aquisição de matéria prima foram considerados. A tabela nº 25 apresenta a estes custos.

TABELA Nº 25
COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS –
(Média Atual)

COMPOSIÇÃO DO CUSTO DE FABRICAÇÃO	Atual (Média)	1º Período 1º e 2º Ano	2º Período A partir do 3º Ano
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	85,80%	85,80%	85,80%
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	90,40%	80,00%	80,00%
(*) % RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA			

FONTE: Parâmetros estimados pelo Autor, a partir de informações prestadas pela empresa

Conforme apurado, no período compreendido entre os dias 01/04/2022 a 30/04/2022, o custo médio de aquisição de matéria prima, para a comercialização de grãos (milho e soja), representou **85,8%** da ROL, enquanto que para a fabricação do mix para alimentação animal foi de **90,4%**, conforme demonstrado na Tabela nº 25.



Os gestores enfrentarão significativo desafio, nos primeiros anos em recuperação, que consisti em melhorar o resultado operacional líquido e conseguirem colocar A empresa em um novo patamar operacional.

Para a projeção dos novos parâmetros, para as duas fases do planejamento econômico-financeiro, empregou a média ponderada entre o custo de cada produto e sua participação na Receita Operacional Líquida. Estima-se que com a mudança na composição do portfólio da empresa, haverá redução dos mesmos, para **80,0%** da ROL (Tabela nº 25).

Em relação as despesas operacionais, a participação de determinados componentes deverá ser drasticamente reduzida, como as “Despesas Gerais”. A média atual de **19,5%** da ROL, não poderá superar os **15,0%**. Entretanto, em razão da novação das dívidas, em decorrência da aprovação do presente plano, espera-se que ocorra sensível redução das despesas financeiras, que, do atual patamar de **6,0%**, reduza para **3,0%**, a partir do terceiro ano (Tabela nº 26).

TABELA 26
ESTRUTURA DOS CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS

ESTRUTURA DOS CUSTOS	Atual (Média)	1º Período	2º Período
DESPESAS OPERACIONAIS	19,50%	15,47%	13,37%
Despesas Administrativas	1,10%	1,00%	1,00%
Despesas Gerais	12,40%	8,50%	7,40%
Despesas Financeiras	6,00%	4,00%	3,00%
Despesas Tributárias	0,00%	0,10%	0,10%
PROVISIONAMENTO DE IMPOSTO - IR	0,00%	1,87%	1,87%
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	-6,77%	1,05%	3,44%

FONTE: Elaborada pelo autor.

Por outro lado, com o aumento do resultado operacional líquido esperado, haverá aumento dos impostos incidentes sobre o lucro líquido. A participação destas despesas deverá situar-se em torno de **1,87%** (Tabela nº 26).



Assim, de forma conservadora, mas consistente, pode-se projetar com segurança um resultado líquido operacional da ordem de **3,444%** da ROL, a partir do terceiro ano (Tabela nº 26).

5.3 Projeção dos Resultado Operacional Líquido

A partir do terceiro ano em recuperação, a empresa deverá melhorar sua capacidade de compra, bem como deverá sanar seus problemas de desencaixes pontuais de caixa, o que lhe permitirá comprar em melhores condições. Isto favorecerá ganhos de eficiência quanto ao custo de aquisição de mercadorias.

Projeta-se que os preços continuarão a subir conforme a meta da inflação (**4,5%**). As vendas deverão crescer, em termos reais, a média anual de **3,0%**. O maior desafio da empresa neste período, será o de crescer mantendo a mesma estrutura física, assim obtendo importantes ganhos de escala.

A constituição de capital de giro mínimo necessário contribuirá para nova redução das despesas financeiras. Com tal carteira, não necessitará operar todos os seus recebíveis. Assim, a nova gestão financeira propiciará um novo patamar para as despesas financeiras, que devem situar-se em **3,0%** da ROL.

Implementados todas as mudanças quanto a política comercial, critérios de precificação e portfólio do faturamento, o desempenho econômico da empresa irá alcançar uma lucratividade igual a **3,44%** de sua Receita Operacional Líquida (Tabela nº 26).

A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 24) e da nova estrutura de custos definida (Tabela nº 25), foi possível projetar o resultado operacional líquido da empresa, para os próximos quatorze anos. Objetiva-se com tal projeção determinar a capacidade de pagamento da empresa, frente as necessidades amortização de seu endividamento.



As projeções contidas nas Tabelas nºs 27, 28, 29 e 30 mostram que a empresa conseguirá operar com lucratividade satisfatória a partir do terceiro ano. As projeções para os demais anos mostram que, a partir da implementação da reestruturação proposta, será possível superar seus principais problemas e atuar com níveis de eficiência, que assegurarão sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

No primeiro ano a empresa conseguirá reverter a situação atual, de prejuízo, para um pequeno lucro operacional líquido mensal da ordem de **R\$ 15.750,00**. (Tabela nº 27)

A partir do terceiro ano a empresa conseguirá estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, com margem operacional líquida em torno de **3,5%** sobre a receita operacional líquida. Para alcançar tal resultado deverá reduzir e estabilizar suas despesas financeiras em **3,0%**.



TABELA Nº 27
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 4º Ano.
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.500.000,00	1.614.525,00	1.737.793,98	1.870.474,55
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	900.000,00	968.715,00	955.786,69	1.028.761,00
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	600.000,00	645.810,00	782.007,29	841.713,55
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	1.252.200,00	1.347.805,47	1.438.024,52	1.547.817,69
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	772.200,00	831.157,47	812.418,69	874.446,85
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	480.000,00	516.648,00	625.605,83	673.370,84
LUCRO BRUTO	247.800,00	266.719,53	299.769,46	322.656,86
DESPESAS OPERACIONAIS	232.050,00	249.767,02	232.343,06	250.082,45
(-) Despesas Administrativas	15.000,00	16.145,25	17.377,94	18.704,75
(-) Despesas Gerais	127.500,00	137.234,63	128.596,75	138.415,12
(-) Despesas Financeiras	60.000,00	64.581,00	52.133,82	56.114,24
(-) Despesas Tributárias	1.500,00	1.614,53	1.737,79	1.870,47
PROVISIONAMENTOS DE IMPOSTOS	28.050,00	30.191,62	32.496,75	34.977,87
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	15.750,00	16.952,51	67.426,41	72.574,41

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 28
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO –5º ao 8º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	2.013.285,29	2.166.999,62	2.332.450,04	2.510.532,60
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	1.107.306,91	1.191.849,79	1.282.847,52	1.380.792,93
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	905.978,38	975.149,83	1.049.602,52	1.129.739,67
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	1.665.993,57	1.793.192,18	1.930.102,41	2.077.465,73
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	941.210,87	1.013.072,32	1.090.420,39	1.173.673,99
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	724.782,70	780.119,86	839.682,01	903.791,74
LUCRO BRUTO	347.291,71	373.807,43	402.347,63	433.066,87
DESPESAS OPERACIONAIS	269.176,24	289.727,85	311.848,57	335.658,21
(-) Despesas Administrativas	20.132,85	21.670,00	23.324,50	25.105,33
(-) Despesas Gerais	148.983,11	160.357,97	172.601,30	185.779,41
(-) Despesas Financeiras	60.398,56	65.009,99	69.973,50	75.315,98
(-) Despesas Tributárias	2.013,29	2.167,00	2.332,45	2.510,53
PROVISIONAMENTOS DE IMPOSTOS	37.648,43	40.522,89	43.616,82	46.946,96
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	78.115,47	84.079,59	90.499,06	97.408,66

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 29
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 9º ao 12º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	2.702.211,76	2.908.525,63	3.130.591,56	3.369.612,23
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	1.486.216,47	1.599.689,10	1.721.825,36	1.853.286,73
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	1.215.995,29	1.308.836,53	1.408.766,20	1.516.325,50
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	2.236.080,23	2.406.804,96	2.590.564,52	2.788.354,12
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	1.263.284,00	1.359.735,73	1.463.551,56	1.575.293,72
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	972.796,23	1.047.069,23	1.127.012,96	1.213.060,40
LUCRO BRUTO	466.131,53	501.720,67	540.027,04	581.258,11
DESPESAS OPERACIONAIS	361.285,71	388.869,88	418.560,09	450.517,16
(-) Despesas Administrativas	27.022,12	29.085,26	31.305,92	33.696,12
(-) Despesas Gerais	199.963,67	215.230,90	231.663,78	249.351,30
(-) Despesas Financeiras	81.066,35	87.255,77	93.917,75	101.088,37
(-) Despesas Tributárias	2.702,21	2.908,53	3.130,59	3.369,61
PROVISIONAMENTOS DE IMPOSTOS	50.531,36	54.389,43	58.542,06	63.011,75
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	104.845,82	112.850,79	121.466,95	130.740,95

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 30
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 13º e 14º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	13º Ano	14º Ano		
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	3.626.882,12	3.903.794,57		
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	1.994.785,17	2.147.087,02		
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	1.632.096,96	1.756.707,56		
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	3.001.244,96	3.230.390,01		
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	1.695.567,39	1.825.023,96		
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	1.305.677,56	1.405.366,05		
LUCRO BRUTO	625.637,17	673.404,56		
DESPESAS OPERACIONAIS	484.914,14	521.937,33		
(-) Despesas Administrativas	36.268,82	39.037,95		
(-) Despesas Gerais	268.389,28	288.880,80		
(-) Despesas Financeiras	108.806,46	117.113,84		
(-) Despesas Tributárias	3.626,88	3.903,79		
PROVISIONAMENTOS DE IMPOSTOS	67.822,70	73.000,96		
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	140.723,03	151.467,23		

FONTE: Elaborada pelo Autor.



VI – PROPOSTAS DE PAGAMENTO

6. Propostas de Pagamento

A proposta de negociação terá como base o disposto na Lei 11.101/2005, que, de forma prática, estabelece a seguinte ordem de prioridade para os pagamentos.

1º Créditos extraconcursais.-

2º Créditos concursais.-

Além desses, para a construção do fluxo caixa futuro, foram considerados os pagamentos referentes aos **créditos não concursais**, como aqueles de natureza tributária ou, amparados por alienações fiduciárias. Tal procedimento se impõe em face da necessidade de determinação do “Valor da Parcela Mensal (VPM)”, a ser considerada no fluxo de caixa futuro, o qual contemplará a proposta de amortização do endividamento total.

