

NOVO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

GRUPO ECONÔMICO LULEANA

(Processo - 0000836-23.2019.8.16.0151)
(Decisão de Mov. 689.1)

AGRAVO DE INSTRUMENTO - TJPR

(Processo nº 32755-95.2019.8.16.0000)

Maringá, julho de 2020



NOVO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL GRUPO ECONÔMICO LULEANA.

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



NEIO LÚCIO PERES GUALDA

Responsável pela Elaboração do Plano
Economista - CORECON 2838- PR
RG 1.504.511-6 – CPF/MF 388.848.109-06



HÉLIO LUIS SCHUELTER

Sócio Gestor

LULEANA ALIMENTOS EIRELI

RG 3.740.723-2 SESP-PR - CPF/MF 642.683.499-87



HAMILTON SCHUELTER

Sócio Gestor

FÁBRICA DE FARINHA DE MANDIOCA ESTRELA DA MANHÃ LTDA - EPP
RG 3.458.755-8 SESP-PR - CPF/MF 507.687.199-68



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	12
1.5 – Posição Patrimonial	12
1.6 – Configuração do Grupo Econômico Luleana	13
1.7 - Perfil do Quadro Geral de Credores	14
1.8 - Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira	16
2 - HISTÓRICO	18
2.1 – Histórico	19
2.2 – Constituição do Capital Social	27
3 – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL	28
3.1 – Visão Geral	29
ASPECTOS FINANCEIROS	31
3.2 – Endividamento	32
3.2.1 – Perfil de Endividamento	32
3.2.1.1 – Créditos Trabalhistas	34
3.2.1.2 – Credores Quirografários – Fornecedores	34
3.2.1.3 – Credores Quirografários – Instit. Financeiras	35
3.2.1.4 – Tributos e Contribuições Sociais	35
ASPECTOS ECONÔMICOS	36
3.3 – Avaliação Econômica Financeira	37
3.3.1 – Receita Operacional Líquida	37
3.3.2 – Custos e Despesas	44
3.3.2.1- Custo de Fabricação	44
3.3.2.2 - Despesas Operacionais e sua Apropriação	52
3.3.2.3 – Comprometimento dos Custos de Produção e Despesas Operacionais	57
3.3.4 – Margem Operacional Bruta	58
3.3.5 – Resultado Operacional Líquido	61
3.3.6 – Ponto e Equilíbrio	64
3.3.7 – Avaliação Final da Situação Econômica Financeira	68
ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS	72
3.4 - Infra Estrutura – Unidades Industriais	72
3.4.1 – Unidade – Luleana Alimentos EIRELI	72
3.4.2 – Unidade – Fábrica de Farinha Estrela da Manhã	73
3.5 – Processos de Produção	74
3.5.1 – Unidade Luleana Alimentos EIRELI	74
3.5.1.1 – Processo de Fabricação de Farinha de Biju	75
3.5.1.2 – Processo de Fabricação de Fécula de Mandioca	91
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	97



3.6.1 – Recursos Humanos	98
3.6.1.1 – Organograma	100
3.6.2 – Controles Administrativos	102
ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	104
3.7 – Mercado	105
3.7.1 – Matéria Prima – Raiz de Mandioca	106
3.7.2 – Produtos Industrializados	113
3.7.2.1 – Farinha de Mandioca	113
3.7.2.2 – Fécula de Mandioca	116
3.8 – Política de Precificação	123
3.9 – Canais de Distribuição	124
3.10 – Tendências dos Mercados de Farinha de Mandioca e Fécula	125
4 – PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL, ADMINISTRATIVA, ECONÔMICA E FINANCEIRA	127
4.1 – Medidas para a de Reestruturação Operacional, Administrativa, Econômica e Financeira	128
4.1.1 – Restabelecimento da Capacidade do Poder de Compra de Matéria Prima	129
4.1.2 – Redução Drástica das Despesas Financeiras	130
4.1.3 – Determinação Correta da Nec. de Capital de Giro	130
4.1.4 – Ampliar a delegação de competências	131
4.1.5 – Implantação de Sistema de Apropriação de Custos de Produção e Despesas Operacionais	133
4.1.6 – Aprimorar os Critérios para a Determinação dos Preços de Vendas	134
4.1.7 – Implantar Sistema de Informações Gerenciais	135
4.2 – Gestão Administrativa	136
5 – PLANEJAMENTO ECONOMICO FINANCEIRO	138
5.1 – Projeção de Receitas	139
5.2 – Projeção dos Custos de Fabricação e Despesas Operacionais	149
5.3 – Projeção de Resultado Operacional Líquido	152
6 – PROPOSTA DE PAGAMENTO	157
6.1 – Créditos Extra Concursais	158
6.2 – Créditos Concursais	159
6.2.1 – Classe I - Crédito derivado da legislação do Trabalho	159
6.2.2 – Classe II - Crédito com garantia Real, limitado até o valor do bem gravado.	162
6.2.3 – Classe III - Crédito Quirografário com Privilégio Geral	167
6.2.3.1 – Instituições Financeiras	168
6.2.3.2 – Fornecedores e Prestadores de Serviços	172
6.2.4 – Classe IV - Créditos Quirografários com Privilégio Especial	



6.3 – Créditos Não Concursais	175
6.3.1 – Crédito tributário e Contribuições Sociais	180
6.4 Determinação do Valor da Parcela Mensal - VPM	180
7 – QUADRO GERAL DE CREDITORES	186
8 – CAPACIDADE DE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA	189
8.1 Capacidade de Pagamento	205
8.2 – Fluxo de Caixa Futuro	206
8.3 – Vendas de Ativos	210
9. LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO – PARECER FINAL	217
	218

ANEXOS

- Anexo I – Laudo de Avaliação Econômica Financeira do Grupo Luleana.
- Anexo II – Relação do Imobilizado da Empresa Luleana Alimentos EIRELI.
- Anexo III – Relação do Imobilizado da empresa Fabrica de Farinha de Mandioca Estrela de Manhã – EPP/EIRELI.
- Anexo IV – Laudo de Avaliação Mercadológica do Imóvel da sede da Empresa Luleana Alimentos EIRELI.
- Anexo V - Laudo de Avaliação Mercadológica do Imóvel da Fábrica de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã EPP/EIRELI;
- Anexo VI - Laudo de Avaliação Mercadológica de Máquinas e Equipamentos da empresa Luleana Alimentos EIRELI;
- Anexo VII - Laudo de Avaliação Mercadológica de Máquinas e Equipamentos da Fábrica de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã EPP/EIRELI
- Anexo VIII - Laudo de Avaliação Mercadológica dos Veículos Grupo Econômico Luleana.



I - SUMÁRIO EXECUTIVO



1.1 - Apresentação

O presente trabalho tem por finalidade elaborar “Novo Plano de Recuperação Judicial” para o Grupo Econômico LULEANA, constituído pelas empresas **LULEANA ALIMENTOS EIRELI**, pessoa jurídica de direito privado, devidamente inscrita no CNPJ nº 09.409.625/0001-86, com sede na Rodovia PR-218, Km 01, S/N, Zona Rural, na cidade de Planaltina do Paraná, Estado do Paraná, CEP: 87.860-000 e **FÁBRICA DE FARINHA DE MANDIOCA ESTRELA DA MANHÃ LTDA – EPP**; pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ nº 02.929.314/0001-07, com sede na Rodovia PR-218, nº 3, Km 32, Zona Rural, na cidade de Paranavaí, Estado do Paraná; em atendimento à decisão do Tribunal de Justiça do Paraná (Processo: 0032755-95.2019.8.16.0000), que declarou a ilegitimidade ativa de Hélio Luís Schuelter, Leontina Meurer Schuelter, Letícia Meurer Schuelter Barbosa, Luana Meurer Schuelter e Luceli Meurer Schuelter Mendes, para integrar o polo ativo do pedido de recuperação judicial, bem como a determinação da Vara Cível da Comarca de Santa Isabel do Ivaí (PR) da apresentação do novo plano de recuperação judicial, considerando a exclusão dos empresários rurais.

Nesse sentido, o novo Plano foi elaborado em conformidade ao disposto nos Artigos 53 e 54 da Lei 11.101/2005, contemplando proposta de reestruturação operacional, administrativa e financeira, que propicie viabilidade econômica e sustentabilidade financeira às empresas.

Constitui, ainda, objetivo deste novo Plano 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 todos os seus endividamentos.

Para que tais objetivos fossem alcançados foi realizado sucinto diagnóstico operacional, administrativo, econômico e financeiro nas empresas do Grupo, com o intuito de levantar seus principais problemas 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 das empresas e da necessidade de amortização de seus endividamentos, que levou em conta as propostas de renegociação de suas dívidas junto aos credores.

Os levantamentos e análises realizadas constataram que as empresas da Recuperanda operam em condições de viabilidade econômica. Porém, necessitam, em caráter de urgência, recuperar sua capacidade de gestão financeira, superando as atuais dificuldades que lhe é imposta pelo sistema financeiro, que lhe cobra elevados encargos financeiros, bem como as obrigam a aceitar diversas práticas abusivas, quer quanto as garantias fiduciárias, juros elevados e práticas de reciprocidades, que comprometem o seu desempenho operacional.

A superação de tal dificuldade assegurará às empresas da Recuperanda condições para melhorar suas gestões financeira, pois conseguirão, 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 estão submetidas, para obterem drástica redução dos encargos financeiros, em especial, daqueles que se mostram abusivos.

Novas condições de prazo de amortização e encargos financeiros, contribuirão para que as empresas superem as dificuldades de natureza financeira, que enfrentam atualmente, caracterizadas pelos recorrentes desencaixes de seu fluxo de caixa.

Para auxiliá-las 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 às empresas sanarem todo o seu endividamento, desde que consigam, nos primeiros anos em que estiverem em recuperação, formar um montante mínimo de capital de giro para melhorarem sua capacidade de compra de matérias primas e insumos e obtenham de seus credores, prazos de amortização e carências compatíveis com a capacidade de pagamento apurada.

1.2 - Situação Diagnosticada – Visão Geral

Atualmente as empresas do grupo econômico LULEANA operam em condições de viabilidade econômica, porém apresentam situações de instabilidade financeira, que poderão comprometer a manutenção de suas atividades.

Esta situação de instabilidade 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 as empresas a desencaixes recorrentes, que resultou 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 de produtos derivados da mandioca;
- vii) Quedas acentuadas no preço da raiz de mandioca entre os anos 2013 a 2014;
- 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.
- xiii) inexistência de um sistema de apuração mensal do resultado econômico-financeiro;

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 das empresas;
- 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 das empresas do Grupo;
- 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 das empresas;
- vii) Aperfeiçoar as gestões financeira, administrativa e operacional das empresas Grupo.

1.5 Posição Patrimonial.

Para avaliação da posição patrimonial do Grupo LULEANA adotou-se procedimento híbrido. Para os ativos financeiros e estoques de matéria prima e produtos fabricados, utilizou os valores do Balancete de Verificação de 31/03/2019, 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\$ 20.193.384,67**.



TABELA Nº 01
POSIÇÃO PATRIMONIAL

BENS E DIREITOS PATRIMONIAIS	VALORES EM R\$
Estoques – LULEANA ALIMENTOS (1)	246.126,50
Estoques – ESTRELA DA MANHÃ (1)	460.710,70
SalDOS Bancários - LULEANA ALIMENTOS (1)	88.498,56
SalDOS Bancários – ESTRELA DA MANHÃ (1)	46.371,64
Impostos a Recuperar - LULEANA ALIMENTOS (1)	28.324,23
Impostos a Recuperar - ESTRELA DA MANHÃ (1)	239.507,86
Terrenos, Construções e Instalações – LULEANA ALIMENTOS (2)	7.987.849,18
Terrenos, Construções e Instalações – ESTRELA DA MANHÃ (2)	911.373,00
Máquinas e Equipamentos – LULEANA ALIMENTOS (2)	7.962.100,00
Máquinas e Equipamentos – ESTRELA DA MANHÃ (2)	1.478.550,00
Veículos – GRUPO LULEANA (2)	743.973,00
TOTAL	20.193.384,67

(1) Valores obtidos nos Balancetes de Verificação de 31/03/2019

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

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

1.6 Configuração do Grupo Econômico.

O Grupo Econômico Luleana é constituído por duas empresas, que atuam no ramo de industrialização da raiz de mandioca.

A empresa Luleana Alimentos EIRELI, está capacitada para produzir quatro produtos derivados da mandioca:

- ✓ Farinha de Bijú;
- ✓ Fécula de Mandioca;
- ✓ Farinha para Tapioca;
- ✓ Sagu.



Atualmente, opera apenas com apenas duas: a fabricação de farinha de biju e a fécula de mandioca.

A empresa Fábrica de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã EPP, está capacidade para atuar apenas na fabricação da farinha de biju.

1.7 Perfil do Quadro de Credores

O endividamento total da Recuperanda soma a importância de **R\$ 26.091.612,06¹**. Esse montante está distribuído entre **156** credores e decorrem de diferentes operações financeiras e comerciais, bem como de dívidas de natureza tributária, decorrentes do não pagamento de impostos e obrigações sociais, na data de vencimento dos mesmos (Tabela nº 02).

Desse total, **R\$ 15.968.781,31** (61,2%), se referem a créditos concursais, enquanto os demais **R\$ 10.122.830,75** (38,8%) são créditos não concursais, conforme pode ser visto na Tabela nº 02.

Dentre os credores concursais, o de maior participação relativa são aqueles amparados por garantias reais, e, portanto, enquadrados na Classe II – Credores Garantias Reais, cujos créditos somam a importância de **R\$ 10.983.127,99** e representam **68,8%** dos créditos submetidos aos efeitos da Lei 11.101/2005 (Tabela nº 02).

¹ Valor apurado em 17 de maio de 2017 para os credores concursais e 29 de julho de 2020 para as dívidas de natureza tributária.



TABELA Nº 02
RESUMO DO QUADRO GERAL DE CREDORES

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	153	15.968.781,31	100,0%	61,2%
Classe I – Credores Trabalhistas	53	64.953,40	0,4%	0,2%
Verbas salariais - até 5 SM	53	64.953,40	0,4%	0,2%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	12	10.983.127,99	68,8%	42,1%
Instituições Financeiras	1	4.585.830,67	28,7%	17,6%
Fornecedores (Produtores Rurais)	11	6.397.297,32	40,1%	24,5%
Classe III – Credores Quirografários	47	4.573.524,94	28,6%	17,5%
Instituições Financeiras	1	1.025.725,92	6,4%	3,9%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	46	3.547.799,02	22,2%	13,6%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	41	347.174,98	2,2%	1,3%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	41	347.174,98	2,2%	1,3%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	3	10.122.830,75		38,8%
Credores Tributários	3	10.122.830,75		38,8%
Receita Federal do Brasil - Luleana Alimentos	1	3.439.164,70		13,2%
Receita Federal do Brasil - Estrela da Manhã		637.450,17		2,4%
PGFN - Luelana Alimentos	1	5.301.455,36		20,3%
PGFN - Estrela da Manhã		638.153,67		2,4%
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	1	106.606,85		
TOTAL	156	26.091.612,06		100,0%

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

Por outro lado, a Receita Federal do Brasil (RFB), a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e a Secretaria de Estado da Fazenda do Estado do Paraná (SEFA-PR), são as únicas credoras, dentre os credores não concursais. O montante do débito junto a estas instituições é de **R\$ 10.122.830,75**, que representa **38,8%** do endividamento total das empresas do Grupo Econômico LULEANA (Tabela nº 02).

Para os credores enquadrados na Classe III – “Quirografários com Privilégio Geral”, as duas empresas do Grupo devem a importância de **R\$ 4.573.524,94**, que representa **28,6%** do total dos créditos concursais ou **17,5%** do endividamento total (Tabela nº 02).



1.8 Viabilidade Econômica e Sustentabilidade Financeira.

Os estudos empreendidos na elaboração deste plano indicam que as empresas do Grupo LULEANA podem operar com viabilidade econômica, desde que consigam constituir capital de giro mínimo e sejam revistos alguns procedimentos administrativos e operacionais, em especial, em relação a sua gestão financeira. É necessário reequilibrar o seu fluxo de caixa, eliminando os desencaixes recorrentes.

Tal constatação está respaldada em suas estruturas operacionais, que as permitem fabricar produtos de boa qualidade, e com boa aceitação dentre seus parceiros (contratantes de serviços de terceirização). Porém, vêm incorrendo em despesas financeiras incompatíveis com sua capacidade de gerar lucros, em tais magnitude. Nos últimos anos, têm sido obrigadas a contratarem novos empréstimos para saldar os antigos, em verdadeira ciranda financeira.

A partir de novas condições de pagamento das dívidas, com maiores prazos para amortização, menores encargos financeiros e um período razoável de carência, as empresas adquirirão capacidade para formar um 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, as empresas do Grupo LULEANA adquirirão capacidade de pagamento condizente com as necessidades de amortização de seu endividamento, garantindo sua sustentabilidade financeira.

A preservação das empresas assegurará a manutenção de 53 empregos diretos, cujas remunerações mensais contribuem diretamente com a manutenção de várias famílias, abrangendo, aproximadamente, 150 pessoas. A manutenção das empresas contribuirá com o desenvolvimento dos municípios onde estão instaladas, com a geração de emprego, renda e impostos.



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



I - HISTÓRICO



2.1. Histórico

O Grupo Econômico LULEANA possui constituição eminentemente familiar e atua nos ramos de: i) “*produção de alimentos derivados de mandioca, como farinha flocada (biju), crua, torrada e fécula*”; e, ii) “*cultivo de lavouras de mandioca e criação de gado*”, desde o ano de 2008, com a constituição da empresa Schuelter & Meurer Ltda. (Luleana Alimentos), por iniciativa do Sr. Hélio Luís Schuelter .

Contribuiu diretamente para a fundação de empresas, neste ramo de atividade econômica, a longa experiência acumulada pelo do Sr. Hélio Luís Schuelter. Possui longa experiência no plantio de roças de mandioca, acumula vasto conhecimento do processo de industrialização de raízes de mandioca em farinha e féculas, bem como possui amplo domínio de todos os aspectos que envolvem a comercialização dos produtos derivados da mandioca.

De origem simples, nascido e criado em família de pequenos produtores rurais, desde cedo começou a trabalhar em atividades agropecuárias, voltada a subsistência do grupo familiar. Como a família não dispunha de meios para proporcionar formação escolar ampla para os filhos, sempre demonstrou iniciativa e capacidade empreendedora.

A partir de seu casamento, no ano de 1987, buscou meios para trabalhar de maneira autônoma e independente, sempre acreditando em sua capacidade de construir um futuro próspero.

Assim, no ano de 1988, arrendou uma pequena área de terra da propriedade de seu pai, correspondente a ¼ de alqueires, localizada no Distrito de Graciosa no Município de Paranavaí, para cultivar uma pequena roça de mandioca.

Por ocasião da colheita das raízes, em 1989, avaliou que, se industrializasse sua produção, conseguiria agregar mais valor à mesma. Seguindo sua intuição e visão empreendedora, ao invés de vender suas raízes *in natura*, contratou os serviços de uma indústria local (farinheira), para



industrialização de suas raízes. Com a transformação em farinha de mandioca, conseguiu comercializar sua produção com maior valor agregado, obtendo maiores ganhos.

Os resultados obtidos nesta empreitada, permitiram que, neste mesmo ano de 1989, adquirisse de seu pai, a área de terra de $\frac{1}{4}$ alqueire, inicialmente arrendada.

A partir do ano de 1992, fez parceria com o sogro para plantarem roças de mandioca. Inicialmente, plantaram 2,0 alqueires. No ano de 1994 estavam plantando 5,0 alqueires.

Com os resultados obtidos com o plantio de roças de mandioca adquiriu, no ano de 1995, a propriedade rural de seu pai, com área de 5,0 alqueires, na qual desenvolveu pequena criação de gado.

Sempre motivado por sua intuição e visão empreendedora, nutria o desejo de constituir sua própria empresa, para a industrialização das raízes de mandioca. Calcado em sua experiência de produtor de mandioca, tinha convicção que através da industrialização das raízes, conseguiria agregar maior valor à produção agrícola, bem como lhe proporcionaria melhores oportunidades de crescimento econômico.

Sempre disposto a enfrentar desafios, no ano de 1995, arrendou uma pequena empresa de fabricação de farinha de mandioca (Farinheira), instalada na região de Paranaíba.

No ano seguinte (1996), juntamente com o irmão e o sogro, conseguiu concretizar o objetivo de ter a própria empresa de industrialização de raízes de mandioca. Em esforço conjunto, instalaram na cidade de Planaltina do Paraná a farinheira “Farinha Branca”.

O projeto deste empreendimento constituiu em importante inovação tecnológica, para a época, pois se tratou da primeira experiência regional de se processar raízes de mandioca, em unidades industriais localizadas distante dos cursos naturais de água (rios).



Até o ano de 2008 esteve diretamente à frente de todas as atividades desenvolvidas pela empresa “Farinha Branca”. Atuou como principal responsável por todos os seus setores, como: compra de matéria prima, industrialização, comercialização e gestões financeira, administrativos e de recursos humanos, entre outras.

Ao longo destes doze anos foram vivenciados vários momentos de prosperidade e de crise, decorrentes das constantes e bruscas oscilações do mercado nacional de mandioca.

Paralelamente à atividade industrial, durante todos estes anos, o Sr. Hélio Luís Schuelter, manteve o cultivo de roças de mandioca, o que lhe permitiu adquirir área de terra de 87,0 alqueires, na cidade de Planaltina do Paraná.

Com o falecimento do sogro, no ano de 2008, houve recomposição do quadro societário da empresa “Farinha Branca”, com a ingresso dos herdeiros no quadro social.

Neste momento, o Sr Hélio Luís Schuelter optou por se desligar da empresa “Farinha Branca”, e buscar novos empreendimentos onde pudesse atuar conforme seu perfil de gestor: autônomo, independente, intuitivo, empreendedor e concentrador.

No ano de 2008, juntamente com a filha Sr^a Luceli Meurer Schuelter fundou a empresa Schuelter & Meurer Ltda. (Luleana Alimentos), na cidade de Planaltina do Paraná.

No primeiro ano, durante o período em que era construída a nova planta industrial, arrendaram duas pequenas farinheiras, localizadas na região de Paranavaí, e iniciaram a atividade produtiva da nova empresa, atuando como terceirizada de duas grandes empresas nacionais.

As instalações da sede próprias da nova empresa foram inauguradas no ano de 2009. Inicialmente foram instalados dois fornos para produção de biju (farinha de mandioca). Todo o empreendimento contou com recursos financeiros do BNDES.





Figura nº - 02 Vista Aérea da Empresa Luleana Alimentos

FONTE: Acervo da Empresa.

Inicialmente, atuando com marca própria, teve como principal estratégia comercial ampliar a participação nos mercados regionais, com redução dependência dos mercados da região nordeste do país.

As dificuldades em operar com marca própria, fez com que a empresa alterasse sua principal estratégia comercial, passando a atuar em parceria com grandes empresas nacional. Fornecia os produtos a granel “em bags”, para que fossem empacotados, com a marca do comprador.

Esta estratégia requeria grande capacidade produtiva, pois o fator escala de produção era determinante para a obtenção de margens operacionais satisfatórias.



No ano de 2011, adquiriu nova unidade produtiva, a empresa “Estrela da Manhã”, localizada na zona rural do município de Paranaíba. Para adequá-la aos padrões de qualidade impostos pelas empresas parceiras, foi necessário reconstruí-la, o que exigiu investimentos de grande monta.

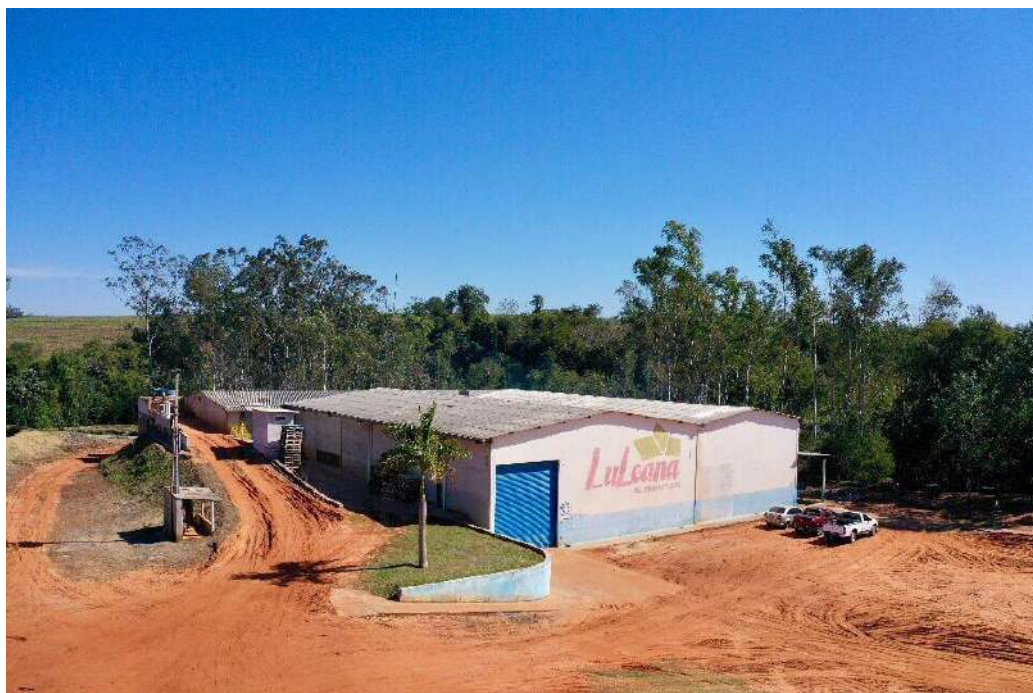


Figura nº 03 - Vista Aérea da Empresa Fabricação de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã.

FONTE: Acervo da Empresa.

Mesmo diante das constantes exigências de melhorias nos processos industriais, com vistas a obtenção do padrão de qualidade determinado pelas empresas parceiras, a estratégia de operar de forma “terceirizada” para grandes empresas nacionais, mostrou-se economicamente viável até o final do ano de 2013.

Ressalva-se, contudo, que a melhoria constante dos processos industriais, requereram investimentos vultuosos. Dentre estes investimentos destaca-se, além das obras físicas, máquinas e equipamentos, a implantação de gigantesco Biogestor. Nesta tecnologia, de caráter ambientalmente sustentável, que utiliza material orgânico para produção de energia, foi investida a importância superior a R\$ 1.000.000,00.



Toda a dinâmica vivida entre 2009 a 2013, caracterizada por novos investimentos, aumento da capacidade de produção, melhoria constante da qualidade, maior comprometimento com os parceiros, foi interrompida no de 2014, quando se abateu grave crise sobre o mercado nacional de mandioca.

No ano de 2014 os preços da mandioca caíram de forma acentuada, em razão da boa produção de mandioca da região nordeste do país. Houve excesso de oferta no mercado nacional. Os preços praticados para a compra de raízes de mandioca, na região noroeste do estado Paraná, inviabilizaram a sustentabilidade de vários produtores rurais e comprometeram várias indústrias regionais.

A forma encontrada pelo Grupo Luleana para enfrentar a crise foi a diversificação da produção, implementando duas novas linhas de produtos: Tapioca e Sagu.

No ano 2015 foram realizados vultuosos investimentos, tanto em obras físicas quanto na aquisição de novos equipamentos e instalações, para capacitar a empresa Luleana Alimentos para produzir estes dois novos produtos.

Em poucos meses, a produção destes novos produtos não se mostrou economicamente viável, ocorrendo a paralização definitiva de sua fabricação.

Os fatores adversos ocorridos nos anos de 2014 e 2015, associados ao aumento do endividamento incorrido para fazer frente a todos os investimentos realizados, colocaram o Grupo Luleana em grave instabilidade financeira.

No ano de 2016 todos os esforços se voltaram para enfrentar a ciranda financeira a que estava inserida. O dia a dia consistia em renegociar dívidas, pagar dívidas, contratar novos empréstimos, assumir taxas de juros abusivas, ceder às exigências de reciprocidade dos Bancos, entre outras dificuldades impostas pelos desencaixes recorrentes.

Neste ano, 2016, para amenizar a forte pressão dos credores, vendeu uma área rural, de propriedade particular, para quitar parte das dívidas do Grupo Econômico.



Diante de todas as dificuldades, que configurava um cenário bastante adverso, o principal gestor do Grupo (Sr. Hélio), avaliou que somente conseguiriam superar a crise e as adversidades, crescendo. Ou seja, trabalhando e produzindo mais.

A partir desta premissa, construiu dois novos galpões industriais na unidade produtiva de Planaltina do Paraná (Alimentos Luleana), adquiriu uma nova Caldeira, com maior capacidade de operação, dotando a empresa de condições para melhorar sua qualificação juntos aos parceiros e, assim, obter novos contratos de terceirização.

Além das atividades industriais, o principal gestor do Grupo Luleana e seus familiares, sempre mantiveram atividades agropecuárias, sobretudo, na produção de mandioca e criação de gado.

Atualmente, em propriedade rural, com área de 81,9594 hectares, denominada “Sítio São Pedro”, com localização anexa à planta industrial da empresa Luleana Alimentos, desenvolvem as referidas atividades agropecuárias.

Para o desenvolvimento das atividades agropecuária sempre recorreram a financiamento agrícolas, sobretudo, os que visavam o custeio agrícola.

Enfrentando várias adversidades, como secas, preços baixos das raízes de mandioca, queda na produtividade, entre outros, em várias ocasiões, comprometeram a capacidade do Grupo para saldar os financiamentos agrícolas, tendo que recorrer a aditivos que visavam a prorrogação dos prazos.





Figura nº 04 - Sítio São Pedro – Município de Planaltina do Paraná.

FONTE: Acervo da Empresa.

No que pese os bons resultados que vem obtendo, desde a implementação da estratégia acima, o Grupo Econômico não conseguiu, ainda, reverter a forte instabilidade financeira que enfrenta desde 2014.

Os elevados encargos financeiros decorrentes de juros abusivos, associado a necessidade de rolagem, quase que diárias, das dívidas, impede o Grupo de concretizar ações que, potencialmente, poderiam reverter a atual de situação de crise financeira a que está exposta.



2.2. Constituição de Capital Social

Atualmente o capital social global das empresas que compõem o Grupo Econômico LULEANA corresponde ao valor monetário de **R\$ 2.125.000,00**. Todo o acervo de capital social da empresa “Luleana Alimentos – EIRELI – EPP”, pertence ao seu único sócio **Hélio Luís Schuelter**, cujo montante soma a importância de **R\$ 1.625.000,00**. A empresa “Fábrica de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã – EIRELI - EPP” possui como único sócio **Hamilton Pedro Schuelter**, que é proprietário de todas as cotas partes, que perfazem um total de **R\$ 500.000,00**. conforme demonstrado na Tabela nº 03.

TABELA Nº 03
CONSTITUIÇÃO DO CAPITAL SOCIAL DAS EMPRESAS DO
GRUPO ECONÔMICO LULEANA

Sócios	R\$	%
LULEANA ALIMENTOS – EIRELI - EPP Helio Luís Schuelter	1.625.000,00	100%
FÁBRICA DE FARINHA DE MANDIOCA ESTRELA DA MANHÃ LTDA – EIRELI- EPP Hamilton Pedro Schuelter	500.000,00	100%
TOTAL	2.125.000,00	100,0%

FONTE: Atas de Alterações Contratuais e Livro Diário de Registro Contábeis das Empresas.



III – DIAGNÓSTICO ECONÔMICO, FINANCEIRO, ADMINSITRATIVO E OPERACIONAL



3.1 Visão Geral

As empresas do Grupo Econômico LULEANA apresentam uma situação de insustentabilidade financeira resultante dos efeitos da ciranda financeira a que estão submetidas. Esta situação de insustentabilidade teve como causa a conjugação de eventos adversos que comprometeram sua capacidade auferir lucro, tais como: **i)** frequentes oscilações e retrações do mercado nacional de mandioca, a partir do ano de 2014; **ii)** vultuosos investimentos em estrutura física, com recursos de terceiros, que impactaram o endividamento das empresas; **iii)** investimentos mal planejados, que não geraram os resultados esperados; **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 do Grupo Econômica Luleana é caracterizada por duas fases bastante distintas.

A primeira, que vai desde o início de suas atividades em 2008 até o ano de 2013, é marcada pelo rápido crescimento das empresas. A segunda, a partir do ano de 2014, é caracterizada pelas dificuldades impostas pelo elevado endividamento das empresas.

O bom desempenho das empresas no primeiro período, decorreu de ações diretas promovidas pelo seu principal gestor. Possuidor de longa experiência e amplo conhecimento de toda a cadeia produtiva da mandioca, 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 propiciaram os retornos esperados, contribuíram para a elevação do endividamento da empresa.

O início da superação da crise, a partir do ano de 2019 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 nas empresas do Grupo LULEANA, o de maior comprometimento, no curto prazo, é o seu elevado endividamento, que soma o montante de **R\$ 26.091.612,06** (Tabela nº 04).

Além de elevadas, as dívidas das empresas são de curtíssimo 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, as empresas passaram 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 dos tributos, bem como algumas verbas de natureza trabalhista.

3.2.1 Perfil do Endividamento.

A maior parte da dívida total da empresa se refere a compromissos vencidos.

Os créditos concursais correspondem por **61,2%** do endividamento total, enquanto os créditos não concursais, de natureza tributária, representam os outros **38,8%** (Tabela nº 04)

Os créditos amparados por direitos e garantias reais (Classe II) representam a maior parcela do endividamento total, alcançando a cifra de **R\$ 10.983.127,99**, que representam **68,8%** dos créditos concursais. Aos seus fornecedores de matéria prima as empresas do Grupo devem a importância de **R\$ 6.397.297,32**, cujo montante representa **40,1%** das dívidas concursais. (Tabela nº 04).



Para credores, cujos créditos não estão amparados por garantias reais, portanto, de natureza quirografária (Classe III), a dívida total é de **R\$ 4.573.524,94** (28,6%). Deste montante, **R\$ 1.025.725,92** (6,4%), se refere a dívidas contraídas junto ao sistema financeiro, enquanto os outros **R\$ 3.547.799,02** (22,2%), se referem a pagamentos não efetuados junto a fornecedores de insumos e prestadores de serviços (Tabela nº 04)

Para empresas de pequeno porte – EPP, EIRELI (Classe IV) a dívidas do Grupo Econômico Luleana somam a importância de **R\$ 347.174,98** (2,2%) (Tabela nº 04).

TABELA Nº 04
PERFIL DO ENDIVIDAMENTO

CLASSES	Qtidade	Valor	Part.% R. J	Part.% Total
CRÉDITOS CONCURSAIS – Submetidos à R. J	153	15.968.781,31	100,0%	61,2%
Classe I – Credores Trabalhistas	53	64.953,40	0,4%	0,2%
Verbas salarias - até 5 SM	53	64.953,40	0,4%	0,2%
Classe II – Credores c/ Direitos Reais e Garantias	12	10.983.127,99	68,8%	42,1%
Instituições Financeiras	1	4.585.830,67	28,7%	17,6%
Fornecedores (Produtores Rurais)	11	6.397.297,32	40,1%	24,5%
Classe III – Credores Quirografários	47	4.573.524,94	28,6%	17,5%
Instituições Financeiras	1	1.025.725,92	6,4%	3,9%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	46	3.547.799,02	22,2%	13,6%
Classe IV – Credores Quirografários – EPP	41	347.174,98	2,2%	1,3%
Fornecedores/Prestadores de Serviços	41	347.174,98	2,2%	1,3%
CRÉDITOS NÃO CONCURSAIS – Não sujeitos a R. J	3	10.122.830,75		38,8%
Credores Tributários	3	10.122.830,75		38,8%
Receita Federal do Brasil - Luleana Alimentos	1	3.439.164,70		13,2%
Receita Federal do Brasil - Estrela da Manhã		637.450,17		2,4%
PGFN - Luleana Alimentos	1	5.301.455,36		20,3%
PGFN - Estrela da Manhã		638.153,67		2,4%
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná	1	106.606,85		
TOTAL	156	26.091.612,06		100,0%

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

As dívidas de natureza tributárias somam a importância de **R\$ 10.122.830,75**, e representam **388%** do endividamento total das empresas do Grupo Econômico (Tabela nº 04).



3.2.1.1 Créditos Trabalhistas.

As empresas do Grupo possuem dívidas trabalhistas referente a verba de natureza salarial por serviços prestados, com vínculo empregatícios, no último trimestre, com **53** funcionários, num total de **R\$ 64.953,40**. O montante devido a cada trabalhador não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos, conforme detalhamento apresentado na relação nominal, contida no quadro de credores, em anexo.

3.2.1.2 Fornecedores

Para fornecedores de matéria prima, insumos e prestadores de serviços, as empresas acumulam uma dívida de **R\$ 10.292.271,32**, em sua maioria já vencida. Sua constituição apresenta a seguinte composição:

- Fornecedores de Matéria Prima (Classe II) -	R\$ 6.397.297,32
- Fornec. de Insumos e Prest. de Serv. – (Classe III)	R\$ 3.547.799,02
- Empresa de Pequeno Porte (EPP) – (Classe IV)	R\$ 347.174,98

a) Produtores Rurais (C/ Garantia Real)

Do total da dívida junto aos fornecedores, a maior parcela, no montante de **R\$ 6.397.297,32**, se refere ao não pagamento a 11 (onze) produtores rurais, que forneceram raízes de mandioca, única matéria prima utilizada pelas unidades industriais do Grupo Luleana. Para estes 11 produtores foram oferecidas garantias reais, representadas por penhores de produtos acabados ou hipoteca de imóveis.

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

As empresas do Grupo Luleana devem para 46 (quarenta e seis) fornecedores de insumos e prestadores de serviços, um montante



correspondente a **R\$ 3.547.799,02**. Por serem empresas classificadas como de médio e ou grande porte e, seus créditos não estarem amparados por garantias reais, enquadram-se na Classe III, de credores quirografários com privilégio geral.

c) 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 às empresas da Recuperanda, a dívida é de **R\$ 347.174,98**, junto a **41** (quarenta e um) credores.

3.2.1.3 Instituições Financeiras

As empresas do Grupo Luleana devem para apenas uma única instituição financeira, o Banco do Brasil, cuja dívida total é de **R\$ 5.611.556,59**, distribuídos conforme a natureza da contratação do crédito, da seguinte forma:

- *Garantias Reais* **R\$ 4.585.830,67**
- *Quirografários* **R\$ 1.025.725,92**

3.2.1.4 Tributos e Contribuições Sociais

As empresas do Grupo LULEANA possuem valores em atraso e/ou parcelados, referentes a tributos e contribuições sociais num montante igual a **R\$ 10.122.830,75**. Deste total, **R\$ 4.076.614,87** se referem a valores em atraso/parcelados junto à Secretaria da Receita Federal do Brasil. Para a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), as empresas devem a importância de **R\$ 5.939.609,03**, conforme demonstrado na Tabela nº 04.



ASPECTOS ECONÔMICOS



3.3 Avaliação Econômica Financeira

A avaliação econômico-financeira foi realizada a partir das informações registradas nos livros contábeis da empresa (Livros Diário, Razão, Balancetes de Verificação, Balanços Patrimoniais e DRE), cujas responsabilidades são do Escritório de Contabilidade, que presta serviços às duas empresas do Grupo.

3.3.1 Receita Operacional Líquida

O desempenho da Receita Operacional Líquida (ROL) das unidades industriais do Grupo Econômico LULEANA, no período compreendido entre o ano de 2016 e o 1º semestre de 2020, pode ser avaliado a partir das informações contidas na Tabela nº 05.

No ano de 2017 as duas unidades industriais do Grupo obtiveram variação positiva em suas Receitas Operacionais Líquidas. As vendas da empresa Luleana Alimentos foram, em média, **8,8%** superiores à média mensal do ano anterior, e as vendas da empresa ESTRELA DA MANHÃ apresentaram crescimento de **2.405,0%**, neste período, passando de **R\$ 12.400,00**, em 2016, para **R\$ 265.985,70**. Tais performance contribuíram para que as vendas totais Grupo alcançasse a marca de **R\$ 35.148.409,85**, no ano de 2017, com aumento nominal igual a **19,1%**. (Tabela nº 05)

A mesma performance não foi verificada no ano seguinte (2018). As vendas das unidades industriais do Grupo LULEANA apresentaram expressiva retração. A Receita Operacional Líquida do grupo apresentou queda de **-31,7%**, com destaque para a empresa Estrela da Manhã, que não registrou qualquer movimentação operacional neste ano (Tabela nº 05).

No ano 2018, a empresa Estrela da Manhã não operou. Não foi registrada nenhuma venda. (Tabela nº 05).



TABELA Nº 05
DESEMPENHO DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DAS UNIDADES INDUSTRIAIS
DO GRUPO LULEANA - 2016/2020(*)

EMPRESAS	2016	2017	2018	2019	2020(*)
LULEANDA					
Receita Operacional Anual	29.371.809,90	31.956.581,45	23.991.630,12	10.488.344,16	4.159.269,68
Receita Operacional Mensal	2.447.650,83	2.663.048,45	1.999.302,51	874.028,68	693.211,61
Var. Média Mensal		8,8%	-24,9%	-56,3%	-20,7%
ESTRELA DA MANHÃ					
Receita Operacional Anual	148.800,00	3.191.828,40	0,00	1.375.204,49	4.126.233,37
Receita Operacional Mensal	12.400,00	265.985,70	0,00	114.600,37	687.705,56
Var. Média Mensal		2045,0%	-100,0%	100,0%	500,1%
TOTAL DO GRUPO					
Receita Operacional Anual	29.520.609,90	35.148.409,85	23.991.630,12	11.863.548,65	8.285.503,05
Receita Operacional Mensal	2.460.050,83	2.929.034,15	1.999.302,51	988.629,05	1.380.917,18
Var. Média Mensal		19,1%	-31,7%	-50,6%	39,7%

(*) 1º Semestre de 2020

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritórios responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.



. O Faturamento da empresa Luleana Alimentos apresentou queda de **-24,9%**, em relação ao seu desempenho operacional do ano anterior. Sua Receita Operacional Líquida retraiu para **R\$ 23.991.630,12**, com média mensal igual a **R\$ 1.999.302,51**, contra **R\$ 2.663.048,45**, em 2017. (Tabela nº 05).

No ano de 2019 as Receitas Operacionais Líquidas do Grupo Luleana apresentaram expressiva queda. De um montante de **R\$ 23.991.630,12**, em 2018, reduziram para **R\$ 11.863.548,65**, retração de **-50,6%**. A empresa mais impacta neste ano foi a Luleana Alimentos, que apresentou diminuição de **-56,3%** (Tabela nº 05).

As médias mensais das Receitas Operacionais Líquidas obtidas até o mês de junho do ano de 2020, indicam que a empresa Luleana Alimentos, manteve sua trajetória de queda. Nos primeiros seis meses deste ano, as vendas desta empresa caíram **-20,7%**, em relação à média mensal do ano anterior (Tabela nº 05).

Por outro lado, houve forte crescimento das atividades operacionais da empresa Estrela da Manhã. Nestes primeiros seis meses de 2020 o seu faturamento alcançou a cifra de **R\$ 4.126.233,37**, com média mensal de **R\$ 687.705,56**, obtendo uma variação positiva igual a **500,1%**, em relação ao ano anterior. (Tabela nº 05).

A figura nº 05 apresenta o comportamento das receitas operacionais da empresa Luleana Alimentos, a partir de suas médias mensais. Constata-se que esta unidade industrial não vem conseguindo manter a performance de suas vendas, que alcançou a cifra de **R\$ 31.956.581,45**, em 2017, com média mensal de **R\$ 2.663.048,45**. Tal desempenho representou crescimento nominal, em relação ao ano de 2017, de **8,8%**.

A partir do ano de 2018, ocorre retração constante, em todo o período analisado. Em 2018 as Receitas Operacionais Líquidas foram **-24,9%** inferiores às do ano anterior. A média mensal do ano de 2019, está **56,3%** menor que a



média mensal verificada em 2018. No primeiro semestre de 2020, ocorreu nova queda, de **-20,7%** (Figura nº 05).

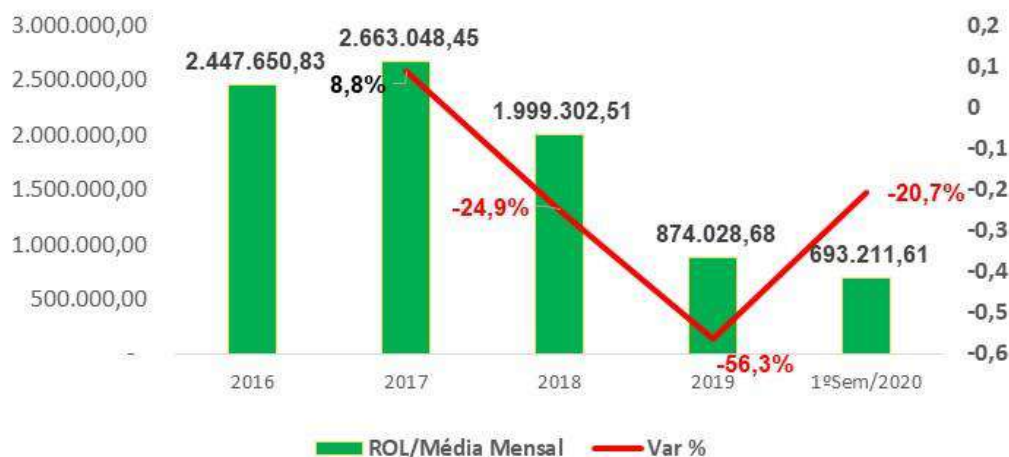


Figura nº 05- Variação da Receita Operacional Líquida – Luelana Alimentos (Média Mensal).

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

Conforme pode ser observado na Figura nº 06 as vendas da empresa ESTRELA DA MANHÃ apresentaram significativas oscilações no período analisado.