6.1 - Créditos Extra Concursais:

Todos os créditos de natureza extra concursal têm prevalência sobre os créditos sujeitos à classificação, como: i) remuneração do administrador judicial e seus auxiliares; ii) créditos trabalhistas e acidentários relativos a serviços prestados para prosseguimento da atividade após o requerimento da recuperação judicial; iii). Quantias recebidas a títulos de adiantamento ou antecipação para operações futuras; iv) despesas, lato sensu, com a administração; v) custas judiciais.

Na avaliação das dívidas da empresa não foi constatada a existência de credores com tais características, portanto, com direito a referida prevalência de recebimento.



6.2 - Créditos Concurais:

Dentre os créditos concursais, a ordem de prioridade será a seguinte:

- 1º) o crédito derivado da legislação do trabalho;
- 2º) os decorrentes de acidente de trabalho;
- 3º) o crédito com garantia real, limitado até o valor do bem gravado;
- 4º) o crédito tributário, independentemente de sua natureza e tempo de constituição;
- 5º) o crédito com privilégio especial;
- 6º) o crédito com privilégio geral;
- 7º) o crédito quirografário, incluído: i) o saldo dos créditos não cobertos pelo produto da alienação dos bens vinculados ao seu pagamento, como ocorre com o crédito com garantia real; ii) as multas contratuais e as penas pecuniárias por infração das leis penais ou administrativas, inclusive as multas tributárias; e iii) os créditos trabalhistas cedidos a terceiros;
- 8º) o crédito subordinado.

6.2.1 – Classe I - Crédito Derivado da Legislação do Trabalho.

Os débitos de natureza estritamente salarial, vencidos nos três meses anteriores ao pedido de recuperação judicial, serão ser pagos no prazo de 30 (trinta) dias até o limite de cinco salários-mínimos por trabalhador. O saldo remanescente, quando existir, será pago no prazo de 1 (um) ano, juntamente como o crédito decorrente de acidentes de trabalho (Art. 54 Lei 11.101/2005).

A empresa possui débitos trabalhistas referente a verba de caráter remuneratória por serviços prestados com vínculo empregatícios com **03** empregados, e, mais 02 credores, decorrentes de honorários advocatícios, que se equiparam ao crédito trabalhista, num total de **R\$ 202.788,79**. O montante referente a cada trabalhador com vínculo empregatícios, não ultrapassa a 05 cinco salários-mínimos. (Ver Tabela nº 31).



TABELA Nº 31
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

CREDOR	NATUREZA	VALOR R\$
BIANCA LORRAYNE LEITE	Trabalhista/Salarial	2.705,61
ELAINE CRISTINA GUEDES DE SOUSA	Trabalhista/Salarial	2.508,15
JOICE APARECIDA DEL POSSO SOARES	Trabalhista/Salarial	4.138,64
MARIA AUGUSTA DE Q. VERDELHO MUHL	Trabalhista/Honorário	1.212,00
SANDRO SCHLEISS	Trabalhista/Honorário	192.224,39
TOTAL		202.788,79

FONTE: Informações prestadas pela empresa e Divergências apresentada ao Administrador Judicial.

Proposta de Pagamento:

Os créditos referentes aos saldos de salários vencidos, até o valor de 05 salários-mínimos, serão pagos em até 30 dias após a homologação da aprovação do plano, conforme disposto no parágrafo único do Art. 54 da Lei nº 11.101/2005.

Para os credores com valores a receber acima de 05 salários-mínimos, o saldo remanescente, será pago no prazo de 1 (um) ano, após o recebimento do teto estabelecido pelo Art. 54 da Lei nº 11.101/2005.

6.2.2 - Classe II - Credores com Garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.

Na análise dos contratos de créditos firmados pela Recuperanda, constatou-se que há quatro operações amparadas por garantia reais. Estas operações foram realizadas com duas instituições bancárias e duas empresas agroindustriais compradoras de grãos, no valor total de **R\$ 4.456.220,93**.

Para as instituições financeiras as dívidas contraídas somam a importância de **R\$ 835.310,35**. Para as empresas agroindustriais, os débitos alcançam a cifra de **R\$ 3.620.910,58**, conforme consta da tabela abaixo:



TABELA Nº 32
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIA REAL

CREDOR	NATUREZA	GARANTIA CONCEDIDA	VALOR R\$
COOPERATIVA DE CRÉDITO UNICRED VALE LTDA	Operação Financeira/Crédito	Penhor de 186.000 Kgs de milho	307.753,88
BANCO SANTANDER (BRASIL) S. A.	Operação Financeira/Empréstimo	Alienação Fiduciária Cedular- 12.500.000 Kgs de Milho	527.556,47
CHS AGRONEGOCIO INDUSTRIAL E COMERCIO LTDA	Contrato de Venda de Grãos	Penhor de Equipamentos e 560.000 quilos de Soja em Grãos.	1.698.666,67
SOMAVE AGROINDUSTRIAL LTDA	Contrato de Venda de Grãos	Penhor de Equipamentos e 1.128.000 quilos de Milho em Grãos	1.922.243,91
TOTAL			4.456.220,93

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos e extratos bancários.

6.2.2.1 Cooperativa de Crédito Unicred Vale Ltda.

A empresa possui com a Cooperativa de Crédito Unicred Vale Ltda., uma operação de crédito amparada por garantias reais, representada pelo penhor de 186.000 kgs de milho em grãos, num valor total de **R\$ 307.753,88**, nas seguintes condições de contratação:

Contrato: 2022140170

Data da Contratação: 18/03/2022;

Vencimento: 18/03/2024;

Modalidade: Cédula de Crédito Bancário;

Garantias: Penhor de 186.000 Kgs de milho, no valor total de R\$ 307.000,00;

Saldo Devedor: R\$ 307753,88.

6.2.2.2 - Banco Santander (Brasil) S/A.

Com o Banco Santander foi contratada uma operação de crédito na modalidade “Cédula de Produto Rural com Liquidação Financeira” no valor de



R\$ 527.556,47. As garantias previstas nesta contratação foram representadas pela Alienação Fiduciária Cedular de 312.500.000 Kgs de Milho em grãos e o Aval do Sócio e Cônjuge. As demais condições foram as seguintes:

Contrato: 457700 300571;

Data da Contratação: 17/11/2021

Vencimento: 11/11/2022;

Modalidade: Cédula de Produto Rural com Liquidação Financeira;

Garantias: Alienação Fiduciária Cedular de 312.500.000 Kgs de Milho em grãos e o Aval do Sócio e Cônjuge;

Saldo Devedor: R\$ 527.556,47

6.2.2.3 CHS AGRONEGOCIO INDUSTRIAL E COMERCIO LTDA.

A Recuperanda possui uma dívida com a empresa CHS AGRONEGOCIO INDUSTRIAL E COMERCIO LTDA., no valor de **R\$ 1.698.666,67**, decorrentes de contratos de venda de cereais em grãos, que não foram devidamente liquidados. Em negociação pretérita realizada com a credora (Autos nº0000575-54.2021.8.16.0162 – Vara Cível de Sertanópolis, PR) foi oferecido como garantia o penhor de Resfriador Vertical CHV; Prensa Peletizadora Chavantes; Caldeira IMA e 1.128.000 quilos de Milho em Grãos. As demais condições negociadas foram as seguintes:

Contrato: 18068 / 14554;

Data do Acordo: 05/06/2021

Vencimento: 30/04/2022;

Modalidade: Acordo nos Autos nº 0000575-54.2021.8.16.0162 – Vara Cível de Sertanópolis, PR.;

Garantias: o penhor de Resfriador Vertical CHV; Prensa Peletizadora Chavantes; Caldeira IMA e 1.128.000 quilos de Milho em Grãos;

Saldo Devedor: R\$ 1.698.666,67.



6.2.2.3 SOMAVE AGROINDUSTRIAL LTDA.

A Recuperanda deve para a empresa SOMAVE AGROINDUSTRIAL LTDA., a importância de **R\$ 1.922.243,91** decorrentes de atrasos na entrega de em grãos adquiridos pela credora. Foi firmado acordo judicial, com aditivo de revisão das condições, em 03/12/2021 (Autos nº 0006151-29.2020.8.16.0173, na 3ª Vara Cível da Comarca de Umuarama).

Aditivo de Acordo: Autos nº 0006151-29.2020.8.16.0173;

Data do Acordo: 03/12/2021

Vencimento: a partir de fevereiro de 2022;

Modalidade: Acordo nos Autos nº 0006151-29.2020.8.16.0173, na 3ª
Vara Cível da Comarca de Umuarama;

Garantias: Penhor de caldeira ima p2x-080 - 800 kgv.h; resfriador vertical
chv 10 ton/h - n. de serie 0002- re-10-20; prensa peletizadora
chavantes 16v x 200ch x 150cv I - n. de serie 0003-pe-150I-
20

Saldo Devedor: R\$ 1.922.243,91.

PROPOSTA DE PAGAMENTO

Para saldar todos os valores referentes a créditos contratados e/ou renegociados junto às instituições financeiras, bem como os valores devidos às empresas agroindústrias, a Recuperanda submete à Assembleia Geral de Credores, a seguinte proposta:

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total da dívida, junto aos credores com Garantia Real (Classe II), será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a 50% (cinquenta por cento) do valor total da dívida, apurado na data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, em 30/04/2022.



ii) Período de Correção dos Saldos Devedores.

Os saldos devedores deverão ser corrigidos a partir da data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, a partir de 30/04/2022, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Prazo de Carência.

24 (vinte e quatro) meses, partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC) que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

IV) Prazo e Condições de Amortização.

120 (Cento e vinte) parcelas mensais consecutivas.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 25º mês, partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC), que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores, e, as demais, em igual data correspondente aos 119 meses subsequentes.

V) Determinação do Valor Mensal da Parcela

O valor mensal de cada parcela será calculado sobre o saldo devedor atualizado pela variação mensal da TR.

VI) Garantias.