O melhor desempenho operacional desta unidade industrial ocorreu no primeiro semestre de 2020, quando a média mensal de suas Receitas Operacionais Líquidas alcançou o patamar de **R\$ 687.705,56**, com considerável aumento em relação ao ano anterior, quando suas vendas somaram a importância de apenas **R\$ 1.375.204,49**. (Tabela nº 05 e Figura nº 06). Nos anos de 2016 e 2018, praticamente não houve movimento operacional nesta empresa.



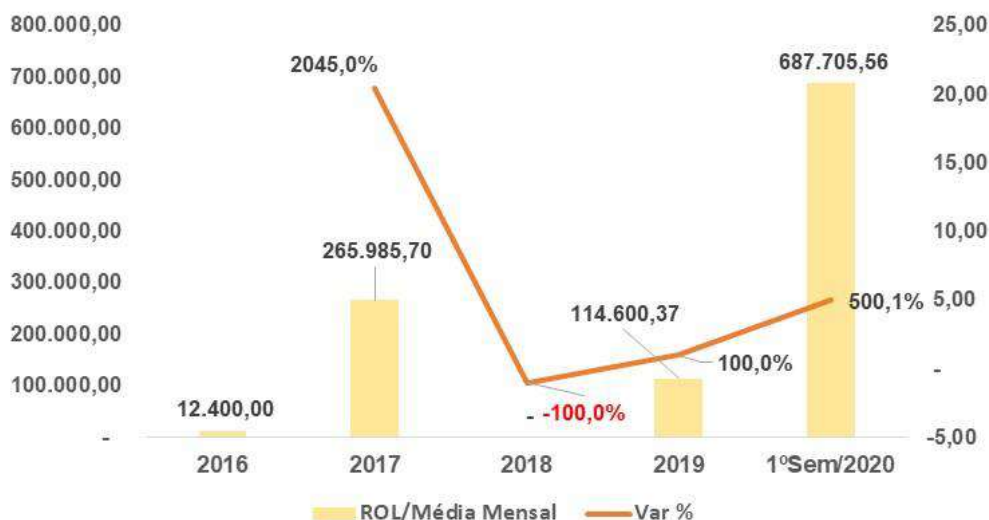


Figura nº 06 - Variação da Receita Operacional Líquida – ESTRELA DA MANHÃ (Média Mensal).

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

A figura nº 07 sintetiza o comportamento do desempenho das Receitas Operacionais Líquidas do Grupo Luleana. Constata-se que ocorreram expressivas quedas nos anos de 2018 e 2019, de **-31,7%** e **-50,6%**, respectivamente.

No ano de 2019 apresentou a maior retração, em razão dos impactos decorrentes do pedido de recuperação judicial. Situação recorrente dentre as empresas que iniciam tal processo. Há sensível perda de confiança dentre seus fornecedores e clientes.

Contudo, o desempenho verificado no primeiro semestre de 2020, especialmente, em relação a empresa Estrela da Manhã, mostra que tal impacto vem sendo gradativamente superado. Embora, a empresa Luleana Alimentos, que depende diretamente do desempenho de parceiros para que realiza serviços de terceirização, foi fortemente impactado com os efeitos da pandemia provada pelo COVID19.



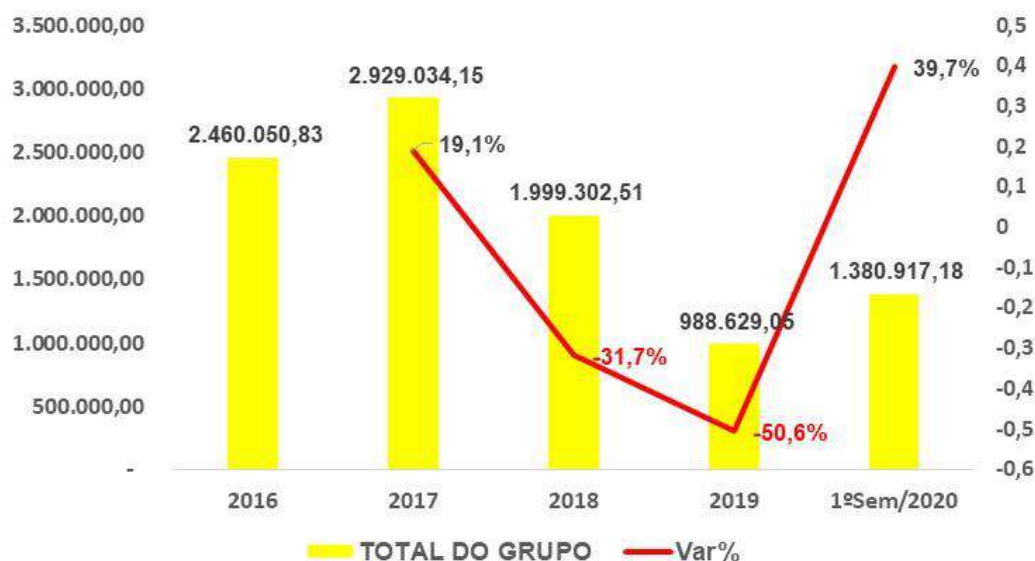


Figura nº 07 - Variação Da Receita Operacional Líquida – GRUPO LULEANA (Média Mensal).

FONTE: Elaborado pelo autor, a partir de informações prestadas pelo Escritório responsável pela contabilidade das empresas do Grupo.

O desempenho das Receitas Operacionais do Grupo Econômico Luleana, reflete o comportamento do mercado nacional da mandioca. No ano de 2017 o preço da raiz da mandioca alcançou o maior patamar da série histórica, elaborada pelo CEPEA/ESALQ/USP desde 2005. Passou de **R\$ 158,93**, em 2015, para **R\$ 535,97**, como pode ser observado na tabela abaixo.

TABELA – 06
PREÇO DA RAÍZ DA MANDIOCA 2015/2019
(Média MS/PR/SP)

Data	Preço à vista (R\$/t - Posto Fábrica)	Preço a prazo (R\$/t - Posto Fábrica)
2015	158,93	159,77
2016	333,58	334,92
2017	535,97	538,64
2018	465,52	467,83
2019	323,97	325,46
2020	360,00	365,00

FONTE: CEPEA



Quando avaliamos as oscilações dos preços de mercado das raízes de mandioca, a partir da série histórica do Departamento de Economia Rural (DERAL) da Secretaria de Estado da Agricultura do Estado do Paraná, que acompanha estes preços desde 1995, constatamos, além da situação de forte alta, verificada no ano de 2017, as acentuadas variações nos preços que ocorrem ao longo de um ano, conforme demonstrado na Figura nº 06.

TABELA – 07
PREÇOS MÉDIOS RECEBIDOS PELOS PRODUTORES, NO PARANÁ –
2015/2018 – DERAL/PR

ANO	Menor Preço do Ano	Maior Preço do Ano	Média/Ano
2015	141,32 (set)	215,11 (dez)	175,44
2016	217,09 (jan)	542,78 (out)	374,58
2017	475,47 (mai)	668,15 (nov)	552,02
2018	346,47 (dez)	609,16 (jan)	478,04
2019	322,41(fev)	344,20(dez)	339,00
2020	384,45(abr)	398,45 (jan)	386,87

FONTE:DERAL/PR

No estado do Paraná, os preços recebidos pelos produtores, no ano de 2017, foram superiores ao obtidos pelos produtores dos estados do Mato Grosso do Sul e São Paulo, quando se compara as informações contidas nas Tabelas nº's 06 e 07. No Paraná, o preço da raiz de mandioca alcançou a cifra de **R\$ 668,15**, no mês de novembro de 2017.

Tal patamar, refletiu sobre os preços dos produtos derivados da mandioca, fazendo com que as Receitas Operacionais Líquidas do Grupo Econômico Luleana, alcançasse o seu maior patamar, no período analisado.

A avaliação do comportamento da Receita Operacional Líquida do Grupo LULEANA mostra que o seu desempenho depende diretamente do preço das raízes de mandioca. A forte oscilação dos preços neste mercado, torna bastante vulnerável a performance do Grupo.



3.3.2 Custos e Despesas.

O Grupo Econômico Luelana não dispõe de mecanismos ou ferramentas gerenciais, que lhe permita apurar com precisão seus custos de produção, tampouco há esforços no sentido de acompanhar, de forma regular e consistente, suas receitas operacionais.

Tal deficiência administrativa expõe a empresa a riscos operacionais elevados, uma vez que opera em mercado caracterizado fortes oscilações dos preços da única matéria prima empregada no processo produtivo.

A inexistência de um sistema de informações gerencias, compromete a qualidade das tomadas de decisões.

3.3.2.1 Custos de Fabricação.

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

Para esta avaliação foram considerados os valores das duas unidades industriais, bem como os valores agregados do Grupo, referentes ao no período compreendido entre os meses janeiro de 2016 a junho de 2020.

A partir dos dados contidos na Tabela nº 08 é possível avaliar o comportamento dos Custos de Produção Industrial durante o período analisado. Constata-se, de início, que estes custos apresentam comportamento semelhante aos das Receitas Operacionais Líquidas.



TABELA Nº 08
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS
(Médias Mensais)

UNIDADES E GRUPO	PERÍODO				
LUELANA ALIMENTOS	2016	2017	2018	2019	2020
CUSTO DE FABRICAÇÃO	1.845.332,81	3.130.658,94	2.223.591,74	782.932,45	498.110,01
MATERIA PRIMA	1.567.951,46	2.275.308,68	1.920.059,83	469.414,61	309.038,55
MÃO DE OBRA DIRETA	147.876,15	130.245,97	143.106,38	116.235,94	61.966,32
INSUMOS DIVERSOS	128.608,11	724.852,76	156.763,85	186.212,40	124.891,53
CUSTOS DE SERVIÇOS	897,09	251,52	3.661,68	11.069,51	2.213,61
ESTRELA DA MANHÃ	2016	2017	2018	2019	
CUSTO DE FABRICAÇÃO	24.158,62	247.638,62	102.763,69	171.856,50	375.503,06
MATERIA PRIMA		155.340,71	5.827,36	66.870,33	246.759,42
MÃO DE OBRA DIRETA		49.641,50	55.411,39	54.366,45	50.010,64
INSUMOS DIVERSOS	24.158,62	42.656,41	41.524,94	49.862,50	77.701,00
CUSTOS DE SERVIÇOS			-	757,22	1.032,01
TOTAL DO GRUPO	2016	2017	2018	2019	2020
CUSTO DE FABRICAÇÃO	1.869.491,43	3.378.297,55	2.326.355,43	613.170,76	873.613,07
MATERIA PRIMA	1.567.951,46	2.430.649,39	1.925.887,18	199.170,68	555.797,97
MÃO DE OBRA DIRETA	147.876,15	179.887,47	198.517,78	166.098,44	111.976,96
INSUMOS DIVERSOS	152.766,73	767.509,17	198.288,79	236.074,91	202.592,52
CUSTOS DE SERVIÇOS	897,09	251,52	3.661,68	11.826,73	3.245,62

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



Ao avaliar a participação relativa a cada componente dos custos de fabricação industrial, nas Receitas Operacionais Líquidas, temos as seguintes relações:

TABELA Nº 09
PARTICIPAÇÃO RELATIVA DOS COMPONENTES DO
CUSTO DE FABRICAÇÃO NA ROL – 2016/2020

EMPRESAS/GRUPO	Part.% ROL	Part.% ROL	Part.% ROL	Part.% ROL	Part.% ROL
LUELANA ALIMENTOS	2016	2017	2018	2019	2020
CUSTO DE FABRICAÇÃO	75,39%	117,56%	111,22%	89,58%	71,9%
AQUISIÇÃO DE MATERIA PRIMA	64,06%	85,44%	96,04%	53,71%	8,9%
MÃO DE OBRA DIRETA	6,04%	4,89%	7,16%	13,30%	18,0%
INSUMOS DIVERSOS	5,25%	27,22%	7,84%	21,31%	18,0%
CUSTOS DE SERVIÇOS	0,04%	0,01%	0,18%	1,27%	0,3%
ESTRELA DA MANHÃ	2016	2017	2018	2019	2020
CUSTO DE FABRICAÇÃO	194,83%	93,10%		149,96%	54,6%
AQUISIÇÃO DE MATERIA PRIMA	0,00%	58,40%		47,44%	35,9%
MÃO DE OBRA DIRETA	0,00%	18,66%		43,51%	7,3%
INSUMOS DIVERSOS	194,83%	16,04%		43,51%	11,3%
CUSTOS DE SERVIÇOS	0,00%	0,00%		0,66%	0,2%
TOTAL DO GRUPO	2016	2017	2018	2019	2020
CUSTO DE FABRICAÇÃO	75,99%	115,34%	116,36%	94,86%	63,3%
AQUISIÇÃO DE MATERIA PRIMA	63,74%	82,98%	96,33%	52,98%	40,2%
MÃO DE OBRA DIRETA	6,01%	6,14%	9,93%	16,80%	8,1%
INSUMOS DIVERSOS	6,21%	26,20%	9,92%	23,88%	14,7%
CUSTOS DE SERVIÇOS	0,04%	0,01%	0,18%	1,20%	0,2%

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

Contata-se que entre os anos de 2017 e 2018 os custos de fabricação superaram o montante arrecadado com as vendas dos produtos industrializados e comercializados pelas unidades industriais do Grupo.

Tal situação, mostra desempenho operacional bastante deficiente. A principal razão para tal performance se deve a trajetória de queda dos preços, a partir de 2017 (Tabelas nºs 06 e 07).

Com as frequentes quedas no preço da raiz da mandioca, que refletem direta e proporcionalmente, nos preços dos produtos industrializado, faz com que



o preço médio pago pela matéria prima, em determinada semana, seja bastante inferior à sua cotação na semana seguinte.

Assim, no momento de comercializar a farinha ou a fécula de mandioca, que foram fabricadas a partir de um lote de matéria prima adquirida, por exemplo, há uma semana, os preços dos produtos industrializado pode ser menor que o custo médio de aquisição da matéria prima.

Diante da impossibilidade de financiar a formação de estoque e da perspectiva de que a trajetória de queda nos preços se acentue no futuro, as unidades industriais são obrigadas a comercializarem seus produtos, mesmo que o preço de venda seja inferior ao custo de aquisição a matéria prima.

A comprovação de tal relação ocorre no primeiro semestre do ano de 2020, com a melhora e maior estabilidade dos preços da raiz de mandioca, o nível de comprometimento dos custos de fabricação reduziram significativamente. Nos primeiros seis meses deste ano, a participação relativa dos custos de fabricação na Receita Operacional Líquida, foi de **63,3%**. O melhor desempenho do período analisado. (Tabela nº 09).

Dentre os componentes do Custo de Fabricação, o de maior importância relativa, em relação a Receita Operacional Líquida, se refere a aquisição de matéria prima. As figuras abaixo, mostram a composição dos custos de fabricação, de forma agregada, para as unidades do Grupo Econômica.



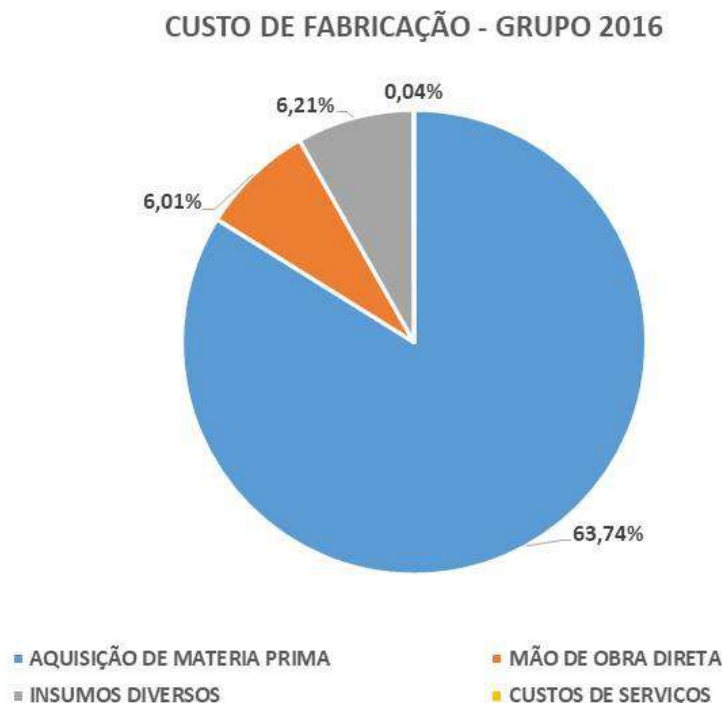


Figura nº 08 – Participação Relativa dos Componentes do Custo de Fabricação na Receita Operacional Líquida – 2016.

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

No ano de 2016 a aquisição de matéria prima para fabricação de farinhas e féculas, absorveu, em média, **63,74%** das Receitas Operacionais Líquidas (Figura nº 08).

O custo com mão de obra diretamente aplicada ao processo de produção industrial, representou um percentual igual a **6,01%** da ROL, no ano de 2016, e os gastos com serviços de terceiros alcançaram o patamar de **6,21%** (Figura nº 08).

No ano de 2017 os desembolsos com a aquisição de matéria prima apresentaram sensível elevação, absorvendo **82,98%** da ROL (Figura nº 09). Tal performance se deu em razão da elevação dos preços das raízes de mandioca (Tabelas nºs 06 e 07), em ritmo mais acelerado que os preços dos produtos finais.



CUSTO DE FABRICAÇÃO - GRUPO 2017

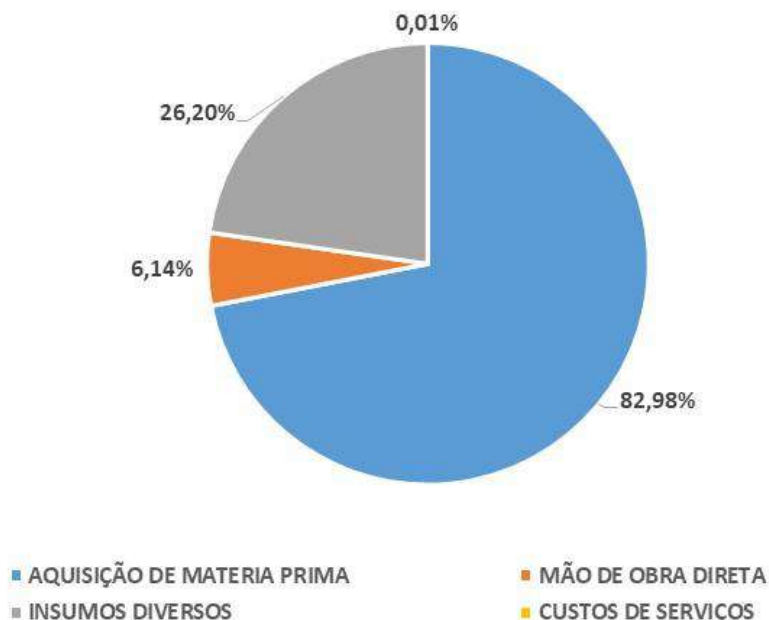


Figura nº 09 – Participação Relativa dos Componentes do Custo de Fabricação na Receita Operacional Líquida – 2017.

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

Os gastos com pessoal se mantiveram no mesmo patamar, representando **6,14%** da ROL. Porém, a participação relativa dos insumos e outros materiais secundários, elevou-se para 26,20% (Figura nº 09).

A situação mais crítica ocorreu no ano de 2018, quando os custos com aquisição de matéria prima absorveram **96,33%** da ROL, e a participação relativa das despesas com pessoal se elevou para **9,93%**. Tal performance se deu em razão da queda mais acentuadas nas Receitas Operacionais Líquidas (Figura nº 10).



CUSTO DE FABRICAÇÃO - GRUPO 2018

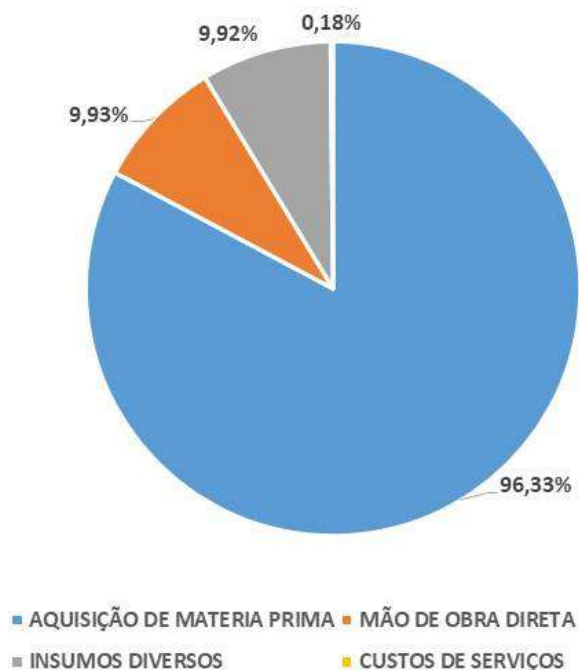


Figura nº 10 – Participação Relativa dos Componentes do Custo de Fabricação na Receita Operacional Líquida – 2018.

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

No ano de 2019 as maiores elevação nas participações relativas ocorreram com os gastos com o pagamento de pessoal (**16,80%**) e com a aquisição de insumos diversos (**23,88%**) (Figura nº 11)

O aumento verificado nos gastos com pessoal diretamente aplicado na produção se deu em razão do ajustamento realizado no quadro de pessoal, que implicou no pagamento de várias indenizações, resultantes das rescisões dos contratos de trabalho.



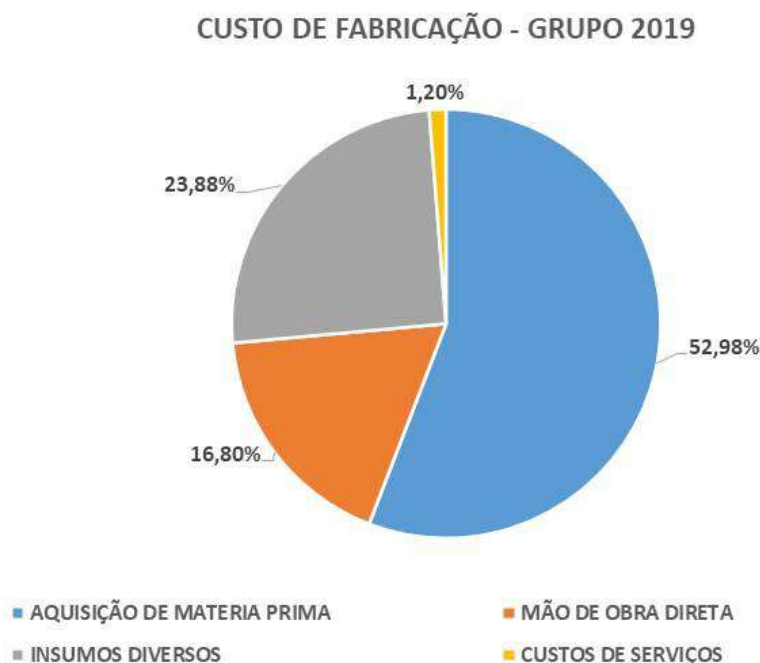


Figura nº 11 – Participação Relativa dos Componentes do Custo de Fabricação na Receita Operacional Líquida – 2019.

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

Através da ilustração da Figura nº 12, é possível confirmar a expressiva melhora na performance dos custos de fabricação ao longo do primeiro semestre do ano de 2020.

Os gastos com aquisição de matéria prima reduziram para um patamar correspondente a **40,2%** das Receitas Operacionais Líquidas, com redução relativa de mais de **10p.p** (dez pontos percentuais), em relação a situação do ano de 2019.

Outra importante redução ocorreu com o nível de comprometimento dos desembolsos com o pagamento de pessoal diretamente utilizado no processo de produção. De um patamar de **16,8%**, em 2019, reduziu para apenas **8,1%** (Figuras nº 11 e 12).



Performance semelhante ocorreu com os insumos indiretos, que reduziram 7,1pp (sete virgula um ponto percentuais), em relação ao ano anterior. Sua participação relativa foi de **14,7%**. (Figura nº 12).

CUSTO DE FABRICAÇÃO - GRUPO 1º SEM/2020

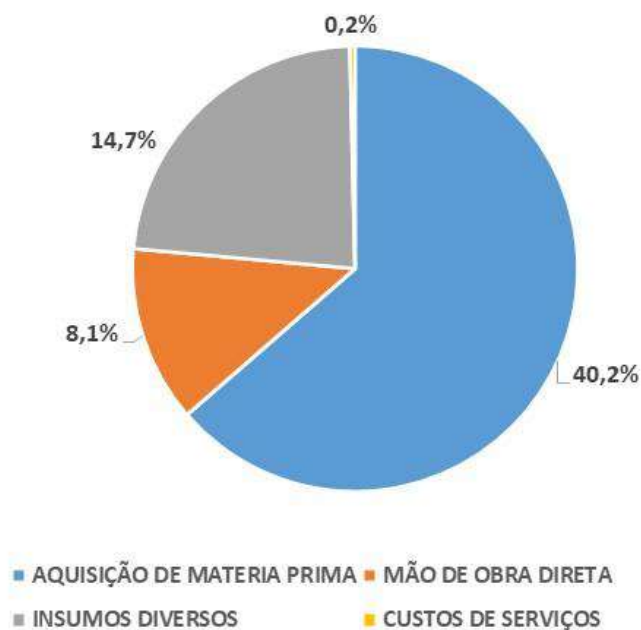


Figura nº 12 – Participação Relativa dos Componentes do Custo de Fabricação na Receita Operacional Líquida – 1ºSem/2020.

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

3.32.2 Despesas Operacionais e sua apropriação.

Conforme levantamentos realizados, verificou-se que não são utilizados critérios técnicos, previamente definidos, para a apropriação das despesas operacionais. Também não são utilizadas ferramentas gerenciais que possibilitem a correta apropriação das despesas operacionais aos custos unitários dos produtos fabricados, ou mesmo por linha de produção, para fins de precificação.



Apesar da inexistência de controles gerenciais específicos para determinar a apropriação das despesas operacionais, tal procedimento é feito de forma intuitiva, fundamentada na longa experiência do Diretor Geral.

Assim, de forma geral, as despesas operacionais são apropriadas em razão à proporcionalidade de sua participação no faturamento total, sugerindo alguma forma de rateio. Destacam-se, dentre estas: as despesas comerciais, despesas administrativas, despesas tributárias e despesas financeiras.

A tabela nº 10 apresenta os valores nominais dos desembolsos com os pagamentos das despesas operacionais, por unidade industrial e o agregado do Grupo Econômico, no período compreendido entre o ano de 2016 ao 1º semestre de 2020.

Contata-se que as Despesas Administrativas e as Despesas Financeiras se constituem nos principais componentes das Despesas Operacionais. Em 2016 as despesas financeiras somaram a importância de **R\$ 1.677.881,49** e, no ano seguinte (2017), alcançaram a cifra de **R\$ 1.817.251,06** (Tabela nº 10).

As Despesas Tributárias, também apresentaram valores expressivos, no período analisado. Nos anos de 2016 e 2017, situaram-se acima de **R\$ 1,0 milhão**. Os dois impostos que mais pressionam seu valor foram: o Imposto Renda sobre Pessoas Jurídicas (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL). Tais encargos decorrem do regime tributário a qual estão enquadradas as empresas do Grupo, que apura tais impostos a partir do conceito de “Lucro Presumido”.



TABELA Nº 10
DESPESAS OPERACIONAIS – 2016-1ºSEM/2020

EMPRESAS/GRUPO	2016	2017	2018	2019	2020
LULEANA ALIMENTOS					
DESPESAS OPERACIONAIS	3.077.993,93	3.213.055,11	2.399.739,31	1.914.160,67	1.232.712,47
DESPESAS COMERCIAIS	210.240,10	224.278,11	213.484,79	288.417,58	198.122,95
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	183.221,15	285.194,18	160.809,14	622.888,37	455.242,21
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	1.008.933,71	1.036.825,13	792.172,79	334.765,57	122.298,23
DESPESAS FINANCEIRAS	1.675.598,97	1.666.757,69	1.233.272,59	668.089,15	457.049,08
ESTRELA DA MANHÃ	2016	2017	2018	2019	2020
DESPESAS OPERACIONAIS	584.792,70	253.150,47	78.787,89	270.677,77	192.574,25
DESPESAS COMERCIAIS	570.673,23	13.492,80	13.737,60	14.371,20	15.096,86
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	7.416,80	3.256,40	6.668,63	180.345,32	9.523,40
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	4.420,15	85.907,90	5.937,02	33.617,75	117.947,07
DESPESAS FINANCEIRAS	2.282,52	150.493,37	52.444,64	42.343,50	50.006,92
TOTAL DO GRUPO	2016	2017	2018	2019	2020
DESPESAS OPERACIONAIS	3.662.786,63	3.466.205,58	2.478.527,20	2.184.838,44	1.425.286,72
DESPESAS COMERCIAIS	780.913,33	237.770,91	227.222,39	302.788,78	213.219,81
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	190.637,95	288.450,58	167.477,77	803.233,69	464.765,61
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	1.013.353,86	1.122.733,03	798.109,81	368.383,32	240.245,30
DESPESAS FINANCEIRAS	1.677.881,49	1.817.251,06	1.285.717,23	710.432,65	507.056,00

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



As participações relativas dos componentes das Despesas Operacionais na Receita Operacional Líquida, constam da Tabela nº 11. Constata-se que o maior nível de comprometimento ocorreu no ano de 2019, com patamar correspondente a **17,2%**.

TABELA Nº 11
PARTICIPAÇÕES RELATIVAS DAS DESPESAS OPERACIONAIS NA ROL –
2016 - 1ºSEM/2020

EMPRESAS/GRUPO	2016	2017	2018	2019	2020
LULEANA ALIMENTOS					
DESPESAS OPERACIONAIS	10,5%	10,1%	10,0%	18,3%	14,9%
DESPESAS COMERCIAIS	0,7%	0,7%	0,9%	2,7%	2,4%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0,6%	0,9%	0,7%	5,9%	5,5%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	3,4%	3,2%	3,3%	3,2%	1,5%
DESPESAS FINANCEIRAS	5,7%	5,2%	5,1%	6,4%	5,5%
ESTRELA DA MANHÃ	2016	2017	2018	2019	2020
DESPESAS OPERACIONAIS	393,0%	7,9%	0,0%	6,2%	2,3%
DESPESAS COMERCIAIS	383,5%	0,4%	0,0%	2,4%	0,2%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	5,0%	0,1%	0,0%	1,5%	0,1%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	3,0%	2,7%	0,0%	2,4%	1,4%
DESPESAS FINANCEIRAS	1,5%	4,7%	0,0%	0,0%	0,6%
TOTAL DO GRUPO	2016	2017	2018	2019	2020
DESPESAS OPERACIONAIS	12,4%	9,9%	10,3%	20,8%	17,2%
DESPESAS COMERCIAIS	2,6%	0,7%	0,9%	2,9%	2,6%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	0,6%	0,8%	0,7%	7,7%	5,6%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	3,4%	3,2%	3,3%	3,5%	2,9%
DESPESAS FINANCEIRAS	5,7%	5,2%	5,4%	6,8%	6,1%

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

Outra constatação importante é que as participações relativas das despesas operacionais na Receita Operacional Líquida, na empresa Luleana Alimentos, se mantiveram estabilizadas em torno de **10,0%**, nos primeiros anos analisados. Contudo, apresentaram forte crescimento em 2019, quando alcançou o patamar de **18,3%**. (Tabela nº 11).

As despesas financeiras apresentaram a maior participação relativa no ano de 2019, quando alcançaram o patamar de **6,8%** das Receitas Operacionais Líquidas (Tabela nº 11). Tal performance reflete as dificuldades de liquides enfrentadas pelas empresas do Grupo.



A figura abaixo apresenta de forma ilustrativa a participações relativas das despesas operacionais e seus componentes na Receita Operacionais Líquida, no período compreendido entre o ano de 2016 e o primeiro semestre de 2020.

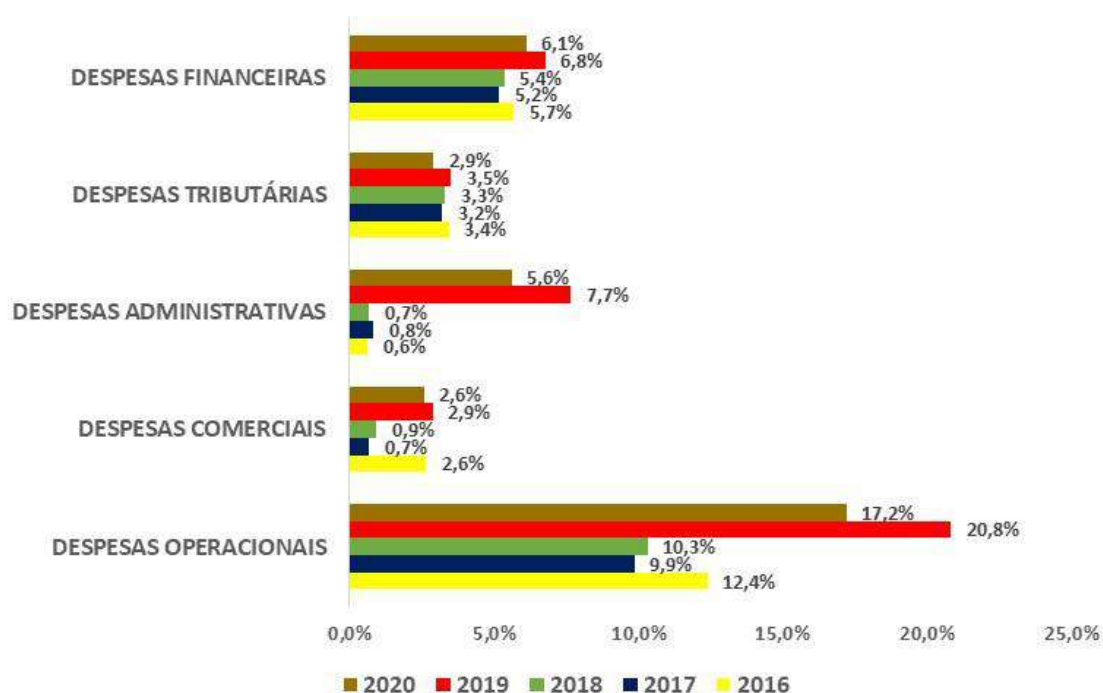


Figura nº 12 – Participação Relativa das Despesas Operacionais e seus Componentes na Receita Operacional Líquida do Grupo Lulena 2016– 1ºSem/2019.

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

Constata-se que as despesas financeiras sempre se situaram num patamar acima de **5,0%** da Receita Operacionais Líquida. (Figura nºs 12). O mesmo ocorre com as Despesas Tributárias, que se situaram em torno de **3,0%** da ROL.

Outra participação surpreendente foi aumento das participações relativas das despesas comerciais, nos anos de 2019 e 2020, alcançou o patamar de **2,6% e 2,9%**, respectivamente, da **ROL** (Figura nº 11). Tal resultado



decorre aumento destes gastos, com este grupo de despesa, na unidade industrial “Luleana Alimentos” (Vide Tabela nº 11).

As despesas administrativas também apresentaram elevação em suas participações relativas, nos anos de 2019 e 2018. Saíram de um patamar inferior a 1,0%, para alcançarem níveis de **7,7%** (2019) e **5,6%** (2018). (Figura nº 11).

3.3.2.3 Comprometimento dos Custos de Fabricação e Despesas Operacionais.

As informações da tabela nº 12 mostram o comprometimento dos custos de fabricação e das despesas operacionais, em relação às suas participações relativas na Receita Operacional Líquida (ROL), no período compreendido entre o ano de 2016 e o primeiro semestre de 2020.

A avaliação do desempenho econômico do Grupo LULEANA evidencia que, a partir do ano de 2016, suas unidades industriais não conseguiram operar com desempenho satisfatório. Neste ano (2016), os desembolsos com os pagamentos dos custos de fabricação e despesas operacionais, absorveram **82,7%** das Receitas Operacionais Líquidas. Portanto, operou com margem para obtenção de Lucro Líquido. (Tabela nº 12).

Conforme pode ser constatado a partir da análise dos dados apresentados na Tabela nº 12, os desembolsos com custos de fabricação e despesas operacionais nos anos de 2017, 2018 e 2019, ultrapassaram os ingressos provenientes das vendas de seus produtos. Em todo o período os desembolsos superaram em mais de **20,0%** as receitas. (Tabela nº 12)

O desempenho nos anos de 2017, 2018 e 2019 indicam a necessidade urgente das unidades industriais do Grupo Econômico Luleana implementarem ações que visem ajustar seus custos e despesas à nova realidade operacional da empresa.



Neste último período analisado (1º Sem/2020), ocorreram elevação nas participações relativas, tanto em relação custos de fabricação, quanto as despesas operacionais. Os primeiros comprometeram **119,6%** da ROL, e, as despesas operacionais representaram **5,7%**. (Tabela nº 12).

3.3.4 Margem Operacional Bruta

Ao deduzir da receita operacional líquida o montante correspondente aos custos direto com a industrialização e comercialização da produção, 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.

Ao se estabelecer sua relação com a Receita Operacional Líquida, se obtém a Margem Operacional Bruta.

A Tabela nº 12 apresenta o comportamento deste indicador para o período 2016 - 1ºSem/2020.

Constata-se que as duas unidades industriais do Grupo Luleana só conseguiram obter desempenho satisfatório no ano de 2016 e no primeiro semestre de 2020. Em 2016 a unidade Luleana Alimentos alcançou um Lucro Operacional Bruto da ordem de **R\$ 7.227.816,21**, que proporcionou Margem Operacional Bruta de **24,6%** (Tabela nº 12 e Figura nº 13).

No primeiro semestre de 2020, a margem operacional bruta, do grupo como um todo, foi de **21,9%**, graças ao bom desempenho obtido pela unidade “Fabrica Estrela da Manhã”, que alcançou a performance de **45,4%**. (Tabela nº 12).



TABELA Nº 12
MARGEM OPERACIONAL BRUTA – 2016-1ºSEM/2020

EMPRESAS/GRUPO	ANOS				
LULEANA ALIMENTOS	2016	2017	2018	2019	2020
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	29.371.809,90	31.956.581,45	23.991.630,12	10.488.344,16	4.159.269,68
CUSTOS DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	22.143.993,69	37.567.907,22	26.683.100,91	9.395.189,38	4.220.856,50
LUCRO BRUTO	7.227.816,21	-5.611.325,77	-2.691.470,79	1.093.154,78	-61.586,82
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	24,6%	-19,1%	-9,2%	3,7%	-1,5%
ESTRELA DA MANHÃ	2016	2017	2018	2019	2020
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	148.800,00	3.191.828,40	0,00	1.375.204,49	4.126.233,37
CUSTOS DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	289.903,48	2.971.663,41	1.233.164,29	2.062.278,03	2.253.018,34
LUCRO BRUTO	-141.103,48	220.164,99	-1.233.164,29	-687.073,54	1.873.215,03
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	-94,8%	6,9%	-94,9%	-49,6%	45,4%
TOTAL DO GRUPO	2016	2017	2018	2019	
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	29.520.609,90	35.148.409,85	23.991.630,12	11.863.548,65	8.285.503,05
CUSTOS DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	22.433.897,17	40.539.570,63	27.916.265,20	11.457.467,41	6.473.874,84
LUCRO BRUTO	7.086.712,73	-5.391.160,78	-3.924.635,08	406.081,24	1.811.628,21
MARGEM OPERACIONAL BRUTA	24,0%	-15,3%	-16,4%	3,4%	21,9%

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



Nos demais anos, o desempenho operacional do Grupo, como um todo, não foi satisfatório, e as margens operacionais brutas foram negativas nos anos de 2017 e 2018, e, de apenas **3,7%** no ano de 2019, como pode ser visualizado na Figura nº 13.



Figura nº 13 – Margem Operacional Bruta – Grupo Luleana 2016–1ºSem/2020.

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



3.3.5 Resultado Operacional Líquido.

Os resultados operacionais líquidos obtidos pelas duas unidades industriais do Grupo LULEANA, no período compreendido entre o ano de 2016 e o 1º primeiro semestre do ano 2020, constam da Tabela nº 13.

Constata-se, na análise deste indicador, performance semelhante ao verificado na análise da margem operacional bruta (Figura nº 13). Apenas nos anos de 2016 e 2020 (1º semestre) o Grupo, como um todo, conseguiu auferir Lucro Operacional Líquido satisfatório. Em 2016 alcançou lucro líquido de **R\$ 3.863.870,06**, e, no primeiro semestre de 2020, **R\$ 391.129,52**. (Tabela nº 13).

O desempenho da unidade “Luleana Alimentos”, foi satisfatório apenas no ano de 2016. Neste ano o seu Resultado Operacional Líquido foi de **R\$ 4.589.667,07**, que correspondeu a uma margem operacional líquida igual a **15,6%**. (Tabela nº 13).

O Grupo incorreu em prejuízos nos anos de 2017, 2018 e 2019. Em 2017, os custos de fabricação e as despesas operacionais superaram as Receitas Operacionais Líquida, num montante igual a **R\$ -7.850.894,43**. Tal resultado proporcionou margem operacional líquida negativa igual a **-22,3%**. (Tabela nº 13).

Em 2018 os prejuízos somados das duas unidades industriais, alcançaram a importância de **R\$ -6.214.328,00**, com margem operacional líquida igual a **-25,9%**. (Tabela nº 13).

Em 2019 os prejuízos acumulados somaram **R\$ -1.773.174,91**, representando 14,9% das Receitas Operacionais Líquidas. (Tabela nº 13).



TABELA Nº 13
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 2016/1ºSem-2020

EMPRESAS/GRUPO	PERÍODO				
LULEANA ALIMENTOS	2016	2017	2018	2019	2020
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	7.227.816,21	-5.611.325,77	-2.691.470,79	1.093.154,78	-61.586,82
DESPESAS OPERACIONAIS	3.077.993,93	3.213.055,11	2.399.739,31	1.914.854,94	1.232.712,47
RECEITA NÃO OPERACIONAL	439.844,79	949.580,68	180.725,07	5.786,82	4.587,30
RESULTADO OPER. LÍQUIDO	4.589.667,07	-7.874.800,20	-4.910.485,03	-815.913,34	-1.289.711,99
MARGEM OPERACIONAL LÍQUIDA	15,6%	-26,8%	-16,7%	-2,8%	-4,4%
ESTRELA DA MANHÃ	2016	2017	2018	2019	2020
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	-141.103,48	220.164,99	-1.233.164,29	-687.073,54	1.873.215,03
DESPESAS OPERACIONAIS	584.792,70	253.150,47	78.787,89	270.677,77	192.574,25
RECEITA NÃO OPERACIONAL	99,17	56.891,25	8.109,21	489,74	200,73
RESULTADO OPER. LÍQUIDO	-725.797,01	23.905,77	-1.303.842,97	-957.261,57	1.680.841,51
MARGEM OPERACIONAL LÍQUIDA	-487,8%	0,75%	0,0%	-69,6%	40,7%
TOTAL DO GRUPO	2016	2017	2018	2019	2020
LUCRO OPERACIONAL BRUTO	7.086.712,73	-5.391.160,78	-3.924.635,08	406.081,24	1.811.628,21
DESPESAS OPERACIONAIS	3.662.786,63	3.466.205,58	2.478.527,20	2.185.532,71	1.425.286,72
RECEITA NÃO OPERACIONAL	439.943,96	1.006.471,93	188.834,28	669.273,16	4.788,03
RESULTADO OPER. LÍQUIDO	3.863.870,06	-7.850.894,43	-6.214.328,00	-1.773.174,91	391.129,52
MARGEM OPERACIONAL LÍQUIDA	13,1%	-22,3%	-25,9%	-14,9%	4,7%

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



Apesar dos resultados insatisfatórios entre os anos de 2017 e 2019, a situação geral do grupo apresentou expressiva melhora no segundo semestre de 2020, graças ao bom desempenho da unidade “Fabrica Estrela da Manhã.

Até o mês de junho de 2020 a unidade “Fabrica Estrela da Manhã”, conseguiu obter resultado operacional líquido de **R\$ 1.680.841,51**, alcançando a melhor margem operacional líquido de **40,7%**, o que representa um desempenho excepcional. (Tabela nº 13).

Até o momento o desempenho desta unidade vem contribuindo para compensar os prejuízos incorridos pela unidade “Luleana Alimentos”. Neste ano de 2018, somam a importância de **R\$ -1.289.711,99**. Assim, o desempenho do Grupo, como um todo, apresenta lucro líquido da ordem de **R\$ 391.129,52**. (Tabela nº 13).

A figura nº 15 mostra os patamares da Margem Operacional Líquida do Grupo Luleana, quando este indicador é apurado de forma agregada, considerando, em conjunto, o desempenho das duas unidades industriais, para o período compreendido entre o ano de 2016 e primeiro semestre de 2020.

Constata-se que o Grupo, como um todo, apresentou bom desempenho no ano de 2016, quando sua Margem Operacional Líquida alcançou o patamar de **13,1%0**. (Figura nº 15).

Nos anos de 2017 a 2019, o desempenho do resultado operacional líquido foi bastante deficiente. Neste período os custos de produção, somados às despesas operacionais, superaram as receitas operacionais líquidas, causando prejuízos ao Grupo.

Contudo, no primeiro semestre de 2020, houve sensível melhora nos indicadores econômico financeiro da unidade “Fabrica Estrela da Manhã”, contribuindo para encerrar este período com margem operacional líquida positiva de **4,7%**. (Figura nº 15).