Serão mantidas as garantias reais originalmente contratadas e inclusive as fidejussórias outorgadas pela Recuperanda, ficando, no entanto, em relação aos terceiros devedores solidários ou coobrigados, suprimidas as garantias em geral, sejam reais, cambiais ou fidejussórias.



Se houver necessidade da alienação do bem objeto de garantia real, a supressão da garantia ou sua substituição somente serão efetuadas mediante aprovação expressa do credor titular da respectiva garantia, conforme artigo 50, parágrafo §1º da Lei 11.101/2005.

VII) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores e, devidamente, homologada pelo Juízo da Recuperação Judicial, por força do disposto no Art. 59 da Lei 11.101/2005, **obrigará** a Recuperanda e seus credores sujeitos à Recuperação Judicial, ou que tiverem aderido aos termos deste plano, assim como os seus respectivos sucessores a qualquer título a **novação** de todos os créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial no momento da aprovação, inclusive aqueles que, mesmo não sujeitos à recuperação, foram relacionados e não contestados pelos respectivos credores, não podendo qualquer crédito ser cobrado de forma individualizada dos coobrigados por força da **novação** aprovada através do plano de recuperação judicial.

Portanto, toda e qualquer condição preestabelecida em contratos, com vínculo direto ou indireto aos créditos que se sujeitam a esse Plano de Recuperação Judicial, não mais terão validade, pois prevalecerá o “**Animus Novandi**” deste Plano de Recuperação Judicial.

Após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores, ou de forma direta pelo Poder Judiciário, deverão ser suspensas todas as ações de cobranças, monitórias, execuções judiciais ou qualquer outra medida judicial ajuizada contra a Recuperanda e/ou seus respectivos sócios controladores e respectivos cônjuges, e, ainda, para todos os demais coobrigados a qualquer títulos, inclusive por avais e fianças, referente aos respectivos créditos sujeitos à recuperação judicial e de prosseguimento processual enquanto o mesmo estiver sendo regularmente cumprido.



VIII) Quitação Integral dos Débitos.

Após o pagamento integral dos créditos nos termos, condições e formas estabelecidas neste Plano, os respectivos valores serão considerados integralmente pagos e quitados e o respectivo credor dará a mais ampla, geral, irrevogável e irretroatável quitação, para nada mais reclamar a qualquer título, contra quem quer que seja, sendo inclusive obrigado a fornecer, se for o caso, carta de anuência/instrumento de protesto para fins de baixa definitiva.

Serão civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem, por culpa ou dolo, os credores que mantiverem os protestos vigentes enquanto o presente Plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido nos termos aprovados ou pela quitação dos débitos.

6.2.3 – Classe III - Credores Quirografários com Privilégio Geral.

As dívidas da Recuperanda para credores cujos direitos não estão amparados por garantias reais, e, portanto, se enquadram na Classe III – Credores Quirografários com Privilégio Geral, somam a importância de **R\$ 13.645.971,79**, e está distribuída entre instituições financeiras e empresas de grande e médio, conforme apresentado na Tabela nº 33.

TABELA Nº 33

CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

CREDORES	CRÉDITOS
Instituições Financeiras	6.329.311,17
Empresas Médio e Grande Porte	2.047.686,60
Produtores Rurais	5.259.863,02
Outros Credores	9.111,00
TOTAL	13.645.971,79

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir de informações presadas pela empresa, extratos e contratos bancários.



6.2.3.1 – Instituições Financeiras

As contratações de créditos bancários não amparados por garantias reais, portanto, classificadas como quirografárias, somam a importância de **R\$ 6.329.311,17**, e foram realizadas junto a cinco instituições financeiras, conforme demonstrado na Tabela nº 34.

TABELA Nº 34
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GERAL –
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	VALOR
Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Vale do Piquiri ABCD - Sicredi Vale Do Piquiri ABCD PR/SP	2.582.979,95
Caixa Econômica Federal	347.582,49
Banco Santander (Brasil) S. A.	309.633,38
Itaú Unibanco Holding S. A	2.858.649,67
Banco Daycoval S. A.	230.465,68
TOTAL	6.329.311,17

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos e extratos bancários.

6.2.3.1.1 - Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Vale do Piquiri ABCD - Sicredi Vale Do Piquiri ABCD PR/SP.

Com a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Vale do Piquiri ABCD - Sicredi Vale Do Piquiri ABCD PR/SP a empresa possui quatro contratações, não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias², que perfazem um total de R\$ 2.582.979,95 (Tabela nº 35)

² De forma indevida o Credor vinculou estes contratos, à revelia do Devedor Fiduciante, a outra operação, na qual havia a previsão de alienação fiduciária.



TABELA 35
CONTRATOS COM O SICREDI VALE DO PIQUIRI ABCD PR/SP

CONTRATO	Tipo	Garantias	Emissão	Vencimento	Saldo Devedor
C13123265-3	Cédula de Crédito Bancário	Aval do Sócio e Cônjuge	03/01/2022	05/01/2027	R\$ 953.047,27
C03123078-0	Cédula de Crédito Bancário	Aval do Sócio e Cônjuge	02/12/2020	25/11/2024	R\$ 646.720,98
C03122416-0	Cédula de Crédito Bancário	Aval do Sócio e Cônjuge	15/10/2020	20/08/2023	R\$ 327.737,20
C03122348-2	Cédula de Crédito Bancário	Aval do Sócio e Cônjuge	07/10/2020	20/08/2023	R\$ 655.474,50
TOTAL					R\$ 2.582.979,95

FONTE: Contratos e Extratos Bancários

6.2.3.1.2 – Banco Itaú Unibano S. A

Com o Banco Itaú Unibanco S/A a empresa possui oito operações de créditos não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias num total de **R\$ 2.858.649,67**.

Todas as operações tiveram como objeto o financiamento de capital de giro da empresa, em diferentes modalidades. A tabela nº 36 apresenta as principais informações sobre as operações contratadas.

TABELA 36
CONTRATOS COM O BANO ITAÚ UNIBANCO S/A

CONTRATO	Tipo	Garantias (*)	Emissão	Vencimento	Saldo Devedor
1565834114	Empréstimo Capital de Giro	Aval do Sócio e Cônjuge	27/11/2019	11/12/2020	320.390,55
1585702267	Empréstimo Capital de Giro	Aval do Sócio e Cônjuge	10/03/2020	11/04/2022	361.886,27
29100584206	Caixa reserva aval	Não Prevista	s/data	Rotativo	704.019,78
291000592480	Caixa reserva duplicatas	Aval do Sócio	19/12/2019	14/01/2020	250.415,43
1613633393	Giro Pré - DSO	Aval do Sócio e Cônjuge	10/03/2020	09/05/22	167.400,27
1614093282	Giro Pré - DSO	Aval do Sócio e Cônjuge	11/03/2020	09/05/22	84.519,98
1660729623	Giro Pré FGI	Aval do Sócio e Cônjuge	14/08/2020	19/08/2024	786.492,18
16163700333	Empréstimo Capital de Giro	Aval do Sócio e Cônjuge	10/03/2020	11/04/2022	183.525,21
TOTAL					2.858.649,67

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos e extratos bancários e divergências apresentada pelo credor.



6.2.3.1.3 – Caixa Econômica Federal

Com a Caixa Econômica Federal a empresa possui apenas uma operação de crédito, que está sujeita aos efeitos da Lei 11.101/2005, no valor remanescente de **R\$ 347.582,49**. As informações e condições contratadas foram as seguintes:

Contrato: nº 14.3868.606.00 00033/53;

Data da Contratação: 14/12/2021

Vencimento: 14/01/2022;

Modalidade: Cédula de Crédito Bancário;

Garantias: Aval do Sócio e Cônjuge;

Saldo Devedor: R\$ 347.582,49.

6.2.3.1.4 - Banco Santander (Brasil) S. A

Com o Banco Santander foram realizadas duas operações de créditos, não amparadas por garantias reais ou alienações fiduciárias, que somam, juntas, a importância de **R\$ 309.633,38**. Constam dos contratos as seguintes informações:

Contrato: nº 90.400.888/0001-43;

Data da Contratação: 10/06/2020

Vencimento: 09/07/2023

Modalidade: Cédula de Crédito Bancário;

Garantias: Aval do Sócio e Cônjuge;

Saldo Devedor: R\$ 165.229,78

Contrato: nº 90.400.888/0001-44;

Data da Contratação: 13/01/2020

Vencimento: 17/02/2021

Modalidade: Cédula de Crédito Bancário;

Garantias: Aval do Sócio e Cônjuge;

Saldo Devedor: R\$ 144.403,60



6.2.3.1.5 – Banco Daycoval S.A.

Com o Banco Daycoval S/A., a empresa contratou um empréstimo, em 20/07/2020 com vencimento para 20/04/2023, no valor de **R\$ 422.881,23**. Em 30/04/2022 o saldo remanescente era de **R\$ 230.465,68**.

Constam do contrato a seguintes informações:

Contrato: nº 88602-7;

Data da Contratação: 20/07/2020;

Vencimento: 20/04/2023;

Modalidade: Programa Emergencial de Acesso ao Crédito - PEAC;

Garantias: Aval do Sócio e Fundo Garantidor de Investimento - FGI;

Saldo Devedor: R\$ 230.465,68.

6.3.3.2 – Empresas de Médio e Grande Porte (Clientes e Fornecedores)

Além das instituições financeiras, compõem o quadro de credores quirografários com privilégio geral, três empresas de médio/grande porte:

- Tresbomm Comercio E Exportação De Grãos Ltda;
- Paiquere Agroindustrial Ltda;
- Agropastoril Campinas Ltda;

6.3.2.1 - Tresbomm Comercio e Exportação de Grãos Ltda.

Para a empresa Tresbomm Comercio e Exportação de Grãos Ltda., a Recuperanda deve um montante de **R\$ 518.088,03**, referente a contrato de venda de milho que não foi cumprido integralmente.

Constam do contrato as seguintes informações:

Contrato: nº 12.209/2022;

Data da Contratação: 07/01/2022;

Prazo de Entrega: 15/07/2022 a 15/08/2022;



Modalidade: Contrato de Compra e Venda e Milho;

Garantias: Não Previstas;

Saldo Devedor: R\$ 518.088,03.

6.3.2.2 - Paiquerê Agroindustrial Ltda.