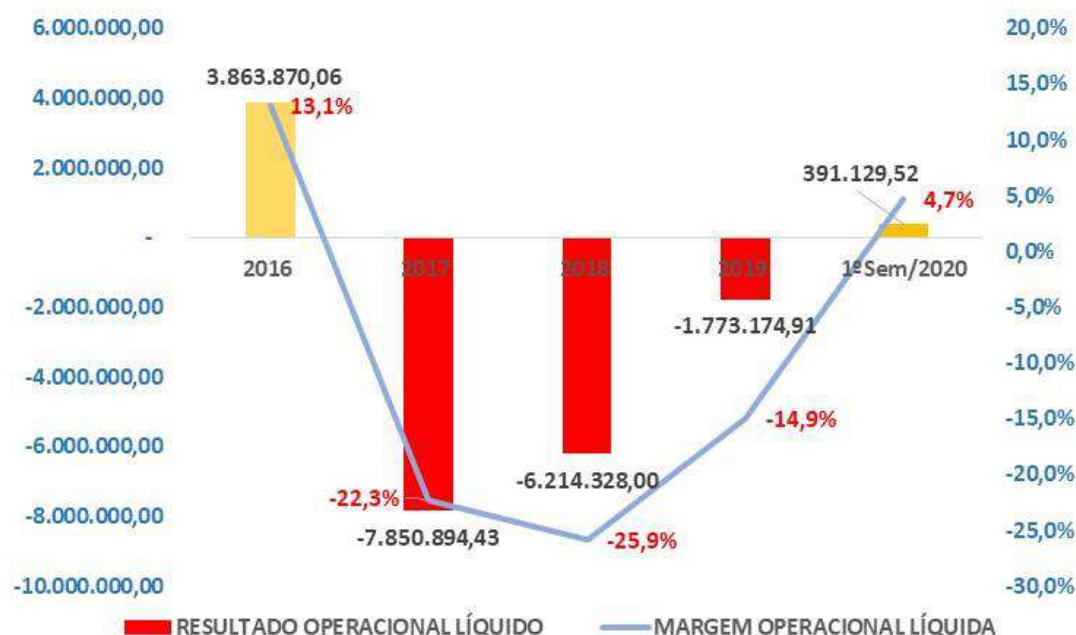


Figura nº 15 – Margem Operacional Líquida – Grupo Luleana.

(*) Informações referentes ao 1º Semestre do ano de 2020.

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

3.3.9 – 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.

Para fins analíticos foram considerados, para esta avaliação, o desempenho operacional referente ao ano de 2016 ao primeiro semestre de 2020.

Optou-se por analisar apenas dois períodos. O de melhor desempenho operacional satisfatório (2016), e o período mais recente, o primeiro semestre de



2020, pois apresentam performance com resultados operacionais positivos, o que faz sentido para esta análise².

Os resultados apurados na Tabela nº 14, mostram que o desempenho operacional do Grupo, no ano de 2016, o colocou em situação confortável. Conforme verificado, neste ano a atuação conjunto das empresas, mostram que as mesmas obtiveram um índice de Ponto de Equilíbrio igual a **50,5%**, o que expressa uma boa performance operacional.

Este indicador sinaliza que a partir de um volume de receita operacional líquida correspondente a **R\$ 15.257.807,02**, o Grupo passou a auferir lucro.

TABELA Nº 14
APURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 2016

CONTAS	VALORES R\$
Receita Operacional Líquida	29.960.553,86
(+)Outras Receitas Operacionais	439.943,96
Receita Operacional Líquida	29.520.609,90
Custo Fixo	3.662.786,63
Custo Variável	22.433.897,17
Custo Total	26.096.683,80
Lucro	3.863.870,06
PONTO DE EQUILÍBRIO	15.257.807,02
% ROL	50,9%

FONTE: Calculado pelo autor.

Através da figura nº 16 pode ser visualizado o desempenho do ponto de equilíbrio do Grupo, no ano de 2016. Quando a curva do custo total corta a curva da receita total, indica o ponto de "**lucro zero**". Ou seja, o ponto de equilíbrio da empresa, no qual ela não auferir lucro nem prejuízo.

² Em situações de prejuízos, a curva de custo total não intercepta a curva de receita total.



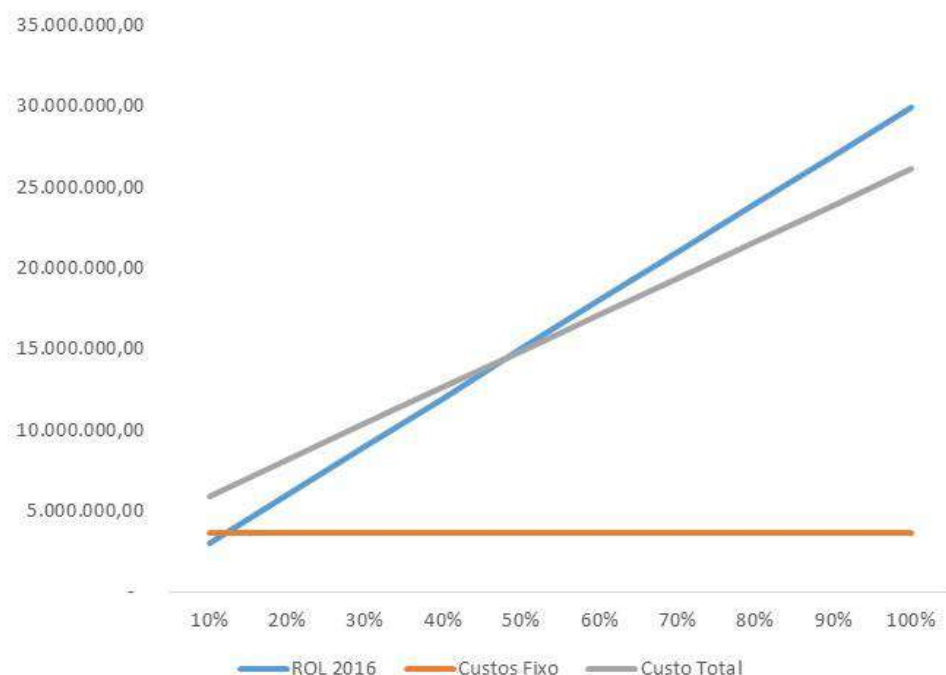


Figura 16 - Ponto de Equilíbrio – 2016 – Grupo Luleana

FONTE: Elaborado a partir de relatórios contábeis.

A análise do Ponto de Equilíbrio (PE) no primeiro semestre de 2020 mostra que o desempenho do Grupo, como um todo, foi relativamente insatisfatório, com o índice alcançando o nível de **78,5%** (Tabela nº 14). Tal magnitude é inferior aos níveis de eficiência, reconhecidos pela literatura, que sinalizam indicador é inferior a **50,0%**.

O volume de receita operacional líquida necessário para cobrir todos os custos e despesas operacionais foi apurado em **R\$ 6.505.139,91**, que corresponde a **78,5%**, do total obtido pelas empresas do Grupo. (Tabela nº 15).

Tal patamar indica que o espaço para a obtenção de lucro líquido é pequeno, e que o resultado final não alcançará níveis e eficiência desejável.



TABELA Nº 15
APAURAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 1ºSem/2020

CONTAS	VALORES R\$
Receita Operacional Líquida	8.285.503,05
(+)Outras Receitas Operacionais	4.788,03
Receita Operacional Líquida	8.290.291,08
Custo Fixo	1.425.286,72
Custo Variável	6.473.874,84
Custo Total	7.899.161,56
Lucro	391.129,52
PONTO DE EQUILÍBRIO	6.505.139,91
% ROL	78,5%

FONTE: Calculado pelo autor.

A Tabela nº 16 apresenta a demonstração da apuração do Ponto de Equilíbrio.

TABELA Nº 16
DEMONSTRAÇÃO DO PONTO DE EQUILÍBRIO 1ºSem/2020

Perc %	ROL 2016	Custo Variável	Custos Fixo	Custo Total	Lucro
0%	-	-	1.425.286,72	1.425.286,72	-1.425.286,72
10%	829.029,11	647.387,48	1.425.286,72	2.072.674,20	-1.243.645,10
20%	1.658.058,22	1.294.774,97	1.425.286,72	2.720.061,69	-1.062.003,47
30%	2.487.087,32	1.942.162,45	1.425.286,72	3.367.449,17	-880.361,85
40%	3.316.116,43	2.589.549,94	1.425.286,72	4.014.836,66	-698.720,22
50%	4.145.145,54	3.236.937,42	1.425.286,72	4.662.224,14	-517.078,60
60%	4.974.174,65	3.884.324,90	1.425.286,72	5.309.611,62	-335.436,98
70%	5.803.203,76	4.531.712,39	1.425.286,72	5.956.999,11	-153.795,35
80%	6.632.232,86	5.179.099,87	1.425.286,72	6.604.386,59	27.846,27
90%	7.461.261,97	5.826.487,36	1.425.286,72	7.251.774,08	209.487,90
100%	8.290.291,08	6.473.874,84	1.425.286,72	7.899.161,56	391.129,52

A Figura nº 17 mostra a situação do Ponto de Equilíbrio referente ao desempenho operacional do Grupo Luleana, no primeiro semestre do ano de 2020.



Nota-se que a curva do custo total corta a curva de receita operacional líquida, quase ao se final.

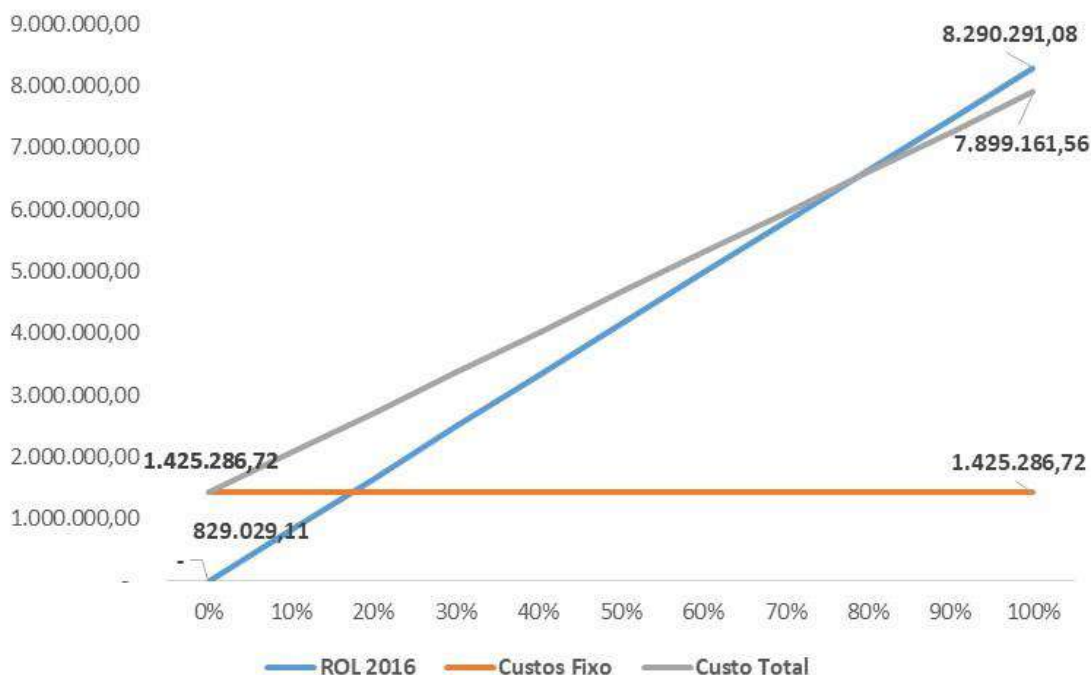


Figura 17 - Ponto de Equilíbrio – 1º Sem/2020 – Grupo Luleana
FONTE: Elaborado a partir de relatórios contábeis.

3.3.7 Avaliação Final da Situação Econômico-Financeira.

A avaliação do desempenho econômico-financeiro do Grupo LULEANA, no período compreendido entre o ano de 2016 e o primeiro semestre de 2020, demonstra que a sua atual estrutura custos e receitas operacionais, não lhe proporciona desempenho econômico, capaz de gerar margem operacional bruta, em patamar que lhe assegure a possibilidades de absorver todas as despesas operacionais e, ainda, de auferir resultado líquido satisfatório.

Como demonstrado na apuração do resultado operacional líquido das unidades industriais (Tabela nº 13), apenas no ano de 2016 e no primeiro semestre de 2020, o Grupo, como um todo, conseguiu obter lucro em patamar



suficiente para assegurar sua viabilidade econômica e sustentabilidade financeira.

Nos demais anos analisados, o desempenho econômico financeiro do Grupo Luleana, não foi satisfatório. Tais resultados podem ser atribuído, em grande parte, à forte crise que se abateu sobre o mercado nacional de mandioca, a partir do ano de 2017. As frequentes oscilações dos preços das raízes de mandioca, combinada com trajetória de quedas acentuadas, gerou intensa instabilidade às unidades industriais do grupo.

Somada a tais fatores, outras causas podem ser apontadas como fomentadoras e propulsoras da crise financeira que assolaram as empresas do Grupo.

Como, por exemplo, os elevados investimentos que foram realizados para dotar as unidades industriais de capacidade de produzir com os níveis de qualidade exigidos pelo mercado consumidor e pelas empresas terceirizadoras.

Também, contribuiu para o cenário de dificuldades os elevados encargos financeiros a que foram submetidas. Com a rolagem diária das dívidas, houve significativa elevação do endividamento total do Grupo. As contingências impostas pelo processo de ciranda financeira a que foram submetidas, comprometeram totalmente o fluxo de caixa das empresas.

Ao negligenciar quanto a necessidade da realização de estudos técnicos e criterioso planejamento para a realização de novos investimentos, teve como consequência o comprometimento do seu capital de giro do Grupo.

Para a melhoria da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira das empresas, se impõe, como condição imprescindível, um amplo ajuste em toda sua estrutura operacional, adequando-a à nova realidade do ambiente econômico em que estão inseridas.

Também, se faz necessário, para que o Grupo Econômico opere em condições de viabilidade econômica e sustentabilidade financeira, que seja implementado um amplo processo de descentralização administrativa e



reestruturação organizacional, com vistas a melhorar o seu desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro.

Por fim, para a consolidação da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira das empresas, se impõe, como condição imprescindível, a obtenção de novas condições para o pagamento de seu endividamento, que foram obrigadas a contraírem ao longo da crise financeira.



ASPECTOS INFRA-ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS



3.4 Infra Estrutura.

O Grupo Luleana é constituído por duas unidades industriais desenvolvidas pelas empresas:

- Luleana Alimentos EIRELI; e
- Fábrica de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã – EPP/EIRELI.

3.4.1 Luleana Alimentos EIRELI

A planta industrial da empresa Luleana Alimentos EIRELI está localizada Rodovia PR-218, Km 01, S/N, Zona Rural, na cidade de Planaltina do Paraná, Estado do Paraná, em terreno com 104.7000 m2 (10,74 ha).

Possui área construída correspondente a 8.237,23 m2, distribuídos em 07 barracões industriais, área administrativa, refeitório, guarita, 04 galpões, entre outras, como biodigestor, pátio pavimentado, lagoas/tanques de tratamento de dejetos, caixa d'água, cercamento em todo o terreno.





Figura 18 – Planta Industrial – Luleana Alimentos – Planaltina do Paraná
FONTE: Acervo da empresa.

3.4.2 Fabrica de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã – EPP/EIRELI

A planta industrial da unidade industrial “Fabrica de Farinha de Mandioca da Manhã LTDA EPP”, está localizada no Lote 62 da Colônia Paranavaí, Zona Rural, do Distrito de Gaciosa, no município de Paranavaí, no Estado do Paraná, em terreno com 30.000 m².

Possui área construída correspondente a 1.892,73 m², distribuídos com as seguintes benfeitorias:

- ✓ Prédio Administrativo – 144,77 m²;
- ✓ 02 Barracões industriais – 987,28 m²;
- ✓ 01 Galpão – 740,88 m²;
- ✓ 02 Tanques/lagos para tratamento de dejetos;
- ✓ 01 Poço Artesiano;
- ✓ 01 Reservatório de água com capacidade para 32.000 lts.



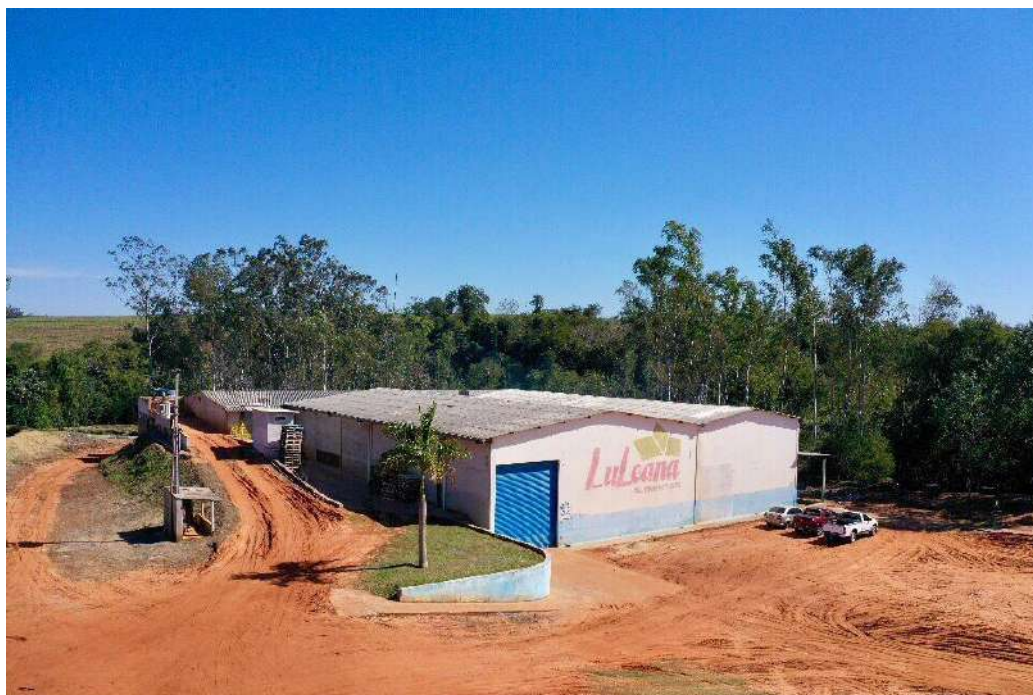


Figura 19 – Planta Industrial – Fabrica de Farinha de Mandioca Estrela da Manhã – Paranavaí-PR.

FONTE: Acervo da empresa.

3.5 Processos de Produção.

3.5.1 – Luleana Alimentos EIRELI.

A planta industrial da empresa Luleana Alimentos está dotada para operar quatro linhas de produção:

- i) Farinha de Mandioca e Biju
- ii) Fécula de Mandioca
- iii) Sagu
- iv) Farinha para Tapioca



Atualmente as linhas de produção de “Sagu” e “Farinha para Tapioca”, não estão em operação.

3.5.1.1 – Processo de Produção de Farinha de Mandioca e de Biju.

Os processos de produção de farinha de mandioca e de biju são idênticos e sua representação consta da figura nº 20.

Ao todo são realizadas onze etapas no processo de fabricação de farinha de mandioca e biju, saber:

- 1) Pesagem da matéria prima;
- 2) Descarga (Tombamento);
- 3) Lavagem;
- 4) Repicagem (Trituração);
- 5) Decantação;
- 6) Filtragem e Prensa (Pressurização ??);
- 7) Esfarelamento;
- 8) Secagem e torrefação;
- 9) Trituração;
- 10) Classificação;
- 11) Ensacamento.
- 12) Armazenagem



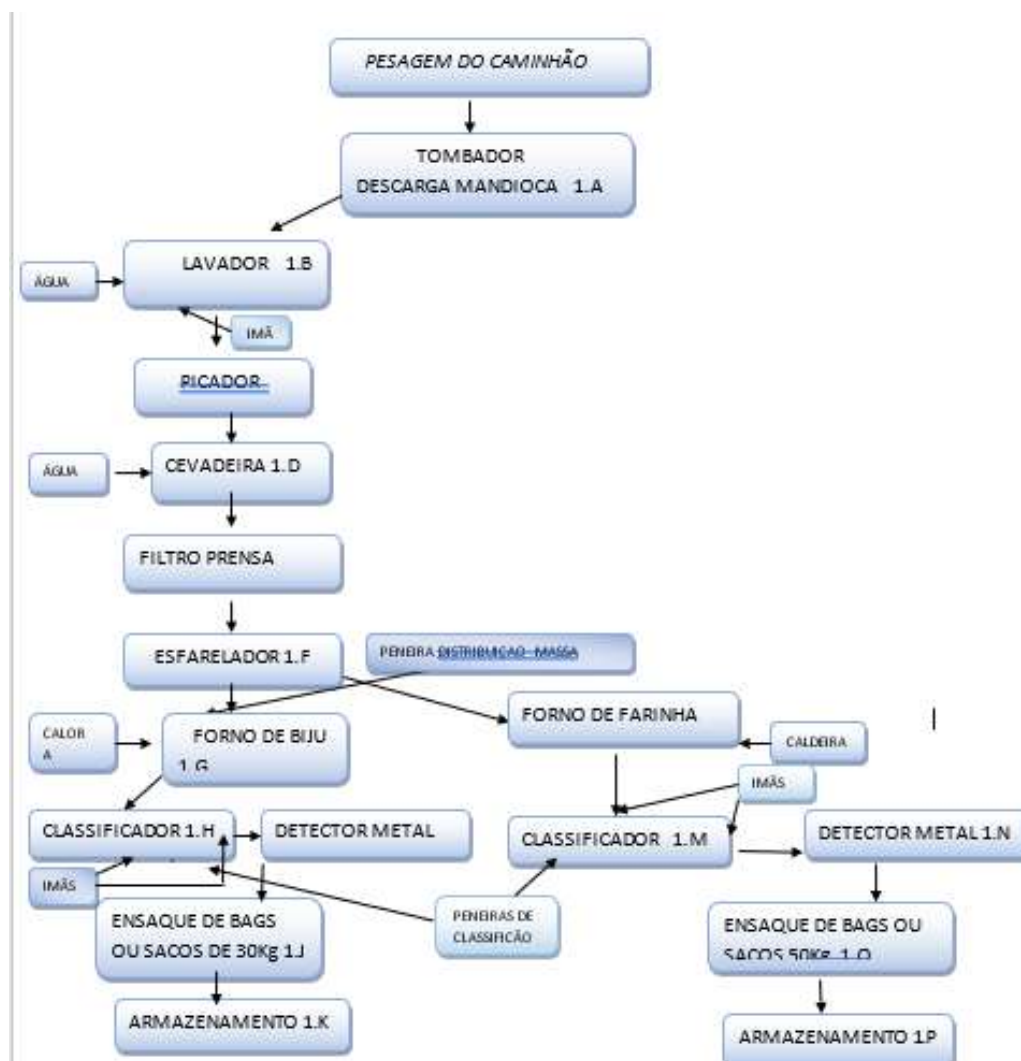


Figura 20 – Fluxograma do Processo de Produção de Farinha e de Bijú.
FONTE: Acervo da empresa.

i) Pesagem.

O processo se inicia com a pesagem do caminhão, para apurar a quantidade de matéria prima que será processada, bem como gerar informação para o pagamento das raízes de mandioca ao produto rural.





Figura nº 20 - Balança com Capacidade para 80Toneladas.
FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

II) Descarga.

Após a pesagem é feita a descarga das raízes de mandioca em cavas, através do “tombamento” do caminhão. Em geral, são descarregadas no máximo de 20 toneladas por cava. Após serem descarregadas, são peneiradas por um período de aproximadamente 40 minutos, para a retirada da terra e resíduos.





Figura nº 21 - Tombador Madal 60 toneladas

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa



Figura nº 22 - Rosca da Cancha

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

III) Lavagem.

Da cava, as raízes de mandioca são transportadas ao lavador, através de uma rosca sem fim com velocidade de 25Hz. Os lavadores geralmente, são cilíndricos ou semi-cilíndricos construídos de barras de madeira reforçadas, afastadas umas das outras alguns milímetros.

A carga é contínua, por uma das extremidades. As raízes são impelidas para a outra extremidade, com a revolução dos eixos. Um tubo aspersor sobre as raízes provoca a lavagem e auxilia na eliminação da película. Na outra extremidade, as mandiocas são retiradas continuamente. Seguindo as operações posteriores, estima-se um gasto de 2 a 3 m³ de água, para cada tonelada de mandioca.

A mandioca é lavada para a retiradas de impurezas, sobretudo, metais, através de detectores.





Figura nº 23 - Lavador de Raiz com motor 10 CV
FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

iv) Repicagem (Trituração).

Após serem lavadas, as raízes de mandioca são picadas, através de um triturador.





Figura nº 24 - Picador de Raiz motor 20 CV

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

A ralação é feita para que as células das raízes sejam rompidas, liberando os grânulos de amido e permitindo a homogeneização da farinha. A ralação normalmente é feita em cilindro provido de eixo central com serrinhas. As serras do cilindro não devem ter dentes tortos, faltantes, gastos ou enferrujados, pois isto interfere no rendimento do produto final. Os dentes das serrinhas se desgastam com o uso, por isso, periodicamente deve-se regular o espaço entre o cilindro e o chassi do ralador. O ajuste do eixo e das polias e a manutenção das serras são indispensáveis para homogeneização da massa, definição da granulometria e aumento do rendimento do produto.

A Cevadeira tem a função de desintegrar as raízes de mandioca para a liberação do amido produzindo uma massa fina e uniforme, através de um rotor que gira em alta rotação usando serrinhas ou martelos.





Figura nº 25 - Cevadeira 150 cv

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

v) Decantação.

Após serem trituradas, as raízes de mandioca se transformam em uma massa, a qual é colocada em tanques, para serem decantadas.





Figura nº 26 - Tanque pulmão em inox

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

vi) Filtragem e Prensagem (Pressurização).

Prensa-o abastecimento do mesmo com a massa de mandioca e a pressurização de 20 minutos retirando a água vegetal.





Figura nº 27 - Filtro Prensa com 35 placas
FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

vii) Esfarelamento da massa prensada

Ao sair da prensa, a massa apresenta-se na forma de blocos compactos, em razão da pressão exercida. Antes de seguir para a torração ou secagem, deve-se efetuar o esfarelamento ou desmembramento, por meio de um esfarelador.

A massa esfarelada é alimentada através de uma moega e é recolhida na saída, após passar por uma peneira vibratória, de malha fina, que retém fibras, pedaços de casca, de raízes de mandioca que escaparam da ação do ralador e auxiliam na desagregação da massa pelo seu movimento vibratório.

A peneira vibratória é constituída de um quadro metálico ou de madeira, contendo uma tela metálica de malhas finas, em torno de 2 mm, (caracterizada pelo fabricante), acionada por um motor ligado a um eixo excêntrico, tendo ligeira inclinação.



Se desejar fazer manualmente o destorroamento, isto é possível, seguindo-se de peneiramento usando peneiras adequadas.

O material grosseiro, retido na peneira, é denominado crueira e é retirado na extremidade. O material que passa nos orifícios vai para a torração. O material retido na peneira é conhecido como crueira crua e normalmente é misturado com outros produtos, na produção de rações.



Figura nº 28 - Dosador e esfarelador inox motor 5 CV, biju e farinha
FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

viii) Secagem e torrefação.

Na produção de farinha de mandioca, tanto a secagem como a torração têm os mesmos objetivos: eliminar água, dar um sabor característico, assim como desenvolver uma cor adequada. A diferença entre os dois processos está na combinação da temperatura da chapa torradora, aquecida por fogo direto e do tempo de permanência da massa ralada.



A secagem dá origem a uma farinha às vezes chamada de crua, com coloração bem clara e um sabor menos intenso, porque seu tempo de permanência com a chapa é bem mais curto e esta, por sua vez, é aquecida com pouco fogo. A farinha torrada requer a permanência maior e o fogo mais alto.

Os fornos são aquecidos a lenha e possui uma rotação continua. Recebem a massa de mandioca crua com umidade em média de 40% de umidade e após 1 minuto o produto sairá pronto. O aquecimento do forno por meio do vapor (vapor não tem contato com o produto) e com a temperatura de 150° a 200° grau

Os torradores são providos de uma chapa plana de ferro, aquecida a fogo direto. Sobre uma fornalha cilíndrica, de baixa altura, coloca-se uma chapa circular giratória, movimentada por um eixo vertical acionado por um sistema motor próprio.

Sobre esta chapa aquecida, faz-se a distribuição uniforme de finas camadas de massa ralada esfarelada, úmida, através de um distribuidor mecânico provido de peneira vibratória.



Figura nº 29 - Forno de Biju e Conjunto Forno Pré-aquecedor

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa



A massa vai perdendo umidade, formam-se rachaduras, beijus, e quando se apresenta convenientemente seca é retirada através de uma escova giratória, assentada próxima do distribuidor e acionada mecanicamente.

O ideal de secagem ou torração ocorre quando a umidade chega a cerca de 10-12%. A farinha seca ou torrada é retirada para que ocorra o seu resfriamento. completando a etapa de secagem.

O resfriamento é necessário para evitar aglomeração e emboloramento. A farinha de mandioca, após seu tratamento térmico, é recebida em um recipiente, ao lado do forno torrador. Este recipiente, geralmente, é um tanque de alvenaria azulejado ou mesmo carrinhos de madeira, providos de rodas que permitam sua locomoção dentro da indústria. Como a farinha sai do torrador, com uma temperatura bastante alta, é necessário seu resfriamento antes do acondicionamento. Este resfriamento é feito ao natural, com revolvimento da farinha ocasionalmente.

ix - Trituração da farinha

Durante a secagem e/ou torração da farinha, graças à umidade relativamente alta e ao alto teor de amido, ocorre uma aglomeração de partículas, formando grumos relativamente grandes. Ao se fazer a classificação por tamanho de partículas, estes grumos são direcionados para um moinho de pedra ou esmeril, também denominada "carborundum", bastante abrasivo, que provoca a redução dos mesmos, que são reconduzidos para a peneira de classificação. O processo de trituração de farinha deve ser feito corretamente de forma a desintegrar a farinha e não pulverizá-la.





Figura nº 30 -Triturador e Ensacadora de biju

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

x) Classificação.

Esta etapa é realizada através de um sistema de rotação e peneiras de acordo com as especificações de cada produto a ser classificado. Há o controle para detecção de metais, com imãs instalados na entrada e no meio e saída do classificador.

As peneiras utilizadas para a classificação do produto são de inox e sendo de 8mm para BIJU GROSSO, 6mm para BIJU TRADICIONAL, 20mm para BIJU FLOCADO.

Após o produto passar pela classificação segue em uma mesa vibratório com imãs distribuídos e em seguida passa pelo o Detector de metal. A limpeza dos imãs e a calibração do detector de metal são realizadas de hora em hora.





Figura nº 31 - Classificador

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

xi) Ensacamento.

Depois de ser classificada, a farinha de mandioca é acondicionada em sacos de polipropileno trançado com capacidade de 50 kg ou bags que comportam até de 500 kgs.

A operação de ensacamento é automatizada com a utilização de ensacadeiras e costuradoras.





Figura nº 32 - Balança varão com Detector de Metal
FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

xii) Armazenamento.

Tanto os bags quanto os sacos de 50 kgs, são colocados sobre pallets de madeiras e revestidos com papelão. Os produtos em sacaria são armazenados em blocos, como pode ser visualizado na figura abaixo.





Figura 33 – Armazenamento de Farinha de Mandioca.

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa



3.5.1.2 – Processo de Produção de Fécula de Mandioca³.

As etapas iniciais do processo de fabricação da fécula de mandioca são semelhantes às primeiras etapas da produção da farinha e do biju. O processo de produção inicia-se como no caso da farinha, até o processo de repicagem, conforme ilustração apresentada na Figura nº 34.

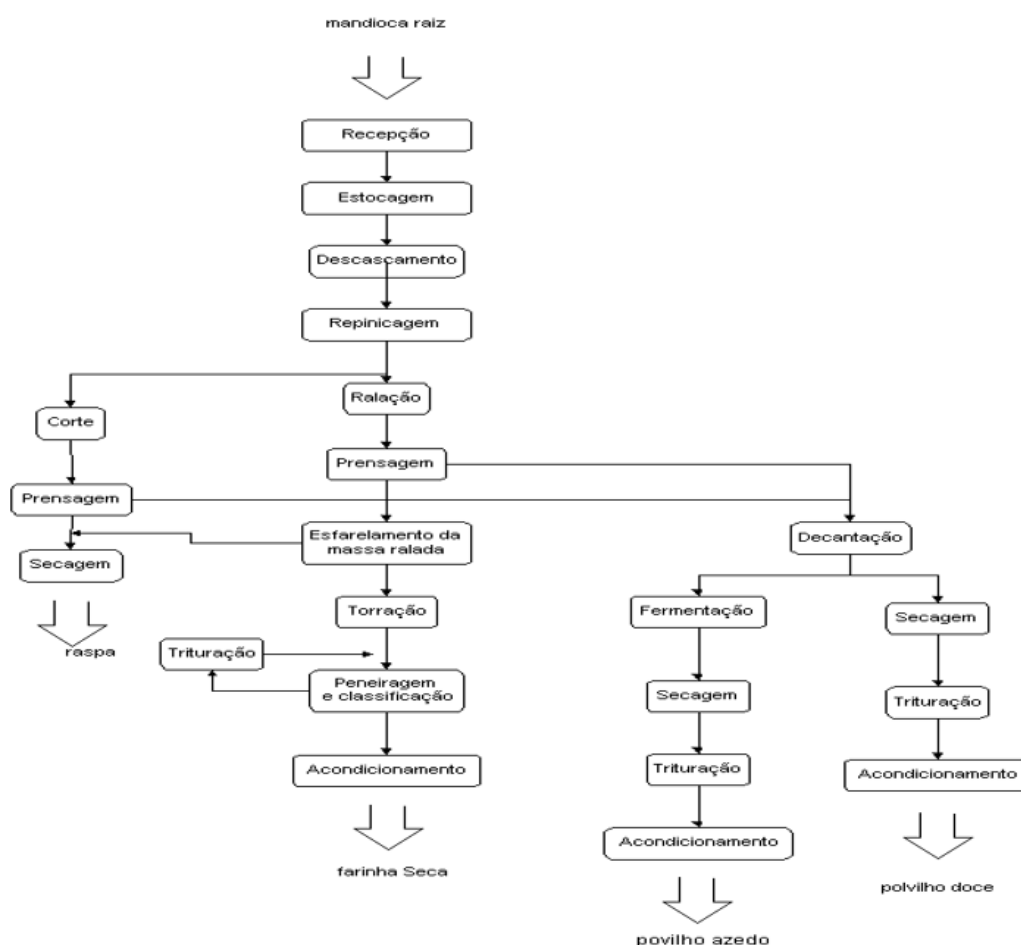


Figura 34 – Fluxograma do Processo de Produção de Fécula de Mandioca.
FONTE: SEBRAE.

³ Reproduzido conteúdo do texto: “Fabricação de amido de mandioca” / [Coordenado por] Carlos Arthur Barbosa da Silva. - Brasília: Ministério da Agricultura, do abastecimento e da Reforma Agrária, Secretaria do Desenvolvimento Rural, 1995. (Série Perfis Agroindustriais, 8)

Basicamente, a fécula é obtida por lavagem, após a repicagem das raízes de mandioca e posterior decantação da água de lavagem, para separá-la de fibras, material protéico e impurezas. Depois da decantação, a fécula é submetida à secagem.

De forma sumarizada as etapas do processo de fabricação da fécula de mandioca, são as seguintes:

- Separação do Amido da Massa Ralada
- Purificação
- Secagem
- Moagem e Acondicionamento

i) Separação do Amido da Massa Ralada.

A massa ralada é conduzida por bombas até uma bateria de escovadeiras, onde a fécula é separada. A fécula é encaminhada a um tanque agitador, através de peneiras vibratórias, providas de malhas muito finas, realizando em cada estágio uma lavagem e separação da fécula que é armazenada em tanques agitadores. O bagaço fibroso, celulósico, praticamente isento de fécula é eliminado como subproduto ou resíduo, seco ou úmido, conforme seu destino.

Do tanque agitador, que armazena um certo volume, o leite de amido é encaminhado à purificação, com uma concentração de 3 a 4°Bé, através de um hidrociclone e um filtro.





Figura nº 35 - GL 20 C.V

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

ii) Purificação.

A purificação inicia em separadores centrífugos de pratos que giram em torno de 1000 rpm, e instalados em série. As separadoras eliminam o leite de amido, tangencialmente pela base e axialmente, por cima, a água que arrasta substâncias solúveis, como açúcares e material proteico. Esta operação concentra o leite de fécula a 22-25°Bé. Destas separadoras centrífugas a fécula pode ser enviada a um filtro rotativo ou antes para nova purificação, em centrífuga de cesto não perfurado, onde sofre centrifugação e nova dispersão, com injeção de água e agitação, e subsequente centrifugação e aspiração de água de lavagem.



Das centrífugas a fécula é conduzida aos filtros rotativos a vácuo, de tambor revestido de lona apropriada e de onde é retirada com 45% de umidade. Neste sistema, a separação da fécula é muito mais rápida; do lavador ao ensacador a operação tarda cerca de 3 horas e, como consequência, os perigos de fermentação são reduzidos, contribuindo para elevar a qualidade.



Figura nº 36 - Tanque Pulmão 10 mil Litros.

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa



Foto 37 - Hidro Ciclone 5 motores

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa





Figura nº 38 - CT 60 60CV
FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa



Figura nº 39 – Piller 1500 Ton/h 40 CV
FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa

iii) Secagem

O material amiláceo que sai do filtro a vácuo, esfarelado pela própria raspagem automática do filtro, é encaminhado a um secador pneumático por meio de esteiras ou outro tipo de transportador. No secador, o amido recebe ar quente a 100-110° C, ou mais, soprado por fortes ventiladores, através de radiadores. A secagem é em corrente paralela, e a recuperação da fécula é feita em ciclones que abastecem uma moega do dispositivo de ensacamento.

Embora a temperatura do ar seja superior a 100°C, não ocorre gomificação ou dextrinização, porque a umidade da fécula que entra no secador foi reduzida pelas operações que a precedem, bem como pela velocidade. Neste sistema de secagem, o amido é recolhido em pó muito fino, não necessitando de moagem posterior e, normalmente, obedece às exigências dos importadores quanto à finura.





Figura nº 40 - Conjunto Secador 600 CV

FONTE: Acervo das unidades industriais da empresa



ASPECTOS ADMINISTRATIVOS



3.6.1 Recursos Humanos

O Grupo LULEANA 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, contratado pelo Grupo Econômico.

Atribui a uma colaboradora as atividades de apontamentos e organização das informações necessárias à elaboração da folha de pagamento, as quais são encaminhadas ao Escritório de Contabilidade.

Os processos de seleção 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 realizada por uma das filhas do sócio fundador, que possui qualificação profissional para desempenhar as funções. Entretanto, não há uma definição clara de quais sejam suas competências e atribuições.

A gerência operacional, responsável pela gestão de todo o processo de industrialização, é exercida por outro membro da família (irmão do sócio fundador). A exemplo do Diretor Geral, possui ampla experiência no ramo de fabricação de produtos derivados da mandioca.

No mês de junho de 2020, para desenvolver suas atividades e manter todas as suas unidades e instalações, as unidades industriais do Grupo, utilizaram **62** funcionários a um custo mensal da ordem de **R\$ 122.788,85**.

A unidade industrial Luleana Alimentos utilizou 29 trabalhadores a um custo de **R\$ 62.962,46**. A unidade Fabrica de Farinha de Mandioca Estrela Manhã utilizou 23 funcionários, a um custo mensal de **R\$ 52.826,39**.



Os dados das tabelas nºs 17 e 18 mostram que o quadro de funcionários das duas unidades industriais do Grupo.

Constata-se que o quadro de pessoal está bem dimensionado para o nível de operação das empresas. Apenas o setor administrativo, com **04** funcionários, pode estar mal dimensionado, quando comparado ao faturamento total do Grupo.

Não foram constatadas divergências salariais para funções identificas. As empresas pagam todos os direitos trabalhistas previstos em Lei. O nível de qualificação dos funcionários se mostra adequada para as funções que desempenham.

TABELA Nº 17
QUADRO DE PESSOAL – FUNÇÃO/SALÁRIO BASE
UNIDADE INDUSTRIAL – LULEANA ALIMENTOS

FUNÇÃO	QTDDE	SALÁRIO BASE
ADMINISTRAÇÃO		
Auxiliar Administrativo	4	1.353,00
PRODUÇÃO		
Ensacador	4	1.353,00
Alimentador	4	1.353,00
Operador de Forno	2	1.353,00
Supervisor	2	1.733,18
Encarregado	1	4.000,00
Carregador	1	1.742,50
Motorista	3	1.892,00
Laboratorista	3	1.353,00
Mecânico Industrial	1	1.353,00
Mecânico Eletricista	1	1.822,50
Lenheiro	1	1.353,00
Farmacêutico	1	3.143,39
Trabalhador Rural	1	1.353,00
Operador de Empilhadeira	1	1.353,00

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



TABELA Nº 18
QUADRO DE PESSOAL – FUNÇÃO/SALÁRIO BASE
UNIDADE INDUSTRIAL – ESTRELA DA MANHÃ

FUNÇÃO	QTD	SALÁRIO BASE
Ensacador	5	1.353,00
Alimentador	3	1.353,00
Operador de Forno	5	1.353,00
Supervisor	1	1.733,18
Mecânico Industrial	1	1.353,00
Lenheiro	1	1.353,00
Ensacador	7	1.353,00

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

3.6.1.1 Organograma

Não há no Grupo LULEANA 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 nas empresas, pôde-se realizar a representação do organograma para o Grupo como um todo, conforme apresentado na figura nº 41.

Uma das primeiras constatações que se extrai da avaliação do organograma do Grupo LULEANA é o elevado grau de concentração de atividades, comando e decisões na figura do Diretor Geral. Esta excessiva centralização decorre do fato dele possuir amplo domínio técnico/operacional/mercadológico de todos os processos de produção e comercialização dos produtos derivados da mandioca.



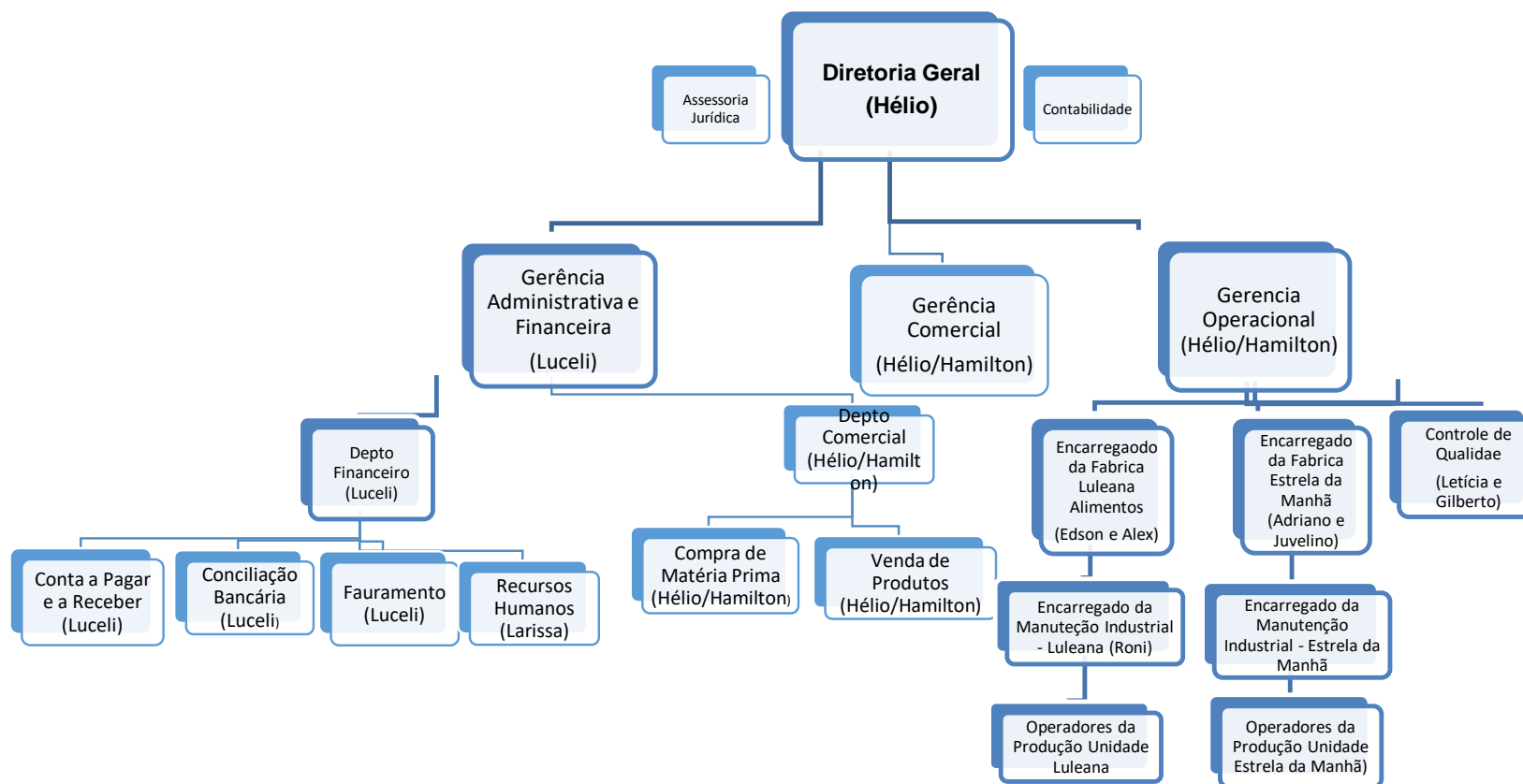


Figura nº 41- Organograma do Grupo LULEANA FONTE: Elaborado pelo autor.



Esta centralização faz com todo processo de tomada de decisão dependa unicamente da percepção e/ou intuição do Diretor Geral. Como ele não dispõe de relatórios gerenciais para avaliação perene do desempenho das empresas do Grupo, 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 gerentes. Estes sempre precisam da última palavra do Diretor Geral, 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 Diretor Geral.

O compartilhamento das atribuições e competências existente na Gerência Administrativa e Financeira, constitui em foco de possíveis conflitos de comando e hierarquia.

3.6.2 – Controles Administrativos.

Os controles administrativos são frágeis. As empresas do Grupo não possuem 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 eficiente.

Também não há um sistema de apuração de resultados, quer global, por linha de produção ou produto.



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

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, se as empresas do Grupo melhorassem os procedimentos para o envio das informações que geram os registros contábeis.