Para a empresa Paiquere Agroindustrial Ltda., a Recuperanda deve um montante de **R\$ 847.068,00**, referente a contrato de compra de milho que não foi pago integralmente.

6.3.2.3 - Agropastoril Campinas Ltda.

Para a empresa Agropastoril Campinas Ltda., a Recuperanda deve um montante de R\$ 682.530,57, referente a contrato de compra de milho que não foi pago integralmente.

6.3.3 – Produtores Ruais.

Para sete produtores rurais a empresa deve a importância de **R\$ 5.259.863,02**, referente a saldos remanescentes de compra de milho ou soja.

PRODUTOR	CPF	NF	CRÉDITOS
LUIS CARLOS MARTINS	301.289.869-72	1400	50.380,63
MARCIO JOSÉ BORTOLUZZI	054.019.269-44	1476	2.330.500
JHONNY TEIXEIRA FARIAS	077.402.909-98	1488	97.175,47
VANESSA ZAGUINE DOS SANTOS	042.141.909-12	1511	67.660,02
ANTONIO APARECIDO ZAGO	484.294.739-04	1491	1.789.226,33
RENAN GUSTAVO FERRARI	098.957.929-80	1499	170.708,50
NICANOR CORDEIRO ABREU	007.052.928-00	1508	26.355,20
TOTAL			5.259.863,02



6.3.4 Outros Credores

Para outros credores quirografários com privilégio geral a empresa deve a importância de **R\$ 9.111,00**.

PROPOSTA DE NEGOCIAÇÃO:

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total das dívidas contraídas junto as instituições financeiras, empresas de médio e grande porte e produto rural, cujos créditos foram classificados como “Quirografários com Privilégio Geral (Classe III)”, será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a 70% (setenta por cento) do valor total da dívida, apurado na data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, em 30/04/2022.

ii) Período de Correção dos Saldos Devedores.

Os saldos devedores deverão ser corrigidos a partir da data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, a partir de 30/04/2022, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Prazo de Carência.

24 (vinte e quatro) meses, partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC) que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

IV) Prazo e Condições de Amortização.

144 (Cento e quarenta e quatro) parcelas mensais consecutivas.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 25º mês partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC), que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos



credores, e, as demais, em igual data correspondente aos 143 meses subsequentes.

V) Determinação do Valor Mensal da Parcela

O valor mensal de cada parcela será calculado sobre o saldo devedor atualizado pela variação mensal da TR.

VI) Garantias.

Serão mantidas as garantias reais originalmente contratadas e inclusive as fidejussórias outorgadas pela Recuperanda, ficando, no entanto, em relação aos terceiros devedores solidários ou coobrigados, suprimidas as garantias em geral, sejam reais, cambiais ou fidejussórias.

VII) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores e, devidamente, homologada pelo Juízo da Recuperação Judicial, por força do disposto no Art. 59 da Lei 11.101/2005, **obrigará** a Recuperanda e seus credores sujeitos à Recuperação Judicial, ou que tiverem aderido aos termos deste plano, assim como os seus respectivos sucessores a qualquer título a **novação** de todos os créditos sujeitos aos efeitos da recuperação judicial no momento da aprovação, inclusive aqueles que, mesmo não sujeitos à recuperação, foram relacionados e não contestados pelos respectivos credores, não podendo qualquer crédito ser cobrado de forma individualizada dos coobrigados por força da **novação** aprovada através do plano de recuperação judicial.

Portanto, toda e qualquer condição preestabelecida em contratos, com vínculo direto ou indireto aos créditos que se sujeitam a esse Plano de Recuperação Judicial, não mais terão validade, pois prevalecerá o “**Animus Novandi**” deste Plano de Recuperação Judicial.



Após a aprovação do Plano de Recuperação Judicial pela Assembleia Geral de Credores, ou de forma direta pelo Poder Judiciário, deverão ser suspensas todas as ações de cobranças, monitórias, execuções judiciais ou qualquer outra medida judicial ajuizada contra a Recuperanda e/ou seus respectivos sócios controladores e respectivos cônjuges, e, ainda, para todos os demais coobrigados a qualquer títulos, inclusive por avais e fianças, referente aos respectivos créditos sujeitos à recuperação judicial e de prosseguimento processual enquanto o mesmo estiver sendo regularmente cumprido.

VIII) Quitação Integral dos Débitos.

Após o pagamento integral dos créditos nos termos, condições e formas estabelecidas neste Plano, os respectivos valores serão considerados integralmente pagos e quitados e o respectivo credor dará a mais ampla, geral, irrevogável e irretroatável quitação, para nada mais reclamar a qualquer título, contra quem quer que seja, sendo inclusive obrigado a fornecer, se for o caso, carta de anuência/instrumento de protesto para fins de baixa definitiva.

Serão civilmente responsáveis por todos os prejuízos que causarem, por culpa ou dolo, os credores que mantiverem os protestos vigentes enquanto o presente Plano de Recuperação Judicial estiver sendo cumprido nos termos aprovados ou pela quitação dos débitos.

6.4 – Classe IV - Credores Quirografários com Privilégio Especial – Empresas EPP/ME/EIRELI - (Classe IV).

Para as empresas de pequeno porte (EPP/ME/EIRELI), que forneceram bens e serviços para a empresa e estão amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 33.523,07**, junto a **13** credores.

Desse total, **9** possuem créditos cujos valores são inferiores a **R\$ 3.000,00**, que perfaz um total de **R\$ 6.751,41**. Para outros **04** fornecedores de



pequeno porte, cujas dívidas situam-se a partir de **R\$ 3.000,00**, a dívida total é de **R\$ 26.771,66**, conforme consignado na Tabela nº 37.

Na formulação da proposta de pagamento para estes credores, buscou-se preservar o patrimônio daqueles que possuem pequenos valores a receber, sem, contudo, ferir o princípio **“Par Conditio Creditorum”**.

De tal forma os credores foram agrupados duas subclasses³, conforme o montante de seus créditos, da seguinte forma:

TABELA Nº 37
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – Empresas EPP

Nº	CREDOR	VALOR
23	Fornecedores com valores a receber até R\$ 2.999,99	R\$ 6.751,41
19	Fornecedores – com valores a receber a partir de R\$ 3.000,00	R\$ 26.771,66
42	TOTAL	R\$ 33.523,07

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

a) Fornecedores EPP com valores a receber até R\$ 2.999,99

Número de Credores – 09

Dívida Total – R\$ 6.751,41

Proposta de Negociação:

Carência: - 06 meses a contar a partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC), que aprovar

³ No julgamento do REsp n. 1.634.844/SP, (Mai/2019) o STJ entendeu cabível a criação de subclasses de credores pelo Plano de Recuperação Judicial (PRJ), desde que mediante critério objetivo e alinhado aos fins do procedimento recuperacional. No caso, se justifica, para a preservação dos direitos dos credores que possuem pequenos valores a receber. Se, submetido a parcelamento de longo prazo, seus valores nominais serão diluídos a montantes inferiores aos custos operacionais das transferências eletrônicas, quando da efetivação de seus pagamentos.



o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

Forma de Pagamento: 03 parcelas mensais iguais, cujo montante será apurado com base no valor original existente na data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, em 30/04/2022. A primeira parcela vencendo no último dia do 7º mês, partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC), que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores e, as demais, em igual data correspondente aos 2 meses subsequentes.

b) Fornecedores EPP com valores a receber a partir de R\$ 3.000,00.

Número de Credores – 04

Dívida Total – R\$ 26.771,66

Proposta de Negociação:

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total da dívida contraídas junto as instituições financeiras, cujos créditos foram classificados como “Quirografários com Privilégio Especial (Classe IV)”, será considerado um desconto (**deságio**) correspondente a **30%** (trinta por cento) do valor total da dívida, apurado na data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, em 17.05.2019.



ii) Período de Correção dos Saldos Devedores.

Os saldos devedores deverão ser corrigidos a partir da data da distribuição da petição inicial da Recuperação Judicial, ou seja, a partir de 30/04/2022, com base na variação mensal da Taxa Referencial (TR).

iii) Prazo de Carência.

12 (doze) meses, partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC) que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores.

IV) Determinação do Valor Mensal da Parcela

O valor mensal de cada parcela será calculado sobre o saldo devedor atualizado pela variação mensal da TR.

V) Prazo e Condições de Amortização.

10 parcelas mensais fixas e consecutivas.

A primeira parcela vencendo no último dia útil do 13º mês partir da data do trânsito em julgado da decisão judicial homologatória da (AGC), que aprovar o Plano de Recuperação Judicial, conforme deliberação da assembleia dos credores, e, as demais, em igual data correspondente aos 9 meses subsequentes.

6.5 Credores Não Concursais.

6.5.1 Crédito tributário, independentemente de sua natureza e tempo de constituição.



Segundo a Lei nº 11.101/2005 o crédito tributário está excluído dos efeitos da Recuperação Judicial, podendo ser cobrado fora do plano, segundo legislação específica que estabelecer o parcelamento. Assim, as dívidas de natureza tributária deverão ser liquidadas dentro das condições legais de parcelamento oferecido pelos órgãos públicos.

Para fins de elaboração do Fluxo de Caixa Futuro é necessário considerar todos os desembolsos, que a empresa irá efetuar durante o período em que estiverem em recuperação. Assim, os compromissos com a amortização das dívidas de natureza tributária foram totalmente considerados no fluxo de caixa futuro projetado.

6.5.2 – Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária

Para credores cujos direitos creditícios estão amparados por reserva de domínio ou alienação fiduciária de direitos sobre a titularidade de títulos de créditos, veículos, máquinas e equipamentos, a Recuperanda possui operações com duas instituições financeiras, no montante de **R\$ 348.763,62**.

A tabela nº 38 apresenta a relação dos credores cujos contratos estão amparados por garantidas fiduciárias.

TABELA Nº 38

CREDORES NÃO CONCURSAIS – INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

INSTITUIÇÃO	VALOR (R\$)
Banco Itaú Unibanco S/A.	280.766,06
SICREDI VALE DO PIQUIRI ABCD PR/SP	67.997,54
TOTAL	348.763,62

FONTE: Informações prestadas pela empresa, contratos e extratos bancários e impugnações apresentadas pelos credores.