As unidades industriais utilizam sistema gerencial informatizado, que apesar de apresentar bons recursos para a produção de relatórios gerenciais, a administração da empresa não faz uso de todo o seu potencial, 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



3.7 – 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 nestes mercados exista poucas barreiras à entrada. Portanto, a entrada de novas empresas é, praticamente, livre.

O mercado de farinha de mandioca, é caracterizado pelo elevado de número de pequenas indústrias familiares. Praticamente, não possuem marcas competitivas, o que as fazem comercializar seus produtos no atacado (a granel), para serem embalados e comercializado no varejo por outras empresas detentoras de marcas tradicionais e boa logística de distribuição.

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

Nestes mercados, 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.

Os dois principais produtos industrializados e comercializados pelo Grupo Luleana se destinam a mercados completamente distintos. Enquanto a farinha de mandioca é um produto usado diretamente no consumo humano e tem apresentado tendência de redução da demanda ao longo do tempo, a fécula de mandioca e seus produtos derivados são matérias-primas intermediárias usadas em uma série de processos industriais, com muita possibilidade de expansão. Essa dicotomia tem implicações no processo de formação de preço à medida que ocorram mudanças na proporção de mandioca raiz destinada à produção de farinha e fécula (EMBRAPA,2015).



Além das condicionalidades mercadológicas para os produtos finais, as empresas do Grupo LULEANA também enfrentam forte concorrência para aquisição da única matéria prima, ou seja, a raiz de mandioca.

Apesar de tais contingências, as unidades industriais do Grupo vêm conseguindo se manter no mercado, tendo como principal estratégia a realização de elevados investimentos, voltados para a melhoria da qualidade, e, assim, dotar suas unidades industriais de capacidade técnica para obter contratos de terceirização e/ou fornecimentos de produtos a granel, às grandes empresas nacionais.

3.7.1 – Matéria Prima – Raiz da Mandioca.

A cultura da mandioca (*Manihot esculenta* Crantz) é conhecida no mundo há cerca de 9 mil anos, sendo uma das mais antigas do continente sul-americano, conhecida dos povos pré-colombianos e assimilada pelos colonizadores portugueses, que a disseminaram na África.

Pode ser cultivada em climas tropicais e subtropicais, não tolera alagamentos e se desenvolve eficientemente sob exposição direta ao sol. É rústica, adapta-se bem ao clima semiárido nordestino e é grande fonte de carboidrato e betacaroteno a baixo custo, fazendo com que a cultura tenha importância social significativa em países tropicais de baixa renda (SEBRAE/ESPM, 2008).

É cultivada em mais de cem países tropicais e subtropicais, e em alguns deles, as folhas, que têm até 25% de proteínas, também são consumidas.





Figura nº 42 – Lavoura de Mandioca.

FONTE: Disponível em vários sites.

Há cerca de sete mil variedades de mandioca, mas, de acordo com a toxicidade da raiz, ela pode ser classificada em “brava”, de concentração muito alta, amarga, imprópria para o consumo de mesa, necessitando processamento para transformá-la em seus derivados (farinha ou fécula) e a “mansa”, própria ao consumo humano, com pouco processamento, também conhecida como aipim ou macaxeira.

O Brasil ocupa a terceira posição na produção mundial de mandioca, com participação relativa de 12,7% da produção global, ficando atrás da Nigéria e Tailândia. É o maior produtor do continente, com uma média anual em torno de 25 milhões de toneladas/ano. A produção nacional está assim distribuída por região do País: Nordeste (31,75%), Norte (30,72%), Sul (22,11%), Sudeste (10,44%) e Centro-Oeste (4,98%).



Segundo EMBRAPA o plantio de mandioca nas regiões do Brasil ao longo dos anos apresenta um quadro bastante estabilizado, com exceção das regiões Norte e Nordeste, onde a primeira teve um aumento de quase 20% da área plantada, e a segunda, teve uma redução de mais de 20%. A Região Nordeste, apesar de dominar a área plantada de mandioca desde a década de 1990, com mais de 57% da área cultivada no Brasil, veio reduzindo esses números ao longo dos anos, atingindo em 2017 pouco mais de 37%. Enquanto a Região Norte, com a segunda maior área plantada, veio obtendo crescimento gradativo no mesmo período, passando de 17,1% em 1990 para 34,5% em 2017. A Região Centro-Oeste é a que detém a menor área plantada de mandioca e, em 2017, contava com 4,4% de área plantada, seguida da Região Sudeste na 4ª posição com 8,7% e Região Sul na 3ª posição com 14,8%.



Figura nº 43 – Raiz de Mandioca.
FONTE: Disponível em vários sites.



A Região Norte lidera a produção de mandioca com 36,1% da safra nacional (2018), seguida pela Região Nordeste com 25,1% e pela Região Sul com 22,1%. A Região Nordeste manteve a supremacia de maior produtora de mandioca até a década de 2010, quando começou a perder essa posição para a Região Norte. A Região Sul representa a terceira força produtora com 22,1% da produção nacional. As regiões Sudeste e Centro-Oeste detêm as menores produções, com respectivamente 10,9% e 5,8% em 2017.

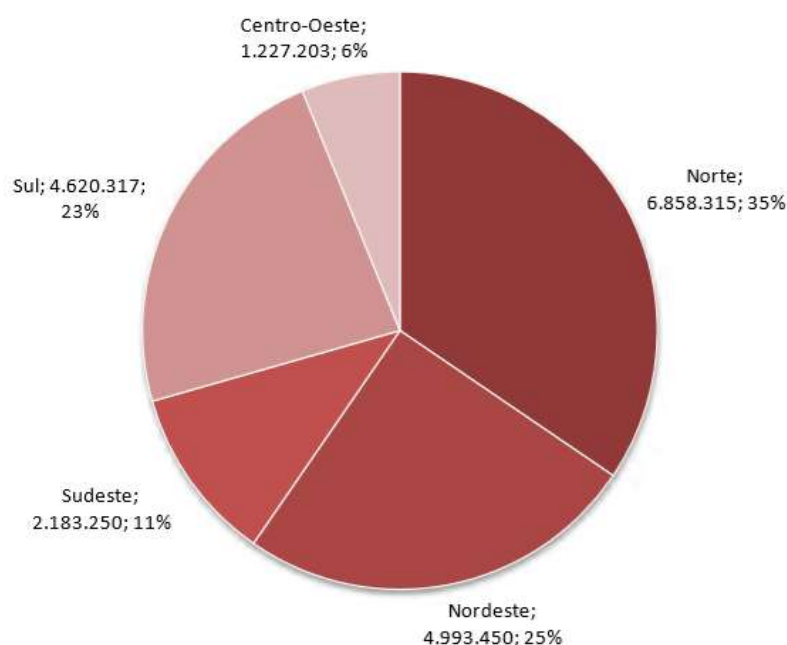


Figura nº 44 - Estimativa da Produção de mandioca por Região do Brasil para safra 2018 (Toneladas; %)

FONTE: IBGE, In: Caderno Setorial ETENE, Ano 3 | Nº 44 | Setembro | 2018.

Segundo à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Parana (SEAB-PR), através do DERAL - Departamento de Economia Rural a cultura da mandioca consolidou-se no estado do Paraná a partir dos anos 80. Contribuiu para a expansão da cultura da mandioca no estado, as geadas que ocorreram no ano de 1975, que dizimaram as lavouras de café e, assim, a cultura



da mandioca surgiu como alternativa, principalmente, em pequenas propriedades do Norte e Noroeste do Estado.

Conforme estudos da EMPRABA , apesar do estado do Paraná possuir a quarta maior área plantada de mandioca, dentre todos os estados que cultivam a mandioca, ela representa o segundo lugar na produção nacional de raiz, já que se destaca com a maior produtividade nacional. Na safra de 2018/19, o Paraná cultivou 152.864 mil hectares e a estimativa de colheita é de 4 milhões de toneladas de mandioca em raiz, o que equivale a 15% sobre a produção nacional de 24 milhões de toneladas. (IBGE)

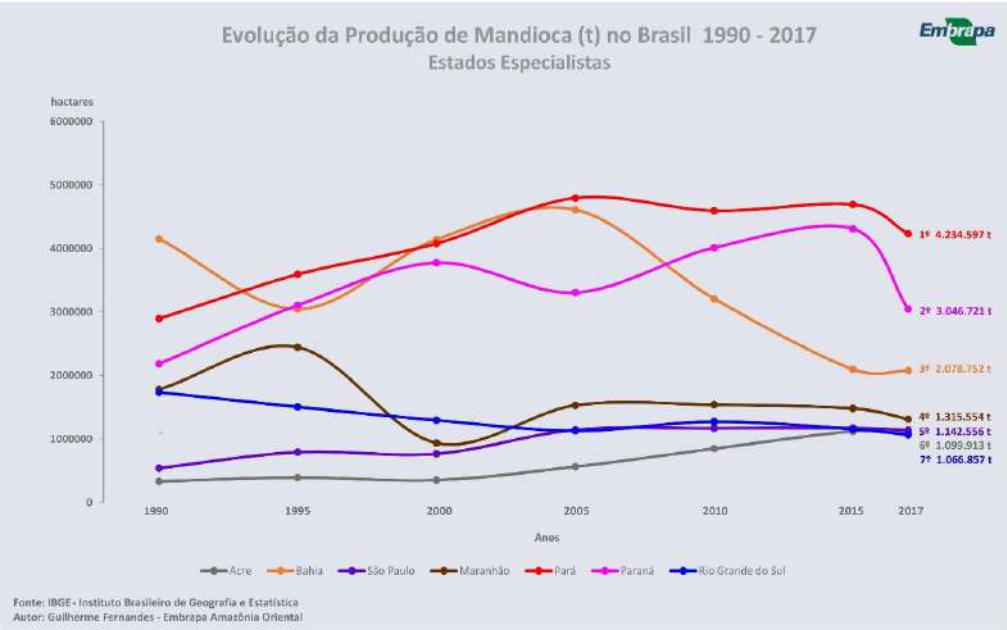


Figura nº 45 – Evolução da Produção de Mandioca (t) 1990 – 2017.
FONTE: EMBRAPA

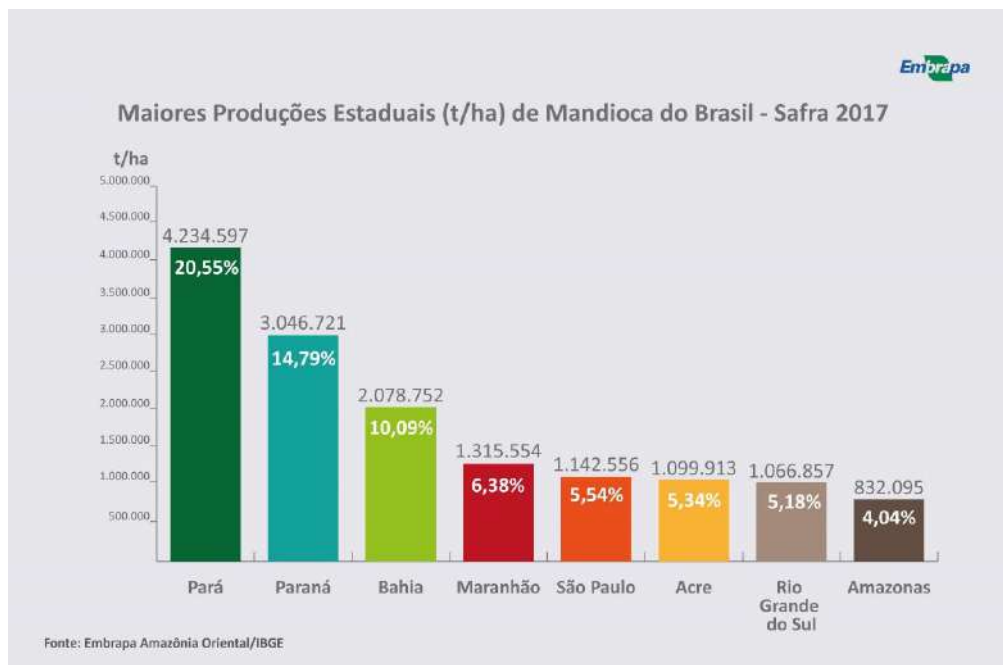


Figura nº 46 – Maiores Produções Estaduais (t/há) de Mandioca do Brasil – 1990 – 2017.

FONTE: EMBRAPA

À exceção de algumas concentrações, o cultivo de mandioca está presente em todos os municípios do Paraná. Existem duas modalidades de exploração, a mandioca industrial com áreas maiores e concentrada nos Núcleos Regionais de Paranaíba, Umuarama, Campo Mourão e Toledo e a mandioca de mesa ou consumo animal cultivada em áreas menores e presente no restante do Estado.

Em Paranaíba (PR), a organização de um Arranjo Produtivo Local (APL) garantiu uma série de melhoramentos nas condições gerais de plantação e processamento da mandioca. Pertencem ao APL 2.500 produtores, 16 indústrias de fécula e 64 de farinha, estimando-se 1.500 empregos diretos na indústria e 6.000 nas lavouras. Esse APL conta, ainda, com apoio do SENAI, da prefeitura, de sindicatos e de outras entidades locais, que viabilizam investimentos em



tecnologia e pesquisa. O município é sede do Centro Tecnológico da Mandioca, ligado ao SENAI, e que é responsável, entre outras funções, pela aproximação das instituições educacionais ligadas à cultura da mandioca. O resultado são pesquisas que aprimoram as técnicas utilizadas e aumentam o retorno financeiro dos agentes envolvidos na cadeia agroindustrial da mandioca (SISTEMA FIEP, s.d).

Nos últimos anos a cultura da mandioca enfrenta forte crise. O preço pago pela tonelada despencou. Os valores pagos aos produtores rurais chegaram a índices que não cobriram nem mesmo os gastos de produção. De acordo com a Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca, mesmo com a elevação de preço da raiz, a partir do ano de 2016, a situação continua difícil para os produtores. A forte queda dos preços nos anos de 2014 e 2015, geraram elevados prejuízos aos produtores de mandioca.

Para a Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca outro fator que comprometeu uma recuperação mais forte do plantio de mandioca é a descapitalizado dos produtores, em razão dos prejuízos acumulados, principalmente nos anos de 2014 e 2015. Tem também a limitação de crédito, o juro agrícola está alto e os bancos estão restritivos a emprestar dinheiro para agricultura.

Segundo pesquisadores do CEPEA/ESALQ, o ano de 2019 deve ser de incertezas quanto à quantidade ofertada de mandioca, visto que, em 2018, produtores optaram pela colheita de lavouras de um ciclo. Assim, são poucas as lavouras de dois ciclos para este ano. Muitos produtores voltaram a investir na cultura em 2018.

Apesar de as cotações de raiz de mandioca terem cedido mais de 50% no ano passado (2018), elas ainda são atrativas. Desta maneira, de acordo com informações do Cepea, para 2019 é esperada elevação na área plantada, que



deve ser de lavoura de um ciclo, já que muitos mandiocultores intensificaram a colheita de raízes mais novas em 2018.

A decisão da colheita vai depender dos patamares de preços. Segundo colaboradores do Cepea, em caso de cotações abaixo das atuais (na casa de R\$ 0,60 por grama de amido), produtores devem optar pela poda e pela colheita no final de 2019 ou mesmo no início de 2020. Porém, se os preços estiverem superiores a R\$ 0,75/grama, podem ser considerados atrativos.

3.7.2. Produtos Industrializados

As empresas do Grupo LULEANA atuam com três linha de produtos.

- ✓ Farinha de Mandioca Seca;
- ✓ Farinha de Mandioca Bijusada;
- ✓ Fécula de Mandioca.

3.7.2.1 – Farinha de Mandioca

A farinha de mandioca pode pertencer a um, entre três grupos, dependendo da tecnologia de fabricação utilizada: a farinha seca, a d'água e a mista. Cada grupo é dividido em subgrupos (de acordo com sua granulação), em classes (em função da coloração) e em tipos (pelas variações na qualidade do processamento).

A predominância do tipo consumido varia de acordo com as preferências de cada região do país. Segundo as especificações da Portaria n.º 554/1995, a farinha de mesa deve ser classificada de acordo com uma destas classificações: extrafina, fina beneficiada, fina, média, grossa ou bijusada.



Cada uma das variações de farinha de mandioca tem seu espaço no mercado, isto faz com que os produtores procurem entender as preferências do consumidor local, de maneira a oferecer o produto ideal a um preço adequado.

O consumo per capita de farinha de mandioca, no Brasil, é da ordem de 7,8 kg/hab./ano. O maior consumo de farinha, por domicílio, é observado na Região Norte.

Há grande disparidade no consumo per capita de farinha de mandioca entre as regiões e os estados. O levantamento da Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) realizada pelo IBGE confirma a primazia do Norte e Nordeste no consumo deste produto (Tabela 16). A média brasileira é de 7,8 quilos anuais per capita, média essa “inflada” pelos 33,8 quilos per capita da região Norte. O Nordeste consome 15,3 quilos anuais per capita, enquanto as demais regiões apresentam consumo inferior a 1,5 kg/ capita/ano. O estado que se destaca neste índice é o Amazonas, com 43,4 kg/capita/ ano, em contraste com os 0,7 kg/capita/ano do Paraná, apesar de sua considerável produção.

TABELA 19
CONSUMO PER CAPITA ANUAL DE FARINHA DE MANDIOCA POR REGIÃO
(EM QUILOS)

Região	Kg/capita/ano
Norte	33,8
Nordeste	15,3
Sudeste	1,4
Sul	1,0
Centro-Oeste	1,4
Média – Brasil	7,8

FONTE: IBGE. Pesquisa de orçamento familiar (POF).

Os padrões de consumo da farinha crua em todas as regiões brasileiras têm mudado, com redução da demanda. Agentes do mercado apontam que no varejo tem preferido produto com maior valor agregado. A partir disso, algumas empresas já sinalizam avançar ao menos na produção de farinha biju.



O mercado de farinha de mandioca, desde 2018, apresenta quedas seguidas nos preços do produto. Tal cenário se dá em razão da retomada da produção, associada à demanda fraca, o que pressionou fortemente as cotações da farinha de mandioca em todas as regiões do Brasil.

No final de 2018 foi proibido o uso de corantes (mesmo natural) na produção de farinha de mandioca, o que certamente poderá ter impactos ainda mais expressivos sobre o consumo, uma vez que são poucas as variedades disponíveis para se produzir a farinha naturalmente amarelada, cujo produto é consumido especialmente no Nordeste. Isso deverá levar os atores envolvidos a buscar articulações para minimizar o problema.

Para 2019, o volume produzido pode continuar acima da quantidade demandada, o que manteria os valores pressionados. Assim, não há expectativa de melhora nas margens das farinheiras para 2019.

Segundo do CEPEA o mercado de farinha de mandioca no primeiro semestre de 2019, foi marcado por forte lentidão, em todas as regiões acompanhadas. Tal cenário é atribuído à falta de competitividade dos preços do Centro-Sul (Paraná e São Paulo) frente aos do Nordeste.

O Nordeste retomou sua produção de mandioca e de farinha em 2018, deve continuar autossuficiente e com preços mais competitivos, podendo inclusive atender parte dos mercados do Centro-Sul. Com isso, os tradicionais polos produtores do estado de São Paulo e do Paraná devem continuar atendendo aos mercados regionais, especialmente às empacotadoras.

Neste sentido, farinheiras do Paraná e do estado de São Paulo mantiveram a comercialização regionalizada, com as cotações ainda pressionadas para baixo. Tanto no Paraná quanto no estado de São Paulo, as firmas continuaram processando de acordo com a comercialização, sem formação de estoques.



A média mensal para a tonelada de mandioca posta farinheira foi de R\$ 293,31 (R\$ 0,5101/ grama), 11,9% abaixo da média do ano anterior. No noroeste do Paraná, ainda foram poucas as farinheiras em plena atividade, as quais tiveram a produção destinada ao atacado e empacotadores locais, que ainda pressionaram as cotações ao longo de todo o ano.

Em abril de 2019, o valor médio mensal (FOB farinheira) da saca de 50 kg da saca de 50 kg da farinha fina branca/crua tipo 1 ficou em R\$ 65,05, recuo de 11,3% na comparação com média de março.

Com a possibilidade de preços baixos, em 2019 pode ter necessidade de intervenção governamental sob a forma das Aquisições do Governo Federal (AGF), por exemplo. Este será um dos grandes desafios às entidades representativas do setor, uma vez que o quadro político será outro no Brasil.

3.7.2.2 - Fécula de Mandioca

Fécula, amido, polvilho ou goma são sinônimos. Entretanto costuma-se chamar de amido ao produto encontrado em sementes e fécula ao produto originário de tubérculos e raízes. É uma diferenciação puramente tecnológica que indica a origem do amido.

O amido ou fécula é branco, insípido, insolúvel em água fria, embora absorva água e os grânulos inchem. Em água fria, forma uma suspensão leitosa que se deposita rapidamente, o que permite fácil separação. Quando em presença de água aquecida entre 60 a 75 oC forma uma substância gelatinosa, denominada goma ou grude.

Polvilho é a fécula extraída das raízes de mandioca. De acordo com sua acidez, será classificado como doce ou azedo. As características físicas e químicas estabelecidas para fécula de mandioca são: máximo de 13% de água,



máximo de acidez correspondente a 1,0 ml de soluto Normal/100g, máximo de 0,5% de cinzas e mínimo de 80% de amido.

As aplicações da fécula são inúmeras, tanto na indústria alimentícia quanto em outras. É largamente utilizada como espessante, ou seja, substância adicionada a misturas a fim de lhes proporcionar melhor consistência. A fécula é ingrediente de molhos, sopas, comidas para bebês, pudins, sorvetes, embutidos, pães de queijo e massas em geral. A rejeição ao produto é baixa, uma vez que não deixa gosto residual, não contém glúten (substância à qual parte das pessoas é alérgica) e é mais barato que outros ingredientes semelhantes, como o amido de milho. Também pode servir como base para a tapioca, o beiju, o sagu e biscoitos diversos. Transformada em cera, a fécula pode revestir frutas e legumes como mangas, pêssegos, maçãs e pepinos, de forma a aumentar a durabilidade e torná-los mais brilhantes e vistosos (REIS, 2006, p. 487-93).

O álcool feito a partir do amido tem aplicações fora da indústria alimentícia. Suas características inodoras e insípidas o tornam adequado à composição de perfumes. A indústria de papel vem utilizando fortemente o amido de mandioca na sua produção, com significativas reduções de preço.





Figura nº 47 – Fécula de Mandioca.

FONTE: Acervo do Grupo Luleana.

Estima-se que 90% dos papéis de impressão no país tenham fécula de mandioca na sua composição, substituindo com vantagens de qualidade e preço o amido de milho.

Há estudos e discussões para a obrigatoriedade da mistura de fécula ou farinha de mandioca na farinha de trigo, com adição mínima de 10% e até casos excepcionais em que a proporção passaria a 20%.

A versatilidade da fécula de mandioca para aplicações industriais abre, por um lado, um amplo mercado para o produto, que pode ser utilizado em setores tão diversos como o alimentício, o têxtil e o de papel, entre outros. Por outro lado, essa mesma versatilidade é indicativa da concorrência abrangente que a fécula de mandioca tem que enfrentar, na medida em que pode ser substituída por



diferentes matérias-primas utilizadas para as mesmas funções. Os substitutos mais fortes até este momento são o amido de milho e a fécula de batata.