6.3.2.1) Banco Itaú Unibanco S/A.

Contrato: nº 89292776;



Classificação: Não Concursal;

Data Contratação: 16/08/2021;

Vencimento: 16/09/2024;

Modalidade: Financiamento de Veículo;

Garantia: Cessão Fiduciária do Veículo Objeto do Financiamento;

Saldo Devedor: R\$ 65.485,64.

Contrato: nº 90064784/0001;

Classificação: Não Concursal;

Data Contratação: 06/09/2021;

Vencimento: 06/10/2024;

Modalidade: Financiamento de Veículo;

Garantia: Cessão Fiduciária do Veículo Objeto do Financiamento.

Saldo Devedor: R\$ 150.772,62.

Contrato: nº 83843935;

Classificação: Não Concursal;

Data Contratação: 24/02/2021;

Vencimento: 24/02/2025;

Modalidade: Financiamento de Veículo;

Garantia: Cessão Fiduciária do Veículo Objeto do Financiamento;

Saldo Devedor: R\$ 64.507,82.

6.3.2.1 Cooperativa De Crédito, Poupança e Investimento Vale do Piquiri ABCD - Sicredi Vale Do Piquiri ABCD PR/SP.

Contrato: nº C03123275-9;

Classificação: Não Concursal;



Data Contratação: 23/12/2020;

Vencimento: 20/12/2023;

Modalidade: Financiamento de Veículo;

Garantia: Cessão Fiduciária do Veículo Objeto do Financiamento;

Saldo Devedor: R\$ 67.997,54.

Embora tais créditos, a princípio, estejam excluídos dos efeitos da Recuperação Judicial – Lei 11.101/2005, por força de seu art. 49, §§ 3º, 4º e 5º, em razão de possuírem coberturas decorrentes da cessão da propriedade fiduciária dos veículos, objetos dos financiamentos, a Recuperanda não terá disponibilidade de caixa para suportar os desembolsos, originalmente contratados, nos primeiros meses em Recuperação.

Conforme demonstrado no planejamento econômico-financeiro, a Recuperanda não conseguirá, nos primeiros meses em recuperação, adquirir capacidade de pagamento compatível com as necessidades de desembolsos previstas nestas contratações.

Diante de tal perspectiva, para a elaboração do fluxo de caixa futuro, foi admitida a possibilidade de renegociações, junto a estes credores, nos seguintes termos:

- i) Suspensão dos pagamentos das parcelas mensais até a data da aprovação deste Plano de Recuperação Judicial, pela Assembleia Geral de Credores;
- ii) Aplicação, de forma acumulativa, de todos os encargos financeiros previstos nos contratos originais, durante o período da suspensão dos pagamentos;
- iii) Retomada dos pagamentos mensais, a partir da parcela suspensa, 15 dias após à data da aprovação do Plano de Recuperação Judicial, até a última parcela, com a liquidação total dos contratos.



6.4 - Determinação do Valor da Parcela Mensal (VPM)

O Valor da Parcela Mensal se refere à soma de todas as parcelas que deverão ser pagas mensalmente pela Recuperanda para a amortização plena de seu endividamento, considerando os credores concursais e os não concursais.

Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 22 de abril de 2022, cujos valores serão corrigidos mensalmente pela variação da TR.

Na Tabela nº 39 são apresentados os Valores das Parcelas Mensais, considerando os prazos de carência proposto. São apresentados os valores para os cinco primeiros anos em recuperação⁴.

Nessa situação, com a possibilidade de obtenção de carência dos credores e dilatação do prazo de amortização, a capacidade de pagamento apurada para o período é compatível com as necessidades de desembolsos mensais para a amortização da dívida total.

No primeiro ano em recuperação o valor da parcela mensal será **R\$ 36.311,13** (Tabela nº 39). Nos dois primeiros anos, em razão do prazo de carência pleiteado a Recuperanda pagará apenas as dívidas de natureza trabalhista, as amparadas por garantias de alienação fiduciária e àquelas de natureza tributária.

A partir do terceiro ano, mesmo com a liquidação dos créditos de natureza e trabalhistas e os não concursais, o valor da a parcela mensal se eleva, em razão do fim do período de carência. Neste ano o montante mensal a ser pago com a amortização do endividamento alcançará a cifra de **R\$ 66.279,92** (Tabela nº 39).

⁴ Para os demais períodos ver as Tabelas referentes ao Fluxo de Caixa Futuro.



Este patamar do valor da parcela mensal será constante até o final do 12º ano. A partir de então, com a quitação dos créditos amparados por garantias reais, o valor da parcela mensal deverá se situar em torno de **R\$ 46 mil**.



TABELA Nº 39
VALOR DA PARCELA MENSAL – (1º ao 5º ano)

CREDORES	1º Ano	2º Ano	3ºAno	4º Ano	5º Ano
Classe I - Direitos Trabalhistas	16.899,07				
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	779,37				
Honorários Advocatícios – Acima de 5 Sal. Mínimos	16.119,70				
Classe II - Credores com Garantias Reais			21.230,06	21.283,13	21.336,34
Instituições Financeiras			3.979,54	3.989,48	3.999,46
Empresas Médio e Grande Porte			17.250,52	17.293,65	17.336,88
Classe III - Quirografários Privilégio Geral			45.049,86	45.162,48	45.275,39
Instituições Financeiras			15.070,50	15.108,18	15.145,95
Empresas Médio e Grande Porte			17.428,55	17.472,12	17.515,80
Produtores Rurais			12.529,36	12.560,68	12.592,09
Outros Credores			21,45	21,51	21,56
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI	2.250,47	1.874,02			
Credores com valores a receber até R\$ 2.999,99	2.250,47	1.874,02			
Credores com valores a receber a partir de R\$ 3.000,00					
CREDORES NÃO CONCURSAIS	17.161,59	19.735,83			
Tributos e Impostos	450,00	517,50			
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária	16.711,59	19.218,33			
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	36.311,13	21.609,84	66.279,92	66.445,62	66.611,73

FONTE: Elaborado pelo Autor.



VIII – QUADRO GERAL DE CREDORES



TABELA Nº 40
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

NOME	FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	MÊS DE COMPETÊNCIA	REMUNERAÇÃO LÍQUIDA
BIANCA LORRAYNE LEITE	Zootecnista	Trabalhista	mar/22	R\$ 2.705,61
ELAINE CRISTINA GUEDES DE SOUSA	Contadora	Trabalhista	mar/22	R\$ 2.508,15
JOICE APARECIDA DEL POSSO SOARES	Administradora	Trabalhista	mar/22	R\$ 4.138,64
MARIA AUGUSTA DE QU VERDELHO MUHL	Advogada	Trabalhista	mar/22	R\$ 1.212,00

TABELA 41
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIAS REAIS

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	CLASSIFICAÇÃO	SALDO CREDOR
COOPERATIVA DE CRÉDITO UNICRED VALE LTDA	73.443.863/0001-07	Alameda Rio Branco nº 264, Sala 501 e 601 Andar 5 e 6, Blumenau/SC, CEP: 89.010/016	Garantia Real	R\$ 307.753,88
BANCO SANTANDER (BRASIL) S. A.	90.400.888/0001-42	Av. Presidente J. Kubitscheck nºs 2041 e 2235, São Paulo/SP, CEP: 04.543-011	Garantia Real	R\$ 527.556,47
CHS AGRONEGOCIO INDUSTRIAL E COMERCIO LTDA	05.492.968/0004-49	Rua Luiz Deliberador, nº 430, Sertanópolis / PR, CEP: 86.170-000.	Garantia Real	R\$ 1.698.666,67
SOMAVE AGROINDUSTRIAL LTDA	06.353.241/0002-81	Rodovia PR 082 KM 317, Cidade Gaúcha / PR, CEP: 87.820-000.	Garantia Real	R\$ 1.922.243,91



TABELA 42 (a)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	CLASSIFI- CAÇÃO	SALDO DEVEDOR
COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO VALE DO PIQUIRI ABCD - SICREDI VALE DO PIQUIRI ABCD PR/SP	81.099.491/0001-71	AV. Presidente Kennedy nº 2268, Palotina/PR, CEP: 85.950- 000	Quirografário Geral	R\$ 953.047,27
COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO VALE DO PIQUIRI ABCD - SICREDI VALE DO PIQUIRI ABCD PR/SP	81.099.491/0001-71	AV. Presidente Kennedy nº 2268, Palotina/PR, CEP: 85.950- 000	Quirografário Geral	R\$ 646.720,98
COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO VALE DO PIQUIRI ABCD - SICREDI VALE DO PIQUIRI ABCD PR/SP	81.099.491/0001-71	AV. Presidente Kennedy nº 2268, Palotina/PR, CEP: 85.950- 000	Quirografário Geral	R\$ 327.737,20
COOPERATIVA DE CRÉDITO, POUPANÇA E INVESTIMENTO VALE DO PIQUIRI ABCD - SICREDI VALE DO PIQUIRI ABCD PR/SP	81.099.491/0001-71	AV. Presidente Kennedy nº 2268, Palotina/PR, CEP: 85.950- 000	Quirografário Geral	R\$ 655.474,50
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	00.360.305/0001-04	Setor Bancário Sul, Quadra 4, Lotes 3/4, Brasília/DF, CEP: 70.092-900	Quirografário Geral	R\$ 347.582,49
BANCO SANTANDER (BRASIL) S. A.	90.400.888/0001-43	Av. Presidente Juscelino Kubitscheck nºs 2041 e 2235, São Paulo/SP, CEP: 04.543-012	Quirografário Geral	R\$ 165.229,78
BANCO SANTANDER (BRASIL) S. A.	90.400.888/0001-44	Av. Presidente Juscelino Kubitscheck nºs 2041 e 2235, São Paulo/SP, CEP: 04.543-013	Quirografário Geral	R\$ 144.403,60
ITAÚ UNIBANCO HOLDING S. A	60.872.504/0001-23	Pç. Alfredo Egydio de Souza Aranha nº 100, Parque Jabaquara, São Paulo/SP, CEP: 03.344/902	Quirografário Geral	R\$ 846.279,96
ITAÚ UNIBANCO HOLDING S. A	60.872.504/0001-24	Pç. Alfredo Egydio de Souza Aranha nº 100, Parque Jabaquara, São Paulo/SP, CEP: 03.344/903	Quirografário Geral	R\$ 183.525,21
ITAÚ UNIBANCO HOLDING S. A	60.872.504/0001-25	Pç. Alfredo Egydio de Souza Aranha nº 100, Parque Jabaquara, São Paulo/SP, CEP: 03.344/904	Quirografário Geral	R\$ 320.390,55

FONTE: Elaborado pelo autor, com base contratos e extratos bancários e nas informações dos balancetes analíticos.



TABELA 42 (b)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	CLASSIFI- CAÇÃO	SALDO DEVEDOR
ITAÚ UNIBANCO HOLDING S. A	60.872.504/0001-26	Pç. Alfredo Egydio de Souza Aranha n° 100, Parque Jabaquara, São Paulo/SP, CEP: 03.344/905	Quirografário Geral	R\$ 361.886,27
ITAÚ UNIBANCO HOLDING S. A	60.872.504/0001-27	Pç. Alfredo Egydio de Souza Aranha n° 100, Parque Jabaquara, São Paulo/SP, CEP: 03.344/906	Quirografário Geral	R\$ 89.584,71
ITAÚ UNIBANCO HOLDING S. A	60.872.504/0001-28	Pç. Alfredo Egydio de Souza Aranha n° 100, Parque Jabaquara, São Paulo/SP, CEP: 03.344/907	Quirografário Geral	R\$ 177.431,23
BANCO DAYCOVAL S. A.	62.232.889/0001-90	Av. Paulista n 1793, São Paulo/SP	Quirografário Geral	R\$ 230.465,68
TRESBOMM COMERCIO E EXPORTACAO DE GRAOS LTDA	15.660.513/0001-04	Rua Dom Pedro I n° 1190, Palotina/PR, CEP: 85.950-000	Quirografário Geral	R\$ 518.088,03
PAIQUERE AGROINDUSTRIAL LTDA	08.538.231/0001-65	Rodovia PR 681 KM 4 Zona Rural da cidade de Alto Piquiri- Pr, CEP: 87.580-000.	Quirografário Geral	R\$ 847.068,00
AGROPASTORIL CAMPINAS LTDA	02.863.167/0008-88	Estrada Anta Km 15 Fazenda Tobiata, na cidade de Perobal-Pr, CEP: 87.538-000.	Quirografário Geral	R\$ 682.530,57

FONTE: Elaborado pelo autor, com base contratos e extratos bancários e nas informações dos balancetes analíticos.



TABELA 42 (c)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	CLASSIFI- CAÇÃO	SALDO DEVEDOR
LUIS CARLOS MARTINS	301.289.869-72	Fazenda Vanuza, Estrada Douradina Bairro São José, Maria Helena – Pr, CEP: 87.480-000	Quirografário Geral	R\$ 50.380,63
MARCIO JOSÉ BORTOLUZZI	054.019.269-44	Chácara São José, Rodovia PR 180 na cidade de Quarto Centenário – Pr, CEP: 87.365-000	Quirografário Geral	R\$ 2.330.500
JHONNY TEIXEIRA FARIAS	077.402.909-98	Sítio Farias, bairro ribeirão, na cidade de Quarto Centenário – Pr, CEP: 87.365-000	Quirografário Geral	R\$ 97.175,47
VANESSA ZAGUINE DOS SANTOS	042.141.909-12	Fazenda Bom Jesus, Estrada da Paca, na cidade de Umuarama – Pr, CEP: 87.515-899	Quirografário Geral	R\$ 67.660,02
ANTONIO APARECIDO ZAGO	484.294.739-04	Sítio Pignato Agua Branca, na cidade de Goioerê-Pr, CEP: 87.360-000.	Quirografário Geral	R\$1.789.226,33
RENAN GUSTAVO FERRARI	098.957.929-80	Sítio São José, estrada água do Piau, bairro São José, na cidade de Maria Helena – Pr, CEP: 87.480-000.	Quirografário Geral	R\$ 170.708,50
NICANOR CORDEIRO ABREU	007.052.928-00	Fazenda Ivahy do Cruzeiro, estancia Campo Mourão, bairro Ivahi, na cidade de Maria Helena – Pr, CEP: 87.480-000.	Quirografário Geral	R\$ 26.355,20

FONTE: Elaborado pelo autor, com base contratos e extratos bancários e nas informações dos balancetes analíticos.



TABELA Nº 43 (a)
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL – EMPRESAS EPP/ME/EIRELI

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	CLASSIFI- CAÇÃO	SALDO DEVEDOR
DD TECNICA CONTROLE DE PRAGAS LTDA	29.315.244/0001-45	Av. Colombo Gleba Patrimônio Maringá n° 8611, Maringá/PR, CEP: 87.000-000.	Quirografário Especial	R\$ 950,00
SAPIA SUPRIMENTOS DE IMPRESSÃO	10.410.815/0001-00	Av. Getúlio Vargas n° 5070, Umuarama / PR, CEP: 87.020- 020.	Quirografário Especial	R\$ 900,00
A. A MORO & CIA LTDA	07.546.630/0001-05	Av. Pernambuco n° 3162, Umuarama - CEP: 87.501-550	Quirografário Especial	R\$ 1.467,56
INVIOLAVEL UMUARAMA LTDA – EP	01.040.644/0001-76	Av. Ipiranga n° 4329, Umuarama - CEP: 87.501-310.	Quirografário Especial	R\$ 151,00
J. BERNARDINO E ARAUJO MATERIAIS PARA CONSTRUCAO LTDA	15.247.500/0001-08	Av. Londrina n° 4508. Umuarama, CEP: 87.502-250.	Quirografário Especial	R\$ 900,85
OUROTECH NUTRICAÇÃO ANIMAL LTD	03.397.926/0001-50	Rua Maripá n° 825, Bairro Jardim Europa, Umuarama /PR, CEP: 85.908-220.	Quirografário Especial	R\$ 11.900,00
TORNO MASTER EIRELI ME	14.505.107/0001-04	Av. Ângelo Moreira da Fonseca n° 2679, Umuarama / PR, CEP: 87.506-37	Quirografário Especial	R\$ 80,00
V-TECH AUTOMACAO E INFORMATICA EIRELI	76.374.677/0001-51	Av. Florida n° 3939, Umuarama /PR, CEP: 87.501-220	Quirografário Especial	R\$ 6.471,01
MAGIC LIMP PRODUTOS DE LIMPEZA EUREL	11.394.679/0001-67	Av. Praça Miguel Rossafa n° 4060, Umuarama /PR, CEP: 87.502-240	Quirografário Especial	R\$ 255,65
FAXPEL COMÉRCIO DE PAPEL LTDA	07.401.423/0001-62	Av. Brasil n° 3816, Umuarama / PR.	Quirografário Especial	R\$ 260,60

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações dos balancetes analíticos.



TABELA Nº 43 (b)

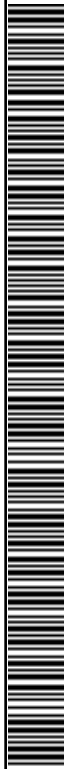
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL – EMPRESAS EPP/ME/EIRELI

CREDOR	CNPJ / CPF	ENDEREÇO	CLASSIFICAÇÃO	SALDO DEVEDOR
GAZIN AUTO POSTO LTDA	03.199.828/0001-09	Rodovia Antônio Pedroso Km 01, Douradina / PR, CEP 87.485-000	Quirografário Especial	R\$ 1.785,75
MARCOS ANTONIO DE FREITAS	42.926.656/0001-80	Rua Três Corações nº 2195, Bairro Jardim América, na cidade de Umuarama /PR, CEP: 87.502-360.	Quirografário Especial	R\$ 5.400,65
ANDERSON APARECIDO DO SANTOS	33.021.867/0001-82	Rua Tonhi Souza nº 150, Parque Anal Laura, na cidade de Douradina / PR, CEP; 87.485- 000.	Quirografário Especial	R\$ 3.000,00

FONTE: Elaborado pelo autor, com base nas informações dos balancetes analíticos.



VIII – CAPACIDADE DE PAGAMENTO FLUXO DE CAXA FUTURO



8.1 Capacidade de Pagamento

A capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., foram determinados a partir dos novos parâmetros estabelecidos na reestruturação das despesas operacionais, bem como os novos patamares de produção, os quais serviram de base para a proposta de planejamento econômico-financeiros apresentado.

Conforme demonstração contida na tabela nº 44, os parâmetros foram definidos para dois períodos (fases) do planejamento econômico-financeiro elaborado. **Todos os valores foram apresentados a partir de suas médias mensais**, uma vez que propiciam melhor visibilidade da capacidade de pagamento, haja vista que os desembolsos com as parcelas referentes a amortização do endividamento serão mensais.

TABELA Nº 44
PARÂMETROS PARA DETERMINAÇÃO
DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

DISCRIMINAÇÃO	Atual	1º Período	2º Período
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	100,00%	100,00%	100,00%
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	68,00%	60,0%	55,0%
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	32,00%	40,0%	45,0%
ESTRUTURA DOS CUSTOS		% ROL	% ROL
CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA		1º e 2º Ano	A partir do 3º Ano
Comercialização de Grãos (Milho e Soja)	85,80%	85,80%	85,80%
Outros Cereais e Mix Alimentação Animal	90,40%	80,00%	80,00%
LUCRO BRUTO	12,73%	16,52%	16,81%
DESPESAS OPERACIONAIS	19,50%	15,47%	14,17%
(-) Despesas Administrativas	1,10%	1,00%	1,00%
(-) Despesas Gerais	12,40%	8,50%	7,40%
(-) Despesas Financeiras	6,00%	4,00%	3,00%
(-) Despesas Tributárias	0,00%	0,10%	0,10%
PROVISIONAMENTO DE IMPOSTO - IR	0,00%	1,87%	1,87%
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	-6,77%	1,05%	3,44%

FONTE: Elaborada pelo Autor.

Os novos parâmetros econômico-financeiros foram construídos a partir da avaliação do desempenho recente empresa. A média histórica referente ao desempenho de períodos anteriores não se mostrou apropriada, haja vista as significativas mudanças estruturais que ocorreram nas atividades operacionais



da empresa, com alterações importantes na composição de suas receitas e custos.

Também se admitiu como premissa básica que a empresa manterá suas atuais estruturas produtivas, bem como suas linhas de produção e composição da Receita Operacional Líquida.

De imediato considerou-se uma significativa redução das despesas operacionais, em especial as classificadas como “Despesas Gerais”, que de um patamar médio de **12,4%** da ROL (média jan/abri-2022), deverá ser reduzida para **8,5%** e **7,4%** da ROL, para os dois períodos de planejamento considerados (Tabela nº 44).

Para a segunda fase, que se iniciará partir do terceiro ano em recuperação, espera-se que, com a carência pleiteada, a empresa conseguirá recursos suficientes para formar capital de giro mínimo, além de pagar todos os seus compromissos financeiros, o que lhe permitirá operar sem desencaixes, proporcionando nova redução nas despesas financeiras. Estima-se que estas despesas devam manter-se, ao longo de todo o período em recuperação, em torno de **3,0%** da ROL (Tabela nº 44)

Tais pressupostos tiveram como fundamentos os fatos de que, em recuperação judicial, a empresa reduza significativamente o pagamento de juros, bem como ocorram melhoras nas gestões administrativa e operacional, que contribuirão para os ganhos de eficiência previstos.

Além destes parâmetros, foram consideradas, adicionalmente, para a definição da capacidade de pagamento da Recuperanda, as seguintes projeções:

- A inflação média durante o período de recuperação foi estimada em 4,5% (teto da meta);
- A retomada dos investimentos somente irá ocorrer a partir do nono ano;
- A amortização do endividamento, da forma proposta, será aceita e aprovado pelos credores, conforme proposta definida neste plano;



Conforme pode ser visualizado nas Tabelas nº 45 (a) e 45 (b), utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 5.1 (Tabela nº 23), bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item 5,3 (Tabelas nº 27, 28, 29 e 30), para determinar a capacidade pagamento da empresa. As projeções indicaram que serão necessários quatorze anos, para a empresa saldar todo o endividamento.

Os dados das tabelas nºs 45 (a, b, c) a 47 (a, b, c) mostram que, se a empresa conseguir operar com os níveis eficiências projetadas, não enfrentará dificuldades de caixa ao longo de todo o processo de recuperação. E, ainda, conseguirá formar razoável capital de giro.

No primeiro ano o resultado operacional líquido, médio mensal, será de apenas **R\$ 15.750,00 (média mensal)**, para fazer frente a desembolsos mensal com pagamento de parcelas da dívida no montante de **R\$ 36.311,13**, sendo **R\$ 19.149,54**, para aos credores concursais (verbas trabalhistas), e, outros **R\$ 17.161,59**, para aos credores não submetidos aos efeitos da Lei nº 11.101/2005, por terem seus créditos amparados por alienações fiduciárias, além do parcelamento de natureza tributária (Tabelas nº 45 (a) e 45 (b)).

Tal fluxo propiciaria um saldo médio mensal negativo da ordem de **R\$ - 20.561,13**. Para cobrir os desencaixes no primeiro ano, empresa deverá empreender esforços para receber valores referentes as vendas realizadas anteriormente. Estima-se que a empresa conseguirá receber, em média, **R\$ 35.000,00** por mês, o que lhe permitirá cobrir o déficit e obter um saldo de caixa positivo da ordem de **R\$ 14.438,37** por mês (Tabelas nº 45 (a) e 45 (b)).

No ano seguinte, o resultado operacional líquido mensal estimado será **R\$ 16.952,51 (média mensal)** (Tabela nº 45 (a)), para um desembolso mensal com amortizações de parcelas correspondente a **R\$ 21.609,84** (Tabela nº 45 (b)) resultando um déficit médio mensal de caixa da ordem de **R\$ -4.657,33**. (Tabela nº 45 (b)). Os saldos médios mensais acumulados no ano anterior serão suficientes para fazer frente a esta necessidade, e, ainda propiciar um saldo final



de **R\$ 9.781,54**, conforme pode ser visto nas Tabelas nºs 45, 46, 47 e 48 (a) e (b).

No terceiro ano, superadas as dificuldades e contingências impostas durante o período inicial da Recuperação Judicial, a empresa terá condições de operar em melhores condições operacionais. Conseguirá implementar a nova fase de seu planejamento econômico-financeiro e obter resultados que assegurem recursos suficientes para fazer frente aos pagamentos de seu endividamento.

Com o fim o prazo de carência pleiteado, o desembolso mensal com o parcelamento será da ordem de **R\$ 66.279,92**, para um lucro médio mensal de **R\$ 67.426,41**. A sobra de caixa, mesmo que pequena, será imprescindível para a formação do capital de giro mínimo, necessário para suportar o aumento de produção previsto (Tabelas nºs 45 (a) e (b)).

Essa situação de disponibilidade caixa será mantida ao longo do todo o período do planejamento econômico-financeiro (Tabela nº 45 a 47 – a e b).

A partir do nono ano a empresa terá necessidade de renovar parte de seu parque industrial, o que lhe exigirá desembolsos com novos investimentos. A partir deste ano, a empresa deverá investir, em média, **R\$ 50.000,00** por mês, para a renovações de suas máquinas e equipamentos.

8.2 Fluxo de Caixa Futuro

As tabelas a seguir demonstram a capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro da Recuperanda, para um período de quatorze anos, correspondente a todo o período de planejamento econômico-financeiro.



TABELA Nº 45 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 1º a 4º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	15.750,00	16.952,51	67.426,41	72.574,41
PARCELAMENTOS				
CREDORES CONCURSAIS	19.149,54		37.774,70	37.869,14
Classe I - Direitos Trabalhistas	16.899,07			
Salários Vencidos - Até 5 salário-mínimo	779,37			
Honorários Advocatícios – Acima de 5 salários-mínimos	16.119,70			
Classe II - Credores com Garantias Reais			21.230,06	21.283,13
Instituições Financeiras			3.979,54	3.989,48
Cooperativa de Crédito Unicred Vale Ltda.			1.466,18	1.469,85
Banco Santander (Brasil) S. A.			2.513,35	2.519,64
Empresas Compradoras de Grãos			17.250,52	17.293,65
CHS Agronegócio Industrial e Comercio Ltda			8.092,69	8.112,92
SOMAVE Agroindustrial Ltda			9.157,84	9.180,73
Classe III - Quirografários Privilégio Gereal			16.544,64	16.586,00
Instituições Financeiras			15.070,50	15.108,18
SICREDI Vale do Piquiri ABCD PR/SP		-	6.152,84	6.168,22
Caixa Econômica Federal			827,97	830,04
Banco Santander (Brasil) S. A.			737,57	739,41
Itaú Unibanco Holding S. A.			6.809,50	6.826,53
Banco Daycoval S. A.			542,62	543,98

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 45 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 1º a 4º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO
Cientes e Fornecedor de Cereais - Grãos	0,00	0,00	29.979,36	30.054,31
Empresas Médio e Grande Porte			17.428,55	17.472,12
Produtores Rurais			12.529,36	12.560,68
Outros Credores			21,45	21,51
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI	2.250,47	1.874,02		
Credores com valores a receber até R\$ 2.999,99	2.250,47			
Credores com valores a receber acima de R\$ 2.999,99		1.874,02		
CREDORES NÃO CONCURSAIS	17.161,59	19.735,83		
Tributos e Impostos	450,00	517,50		
Receita Federal do Brasil	450,00	517,50		
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciarias	16.711,59	19.218,33		
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	36.311,13	21.609,84	66.279,92	66.445,62
VALORES A RECEBER	35.000,00			
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE INSTALAÇÕES				
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	14.438,87	-4.657,33	1.146,49	6.128,80
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	14.438,87	9.781,54	10.928,03	17.056,83

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 46 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 5º a 8º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	78.115,47	84.079,59	90.499,06	97.408,66
PARCELAMENTOS				
CREDORES CONCURSAIS	37.963,81	38.058,72	38.153,87	38.249,25
Classe I - Direitos Trabalhistas				
Salários Vencidos - Até 5 salário-mínimo				
Honorários Advocatícios – Acima de 5 salários-mínimos				
Classe II - Credores com Garantias Reais	21.336,34	21.389,68	21.443,16	21.496,76
Instituições Financeiras	3.999,46	4.009,46	4.019,48	4.029,53
Cooperativa de Crédito Unicred Vale Ltda.	1.473,52	1.477,21	1.480,90	1.484,60
Banco Santander (Brasil) S. A.	2.525,94	2.532,25	2.538,58	2.544,93
Empresas Compradoras de Grãos	17.336,88	17.380,23	17.423,68	17.467,24
CHS Agronegócio Industrial e Comercio Ltda	8.133,20	8.153,53	8.173,92	8.194,35
SOMAVE Agroindustrial Ltda	9.203,68	9.226,69	9.249,76	9.272,89
Classe III - Quirografários Privilégio Gereal	16.627,47	16.669,04	16.710,71	16.752,49
Instituições Financeiras	15.145,95	15.183,81	15.221,77	15.259,83
SICREDI Vale do Piquiri ABCD PR/SP	6.183,64	6.199,10	6.214,60	6.230,13
Caixa Econômica Federal	832,11	834,19	836,28	838,37
Banco Santander (Brasil) S. A.	741,26	743,11	744,97	746,83
Itaú Unibanco Holding S. A.	6.843,59	6.860,70	6.877,85	6.895,05
Banco Daycoval S. A.	545,34	546,70	548,07	549,44

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 46 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 5º a 8º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
Cientes e Fornecedor de Cereais - Grãos	30.204,77	30.280,28	30.355,98	30.431,87
Empresas Médio e Grande Porte	17.559,59	17.603,49	17.647,49	17.691,61
Produtores Rurais	12.623,57	12.655,13	12.686,76	12.718,48
Outros Credores	21,61	21,67	21,72	21,78
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI				
Credores com valores a receber até R\$ 2.999,99				
Credores com valores a receber acima de R\$ 2.999,99				
CREDORES NÃO CONCURSAIS				
Tributos e Impostos				
Receita Federal do Brasil				
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária				
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	66.778,26	66.945,21	67.112,57	67.280,35
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE INSTALAÇÕES				50.000,00
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	17.301,32	23.553,86	30.296,10	-12.434,53
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	45.861,89	69.415,74	99.711,84	87.277,31

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 47 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 9º a 12º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	104.845,82	112.850,79	121.466,95	130.740,95
PARCELAMENTOS				
CREDORES CONCURSAIS	38.344,88	38.440,74	16.878,45	16.920,64
Classe I - Direitos Trabalhistas				
Salários Vencidos - Até 5 salário-mínimo				
Honorários Advocatícios – Acima de 5 salários-mínimos				
Classe II - Credores com Garantias Reais	21.550,51	21.604,38	21.658,39	21.712,54
Instituições Financeiras	4.039,60	4.049,70	4.059,83	4.069,98
Cooperativa de Crédito Unicred Vale Ltda.	1.488,31	1.492,03	1.495,76	1.499,50
Banco Santander (Brasil) S. A.	2.551,29	2.557,67	2.564,06	2.570,47
Empresas Compradoras de Grãos	17.510,90	17.554,68	17.598,57	17.642,56
CHS Agronegócio Industrial e Comercio Ltda	8.214,84	8.235,37	8.255,96	8.276,60
SOMAVE Agroindustrial Ltda	9.296,07	9.319,31	9.342,61	9.365,96
Classe III - Quirografários Privilégio Gereal	16.794,37	16.836,35	16.878,45	16.920,64
Instituições Financeiras	15.297,98	15.336,22	15.374,56	15.413,00
SICREDI Vale do Piquiri ABCD PR/SP	6.245,71	6.261,32	6.276,98	6.292,67
Caixa Econômica Federal	840,46	842,56	844,67	846,78
Banco Santander (Brasil) S. A.	748,70	750,57	752,45	754,33
Itaú Unibanco Holding S. A	6.912,29	6.929,57	6.946,89	6.964,26
Banco Daycoval S. A.	550,82	552,19	553,57	554,96

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 47 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 9º a 12º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
Cientes e Fornecedor de Cereais - Grãos	30.431,87	30.507,95	30.584,22	30.660,68
Empresas Médio e Grande Porte	17.691,61	17.735,84	17.780,18	17.824,63
Produtores Rurais	12.718,48	12.750,28	12.782,15	12.814,11
Outros Credores	21,78	21,83	21,88	21,94
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI	0,00	0,00	0,00	0,00
Credores com valores a receber até R\$ 2.999,99				
Credores com valores a receber acima de R\$ 2.999,99				
CREDORES NÃO CONCURSAIS				
Tributos e Impostos				
Receita Federal do Brasil				
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária				
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	67.280,35	67.448,55	67.617,17	67.786,22
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE INSTALAÇÕES	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	-12.434,53	-4.597,76	3.849,78	12.954,74
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	87.277,31	82.679,55	86.529,33	99.484,07

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 48 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 13º e 14º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	13º ANO	14º ANO		
RESULTADO OPERACIONAL	140.723,03	151.467,23		
PARCELAMENTOS				
CREDORES CONCURSAIS	16.962,94	17.005,35		
Classe I - Direitos Trabalhistas				
Salários Vencidos - Até 5 salário-mínimo				
Honorários Advocatícios – Acima de 5 salários-mínimos				
Classe II - Credores com Garantias Reais				
Instituições Financeiras				
Cooperativa de Crédito Unicred Vale Ltda.				
Banco Santander (Brasil) S. A.				
Empresas Compradoras de Grãos				
CHS Agronegócio Industrial e Comercio Ltda				
SOMAVE Agroindustrial Ltda				
Classe III - Quirografários Privilégio Gereal	16.962,94	17.005,35		
Instituições Financeiras	15.451,53	15.490,16		
SICREDI Vale do Piquiri ABCD PR/SP	6.308,40	6.324,17		
Caixa Econômica Federal	848,90	851,02		
Banco Santander (Brasil) S. A.	756,22	758,11		
Itaú Unibanco Holding S. A	6.981,67	6.999,12		
Banco Daycoval S. A.	556,34	557,74		

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 48 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 13º e 14º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	13º ANO	14º ANO		
Cientes e Fornecedor de Cereais - Grãos	30.737,33	30.814,17		
Empresas Médio e Grande Porte	17.869,19	17.913,87		
Produtores Rurais	12.846,14	12.878,26		
Outros Credores	21,99	22,05		
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI				
Credores com valores a receber até R\$ 2.999,99				
Credores com valores a receber acima de R\$ 2.999,99				
CREDORES NÃO CONCURSAIS				
Tributos e Impostos				
Receita Federal do Brasil				
Credores com Reserva de Domínio ou Alienação Fiduciária				
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	46.188,86	46.304,33		
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE INSTALAÇÕES				
VENDA DE ATIVOS				
SALDO FINANCEIRO	94.534,17	105.162,90		
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	194.018,23	299.181,13		

FONTE: Elaborado pelo Autor.



9.3 Vendas de Ativos.

Em razão do longo período para amortização de seu endividamento e, com a implantação do programa de renovação de equipamentos, máquinas e veículos, A empresa deverão efetuar a venda alguns bens do seu ativo que não mais lhe serão úteis, como veículos usados, que não poderão mais operar.

De tal forma A empresa deverão, ao longo do tempo, proceder a vendas de alguns ativos.

Para tanto, conta com a possibilidade legal prevista no Art. 66 da Lei Federal nº 11.101/2005, que estabelece a seguinte prerrogativa:

*“Art. 66. Após a distribuição do pedido de recuperação judicial, o devedor não poderá alienar ou onerar bens ou direitos de seu ativo permanente, salvo evidente utilidade reconhecida pelo juiz, depois de ouvido o Comitê, **com exceção daqueles previamente relacionados no plano de recuperação judicial**”.*

É intenção da empresa proceder a venda de ativos como veículos e equipamentos relacionados nos Anexo II e III, parte integrante desse plano, à medida que os mesmos não se mostrarem mais em condições e uso para os fins específicos de produção.

De tal sorte, por ocasião da deliberação do presente plano de recuperação judicial, pela assembleia de credores, deverá ser submetida tal possibilidade à Assembleia, para que mesma delibere sobre a conveniência e oportunidade de aprovar tal medida.



**X – LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO
PARECER FINAL**



10.1 Laudo Econômico-Financeiro - Parecer Final

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro da empresa SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas por ela. Dentre estes podem ser destacados:

- endividamento elevado;
- insustentabilidade financeira;
- encargos financeiros elevado;
- falta de planejamento para os investimentos em novos empreendimentos e em novas estratégias de operação;
- falta de sistema de informações gerenciais como instrumento de gestão;
- deficiência no sistema de apropriação de custos;
- inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;
- carência de critérios para a precificação dos produtos;
- centralização administrativa.

Os estudos indicaram que a empresa somente conseguirá superar esta situação de **insustentabilidade financeira** se conseguir reduzir drasticamente seus encargos com pagamento das parcelas decorrentes de empréstimos, financiamentos e renegociações de dívidas. Para tanto, terá que romper com a ciranda financeira a que está submetida, o que, somente será possível, a partir de um parcelamento de longo prazo, com razoável período de carência.

Por outro lado, a empresa não apresenta problemas de ordem operacional (produção). Sua estrutura em termos de máquinas e equipamentos é adequada para o *mix* e quantidade de produtos que fabrica. Os produtos que industrializa e comercializa, são identificados pelos clientes como de boa qualidade, portanto, com potencial para ampliar suas vendas em todo o mercado regional.



Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte deles podem ser solucionados com a introdução de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como instrumentos de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar se ocorrem descentralizações, favorecendo e dando para maior eficiência ao processo de tomada de decisão.

O desempenho econômico poderá ser fortalecido com a melhora do poder de compra da empresa, o que resultará em aumentos em sua margem operacional bruta. Tal performance poderá ser obtida em decorrência do equacionamento dos problemas financeiros, atualmente enfrentados pela empresa. Sem a necessidade de rolar diariamente seu endividamento, ela terá melhores condições para comprar matérias primas e insumos.

A partir das novas estratégias, especialmente, em relação a descentralização administrativa, a introdução de eficiente sistema de informações gerencias e as medidas recomendadas na reestruturação proposta, possibilitarão a obtenção de margem operacional satisfatória, dotando a empresa de capacidade de auferir lucro líquido, em montante compatível às necessidades de amortização de todo o seu endividamento.

Com a implementação do planejamento econômico-financeiro proposto e a aceitação por parte dos credores da proposta de carência e parcelamento apresentada, a Recuperanda adquirirá capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, bem como constituir capital de giro suficiente para financiar todo o seu ciclo operacional, garantindo, assim, sua sustentabilidade financeira.

No planejamento proposto a empresa alcançará, em médio prazo, crescimento anual sustentável de **3,0%**, o que lhe permitirá gerar novos empregos, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social região em que está inserida.



Ainda, outro fato importante, que favorece o cenário de médio prazo, são as perspectivas para a economia brasileira a partir do primeiro semestre do ano de 2023.

A partir de tais encaminhamentos, pode-se inferir com ampla margem de segurança, que o plano de recuperação judicial e de reestruturação econômico-financeiro, ora apresentado, dota a empresa do SEOLIM COMÉRCIO DE GRÃOS LTDA., de condições para atuar com níveis de eficiência operacional, que lhe assegurarão viabilidade econômico e sustentabilidade financeira, capaz de gerar os resultados necessários ao saneamento de seu endividamento.

Finalmente, merece registro, a possibilidade de mais uma alternativa de viabilidade de operação e saneamento financeiro da empresa. Conforme disposto no Inciso XI, do artigo 50, da Lei 11.101/2005, que prevê as possibilidades de fusão, associação, arrendamento, etc..

Maringá, 08 de julho de 2022



NEIO LÚCIO PERES GUALDA
ECONOMISTA – CORECON-PR 2838



ANEXOS

ANEXO I – LAUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO – PARECER FINAL;

ANEXO II – RELAÇÃO DE BENS DO ATIVO DA EMPRESA;

**ANEXO III - LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

**ANEXO IV - LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DOS
VEÍCULOS**