A existência de alternativas ao uso do amido de mandioca torna sua oferta mais elástica, ou seja, pequenas variações nos preços do amido de mandioca podem representar grandes variações nas quantidades vendidas do produto. Assim, caso o preço aumente, seus potenciais compradores “abandonam” – ao menos, temporariamente, o consumo do produto e passam a usar o produto substituto (no caso, amido de milho ou fécula de batata) que oferecer o melhor preço.

O mais forte concorrente substituto da fécula de mandioca é o amido de milho. No mercado externo, particularmente no norte-americano, percebe-se claramente este conflito, uma vez que a entrada da fécula de mandioca é dificultada pelas barreiras comerciais, quais sejam, medidas protecionistas impostas pelo governo dos EUA para favorecer as indústrias locais, que trabalham com base na grande produção de milho do país.

Segundo ARIENTE et al., (2005), a fécula de mandioca apresenta características superiores à de seus principais concorrentes e substitutos em diversos processos e aplicações. Sua extração é mais fácil, o produto apresenta maior transparência e oferece alta viscosidade. O amido da raiz é inodoro e insípido, o que o torna excelente matéria prima para a produção de álcool para fins laboratoriais, farmacológicos ou alimentícios – bebidas.⁴

⁴ ARIENTE, Marina et al. Competitividade na indústria de fécula de mandioca: estudo exploratório. Revista FAE, Curitiba, v. 8, n. 2, p.53-60, jul./dez. 2005.



QUADRO Nº 01
APLICAÇÕES DO AMIDO DE MANDIOCA MODIFICADO

Setor	Propriedades	Aplicações
Indústria alimentícia	<ul style="list-style-type: none">• Espessantes• Controladores de umidade• Texturizantes• Agentes de viscosidade• Encapsulante de aromas e óleos essenciais.	<ul style="list-style-type: none">• Drageamento• Geléia de brilho• Pão de Queijo• Cremes e molhos instantâneos• Molhos atomatados• Catchup e condimentos em geral• Embutidos (frigoríficos)• Cremes, recheios e coberturas para confeitaria• Iogurtes
Indústria de papel	<ul style="list-style-type: none">• Recobrimento Superficial• Reforçamento Mecânico• Retenção de finos e cargas• Melhor formação da folha• Aumento na força na colagem entre Camadas• Aumento na resistência mecânica do papel.• Aumento no corpo <i>bulk</i>• Aumento na absorção• Melhorias nas características, lisura e maciez	<ul style="list-style-type: none">• Em máquinas de papel para a produção de papéis alcalinos, ácidos e neutros• Película para recobrir papel
Indústria têxtil	<ul style="list-style-type: none">• Engomagem de tecidos e fios• Tratamento• Acabamentos• Aditivo para pigmentos• Espessante de pigmentos• Tinturaria• Produção de <i>compounds</i>	<ul style="list-style-type: none">• Engomagem de fios de algodão e mesclas• Preparação de pigmentos• Acabamento de tecido• Produção de <i>compounds</i>

FONTE: <http://www.recorvendas.com.br/produtos>

Os países importadores são mais exigentes que o Brasil, estipulando padrões de cor, finura, uniformidade, cheiro, umidades, cinzas, contaminações com cascas e sujeiras, pH e viscosidade a frio e a quente. Quanto à finura, 99% devem passar em uma peneira de padrão USA-140 (0,0041 pol). A uniformidade de cor é necessária, sendo rejeitados lotes com mais de 10% de amostras diferentes. As especificações exigem que a fécula tenha odor agradável, isenta de caráter ácido, mofado, terroso, rançoso ou estranho. A umidade deve se situar



entre 10-12,5%. O teor de cinzas não deve ser superior a 0,2%. O pH deve estar compreendido entre 4,5 e 6,5. A viscosidade tem padrões definidos em função do fim ao qual se destina o amido.

A produção de fécula no Brasil está concentrada em aproximadamente 80 fecularias formais. Os estados do Sul e Sudeste concentram o maior número de fecularias que atuam na produção de amidos modificados. Assim, a concorrência é voltada fundamentalmente a preços baixos, com baixo nível de diferenciação e margens igualmente reduzidas.

O Paraná detém o maior parque industrial de fécula do País. Apesar de alguns avanços em outros estados como Mato Grosso do Sul e São Paulo a sua participação, ainda, é superior a 70% do volume total de fécula produzida no Brasil.

Conforme pesquisa anual realizada através dos técnicos do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA/ESALQ – constatou que a maioria das indústrias de fécula localiza-se no Estado do Paraná, com 40 unidades instaladas, o que equivale a 57% do parque nacional. Na sequência estão os estados do Mato Grosso do Sul, São Paulo, Santa Catarina e nos últimos anos surgem a Bahia e o Pará.

A região de Paranavaí, concentra a maior capacidade de processamento com 6.385 toneladas dia de raiz; seguida da região de Marechal Cândido Rondon, com 3.280 toneladas/dia e da região de Araruna, com 2.150 toneladas/dia. Estas três regiões somam 11.815 toneladas/dia e concentram 65% de um total de 18.220 toneladas instaladas no país.

Segundo estudos do CEPEA a produção de fécula apresentou um crescimento contínuo até 2002, quando atingiu um volume recorde de 667 mil toneladas. Após esse período houve uma estagnação e nas últimas safras se estabilizou na faixa das 550 mil toneladas. Atualmente, a ociosidade industrial se situa próximo a 60%. Essa ociosidade se justifica basicamente por dois fatores;



os baixos preços recebidos pelos agricultores, que impacta diretamente na redução da área plantada e, nos últimos dois anos, a desaceleração do setor industrial que reduziu o consumo da fécula.

O principal país exportador de fécula é Tailândia, que continua como líder absoluto no mercado internacional.

As regiões de destino da produção de fécula de mandioca são, em ordem decrescente de participação sobre o total nacional: Sudeste (36,5%), Sul (33,5%), Centro-Oeste (18,4%), Nordeste (9,0%) e Norte (2,6%).

Com relação à concentração de compras de fécula por estado, o Paraná, maior estado produtor é também o maior consumidor (22,3% do total Brasil), seguido por São Paulo (20%) e Minas Gerais (14,5%). Em seguida, aparecem Santa Catarina (9,2%), Goiás (6,7%) e Mato Grosso do Sul (6,1%). Os demais estados têm, individualmente, participações inferiores a 5%.¹¹ Essa distribuição reflete o uso predominantemente industrial da fécula.

Em relação ao comportamento do mercado de fécula de mandioca no Brasil, no primeiro semestre de 2019, a expectativa é que, com o aumento da oferta de raízes para 2019, a produção de fécula pode superar a dos dois últimos anos. Assim, empresas devem otimizar o uso de capacidade instalada, ter preços competitivos e até mesmo aumentar a participação no mercado no longo prazo. Além disso, há a possibilidade de melhora no cenário econômico, bem como nas negociações. (CEPEA)

Segundo técnicos do CEPEA, um indicador de margem da indústria de fécula é a relação entre o preço médio da fécula e o da raiz de mandioca. Em termos nominais, entre 2017 e 2018 ficaram em respectivos 5,25 e 5,54, os mais baixos de toda a série histórica, iniciada em 2002. Para este ano (2019), há a expectativa de uma melhora nesta relação.



Do lado concorrente, colaboradores do Cepea sinalizam que a produção nacional de amido de milho caiu em 2018, por conta da saída de alguns players do mercado, levando os preços para patamares acima de R\$ 1.800,00/t (CIF São Paulo). Para este ano, agentes do mercado de amidos têm expectativa de que os preços daquele produto continuem elevadas, o que poderá ampliar a participação da fécula em mercados estratégicos, caso do papel e papelão, por exemplo.

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), há a possibilidade de crescimento de 5% na área plantada com mandioca na Tailândia. Assim, a produção de fécula pode se recuperar e os preços internacionais, caírem. Por outro lado, praticamente toda a produção daquele país (~80%) está comprometida em atender à demanda chinesa, que cresce a cada ano.

Para o Brasil, mesmo com possível maior excedente exportável, não tem sido tradição explorar novos mercados. As transações devem ficar concentradas no Mercosul e nos demais países das Américas.

3.8 – Política de Precificação.

As unidades industriais do Grupo Luleana 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, as unidades industriais do Grupo, atuam nos mercados de farinha de mandioca e fécula, na condição de tomadoras de preços, uma vez que não conseguem diferenciar seus produtos, tampouco dispõem de marca com reconhecimento nacional, o que lhes assegurariam condições para utilizar regras de precificação, que lhe propiciassem margem operacional vantajosa, como a regra do *mark up*.

Tal deficiência operacional impõe a necessidade que seja implementado, de forma emergencial nas empresas, eficiente sistema de apropriação de custos e despesas operacionais, para que os preços sejam ser determinados de forma mais competitiva, sem comprometer sua viabilidade econômica.

3.9 - 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 evitar que oportunidades de negócios sejam negligenciadas, bem como contribuir para que as empresas mantenham-se de forma competitiva, assegurando sua participação (*share*).

Para as fábricas de farinha de mandioca, os principais canais de distribuição são:

- ✓ - Atacado;
- ✓ - Distribuidor (exclusivo ou seletivo)
- ✓ -Varejo:

Apesar do canal varejo ser o mais importante, dentre todos os demais, pois propicia o relacionamento direto com os consumidores, as unidades



industriais do Grupo Luleana, distribuem seus produtos com vendas no atacado, na condição FOB.

Em geral, suas vendas de farinha e fécula de mandioca são feitas a granel, para grandes empresas, com atuação no mercado nacional.

3.10 Tendências dos Mercados de Farinha de Mandioca e Fécula.

Segundo estudos do Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE, há uma tendência à profissionalização, principalmente nas regiões mais desenvolvidas, com relação à produção de farinha de mandioca. Outro fato a se observar é a verticalização da produção, principalmente na produção de farinha, buscando reduzir custos totais de transação e favorecer todos os agentes participantes da cadeia produtiva.

Da mesma forma que a farinha de mandioca pode ser substituída por outras fontes de carboidratos e amido, devido a mudanças no hábito alimentar dos consumidores brasileiros, a fécula também tem ganho espaço no mercado industrial, como substituta com qualidade superior a outros amidos, como o de milho, aumentando o leque de novas aplicações da fécula para usos industriais. O Brasil pode ampliar sua participação no mercado internacional deste produto.

Por outro lado, com a possibilidade de preços baixos, em 2019 pode ter necessidade de intervenção governamental sob a forma das Aquisições do Governo Federal (AGF), por exemplo. Este será um dos grandes desafios às entidades representativas do setor, uma vez que o quadro político será outro no Brasil.

As recentes expectativas de mercado compiladas pelo Banco Central do Brasil (Bacen) apontam que o PIB brasileiro deve crescer pouco em 2019. Tal desempenho pode ter impactos desfavoráveis sobre o consumo de farinha de



mandioca, inclusive no varejo. Quanto à produção industrial, é esperado um avanço somente para o próximo ano, o que pode favorecer vários setores, como o alimentício.

Todas as análises expectativas indicam que retomada de crescimento dos produtos derivados da mandioca, só irá ocorrer a partir do ano de 2020.

Os preços atuais, pago ao produto rural, o coloca em ambiente de incerteza quanto a decisão do que plantar e principalmente quanto plantar. A única certeza que o produtor tem, neste momento, é que a sua rentabilidade econômica é negativa e, portanto, não poderá se basear apenas nos preços da última safra para a tomada de decisão.

Os preços vigentes são considerados muito baixos, aliado com o nível dos estoques de farinha e de fécula elevados, já é possível vislumbrar que não deverá ocorrer expansão de plantio para a próxima safra.

Para evitar aprofundamento maior da crise no setor, espera-se intervenção do Governo Federal na compra de farinha e fécula. Este instrumento de Política Agrícola, aplicado, ainda, no período de plantio da nova safra, poderá influenciar positivamente uma vez que o setor aguarda, em breve, uma reação dos preços no mercado.



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 bens e serviços;
- 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.

Para a concretização dessa ação a Recuperanda 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 inexistência 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 necessidade formar capital de giro, 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, as empresas 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 **2,5%** da receita operacional líquida.

Tal performance será obtido a partir da nova gestão financeira que será implementada nas empresas, 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 autonomia de gestão dos Gerentes, para que estes possam tomar decisões de forma mais ágeis, melhorando toda a gestão das empresas;
- 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 de um fluxo de caixa, onde sejam registrados de forma cronológica e perene todos os pagamentos e recebimentos presente e futuros das empresas do Grupo;
- 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 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 internamente 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 gerais, 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 estão acumuladas no Diretor Geral. A equipe de gestores, representados pelos três gerentes, 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 do produto final, em todas as etapas 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 do Grupo.

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 do Grupo, é possível, se forem corretamente identificados, quantificar o custo direto e produção de cada bem.

Por outro lado, as despesas operacionais devem ser rateadas de forma proporcionais à contribuição de cada produto nas vendas totais das empresas. 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. Esta é situação das regiões próximas a sede da empresa, devido a localização



do principal polo da mandioca na região noroeste do Paraná, na cidade de Paranaíba-PR.

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.

Assim, recomenda-se que a empresa elabore tabelas de preços diferentes, para cada mercado, bem como, reveja sua política de descontos, em determinados mercados.

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

O Grupo 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 as ações estratégicas voltadas para a consolidação da viabilidade econômica e sustentabilidade financeira das empresas do Grupo, conseguirá cumprir todo o planejamento financeiro que será proposto, para dotar as empresas do Grupo 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 nas empresas. 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 das empresas do Grupo.

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 das empresas do Grupo Luleana nos próximos doze anos, foram consideradas as receitas operacionais líquidas das duas unidades industriais.

As projeções das receitas foram feitas a partir da análise do cenário atual e o futuro da economia brasileira e, em especial, do mercado de produtos derivados da mandioca.

As perspectivas para a nossa economia, nos próximos anos, não são favoráveis. As previsões indicam que o Produto Interno Bruto (PIB) será fortemente impactado com os efeitos da pandemia provocada pela COVID19. Estima-se retração acima de 10,0% para o ano de 2020.

Diante dos riscos da disseminação da contaminação pelo COVID19, o poder Executivo, em suas três esferas (Federal, Estadual ou municipal), decretaram estados de calamidade pública, ordenando a paralização da execução de atividades industriais, comerciais e prestadoras de serviços, não essenciais.

Embora necessário o isolamento social para barrar o contágio e beneficiar todo o sistema de saúde, trouxe consequências devastadoras para a economia. Isso porque empresas tiveram que fechar suas portas, paralisando completamente suas atividades operacionais.

Um processo em cadeia de desaceleração da economia se instaurou em todo o país. Bancos e demais instituições fomentadoras cortaram linhas de crédito, indústrias suspenderam o fornecimento de produtos e matéria-prima e clientes cancelaram seus pedidos. Sem contar com a explosão da inadimplência.



Segundo os analistas econômico-financeiro, os impactos sobre a produção, emprego e renda, somente serão superados com retomada sustentável do crescimento econômico, o que levará alguns anos.

Diante deste cenário, a recuperação da economia brasileira nos próximos anos deverá ocorrer de forma lenta e 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 2025. Contudo, para que tais previsões se confirmem, é imprescindível que a recuperação econômica que estava ocorrendo nas economias desenvolvidas, antes da crise, volte a ocorrer. Principalmente nos EUA e na China, o que influenciará de forma positiva a produção nacional.

Quanto às perspectivas de crescimento das vendas das unidades industriais do Grupo LULEANA, nos próximos anos, empregou-se uma postura conservadora, em especial para o primeiro ano em recuperação, quando estará enfrentando várias dificuldades para restabelecer sua imagem no mercado.

Assim, estima-se que para esse primeiro ano em recuperação as unidades industriais não conseguirão obter um bom desempenho, em razão dos impactos adversos resultantes da fase inicial do processo de recuperação judicial, agravados pelos impactos da pandemia do COVID19.

A partir do segundo ano, estima-se que as empresas conseguirão readquirir sua capacidade de produção e comercialização. A estimativa é que as empresas do Grupo consigam 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 desaceleração da economia nacional, estima-se que os preços dos produtos derivados da mandioca irão variar em parâmetros próximos à meta da inflação brasileira, estimada para os próximos anos em 3,5% ao ano.



Estima-se que não haverá mudança significativa na composição do faturamento e participação relativa de cada linha de produção na Receita Operacional Líquida, no primeiro ano em recuperação. Assim, adotou-se como parâmetros, para este ano, a composição das receitas das empresas, referente ao período compreendido entre o dia 02/05/2019 e 06/07/2019. (Tabela nº 20).

TABELA Nº 20

COMPOSIÇÃO DO FATURAMENTO – PARTICIPAÇÃO NA ROL

GRUPOS DE PRODUTOS	Média 02/05 a 06/07- 2019	1º Período	2º Período
FARINHA DE BIJU	30,6%	30,0%	20,0%
FÉCULA DE MANDIOCA	46,7%	45,0%	40,0%
PREST. SERVIÇO - TERCEIRIZAÇÃO	22,7%	25,0%	40,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

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

A partir do 2º ano, estima-se que as unidades industriais do Grupo conseguirão aumentar suas parcerias com grandes empresas nacionais. Tal perspectiva decorre dos investimentos realizados para melhorar a qualidade dos produtos industrializados. Há reais possibilidade de que conseguirá obter novos contratos para produzir para terceiros.

As informações contidas na Tabela nº 19, também mostra a composição conjunta da produção das unidades industriais do Grupo, em relação a participação relativa de cada produto, no segundo período.

Para determinar os preços médio de venda por quilo dos produtos fabricados, ou dos serviços prestados, considerou a média dos preços obtidos pelas unidades industriais do Grupo Luleana no período compreendido entre os dias 02/05/2019 a 30/06/2020, conforme consta da Tabela nº 21.



TABELA Nº 21
PREÇO MÉDIO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS
(Média 05/2019 A 06/2020)

GRUPOS DE PRODUTOS	Preços Médio(*)
FARINHA DE BIJU	R\$ 2,13
FÉCULA DE MANDIOCA	R\$ 1,85
PREST. SERVIÇO - TERCEIRIZAÇÃO	R\$ 0,70

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

A Tabela nº 22 mostra a projeção do faturamento médio mensal do Grupo LULEANA, segundo a participação relativa de cada componente na Receita Operacional Líquida para os próximos doze anos.



TABELA Nº 22
RECEITAS PROJETADAS – 1º ao 12º ANO
(Médias Mensais)

PRODUTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Farinha de Biju	485.794,92	502.120,06	518.993,80	536.434,59	554.461,47
Prestação de Serviços/Terceirização	741.328,11	766.240,44	791.989,95	818.604,77	846.113,99
Fécula de Mandioca	359.423,21	371.501,63	383.985,94	396.889,79	410.227,27
TOTAL	1.586.546,24	1.639.862,13	1.694.969,69	1.751.929,15	1.810.802,73
PRODUTOS	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano
Farinha de Biju	573.094,15	592.352,98	612.259,00	632.833,96	654.100,35
Prestação de Serviços/Terceirização	874.547,65	903.936,82	934.313,62	965.711,23	998.163,95
Fécula de Mandioca	424.012,96	438.261,91	452.989,71	468.212,42	483.946,70
TOTAL	1.871.654,75	1.934.551,71	1.999.562,32	2.066.757,61	2.136.211,00
PRODUTOS	11º Ano	12º Ano			
Farinha de Biju	676.081,39	698.801,11			
Prestação de Serviços/Terceirização	1.031.707,25	1.066.377,77			
Fécula de Mandioca	500.209,73	517.019,28			
TOTAL	2.207.998,38	2.282.198,16			

FONTE: Elaborado pelo Autor.



5.2 Projeções dos Custos de Fabricação e Despesas Operacionais.

Para a projeção dos resultados operacionais líquidos das unidades industriais, admitiu-se 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 02/05/2017 a 30/06/2020. Foram levantadas informações diretamente das planilhas elaboradas pela Gerência Operacional.

O Custo de fabricação da Farinha de Biju e da Fécula estão diretamente relacionados a quantidade de amido existente na raiz de mandioca. Além do Custo de Aquisição da Matéria Prima, outros custos diretos foram considerados, como a Mão de Obra diretamente aplicada à Produção, Energia Elétrica, Lenha, entre outros insumos. A tabela nº 23 apresenta a composição do custo de fabricação.

TABELA Nº 23
COMPOSIÇÃO DO CUSTO DE FABRICAÇÃO –
(Média 02/05 A 06/07-2019)

COMPOSIÇÃO DO CUSTO DE FABRICAÇÃO	FARINHA DE BIJU	FÉCULA DE MANDIOCA	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
AQUISIÇÃO DE MATÉRIA PRIMA	R\$ 1,14	1,25	-
CUSTOS DIRETOS (Mão de Obra, Energia Elétrica, Lenha, Insumos Diversos)	R\$ 0,40	R\$ 0,40	R\$ 0,40
TOTAL	R\$ 1,54	R\$ 1,65	R\$ 0,40
(%) – RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	72,3%	89,2%	57,1%

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

Conforme apurado, no período compreendido entre os dias 02/05/2019 a 30/06/2020, o custo médio de aquisição de matéria prima, para produção de 1,0Kg de farinha de biju, foi de **R\$ 1,14**. Os demais custos diretos, somaram a



importância de **R\$ 0,40**, por quilo, totalizado o custo de fabricação de **1,0 Kg** de Farinha Biju em **R\$ 1,54**. Como o preço médio de venda, neste período, foi de **R\$ 2,13** (Tabela nº 20), a participação na Receita Operacional Líquida foi de **72,3%**, conforme demonstrado na Tabela nº 23.

Os parâmetros dos custos de fabricação da fécula de mandioca também constam da Tabela nº 22. Foi apurado uma média de **R\$ 1,65**, para a produção de 1,0 Kg de fécula. Como o preço médio obtido no período foi de **R\$ 1.85** (Tabela nº 21), o nível de comprometimento da ROL ficou em **89,2%**.

Em relação a prestação de serviços, não ocorrem custos com a aquisição de matéria prima. Porém, os demais custos diretos, são semelhantes àqueles imputados para a produção própria de produtos acabados. No período analisado, os custos diretos para produzir um quilo de produto derivados da mandioca, para terceiros, foi de **R\$ 0,40**. Como o preço cobrado das terceirizadoras é de **R\$ 0,70** (Tabela nº 21), os custos diretos representam **57,1%** da Receita Operacional Líquida (Tabela nº 23).

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

O Custo de Fabricação foi determinado a partir da média ponderada entre o custo de cada produto e sua participação na Receita Operacional Líquida. A média atual, referente ao período de 02/05 a 30/06/-2020, é de **79,06%**. Estima-se que com a mudança na composição do portfólio das empresas, haverá redução dos mesmos, para **78,40%** no primeiro ano⁵ e, estabilizando, em **75,66%**, a partir do segundo ano (Tabela nº 24).

⁵ Considera como o primeiro ano os doze meses subsequentes à data que transitar em julgado a decisão que homologar a aprovação do presente plano, e os demais seguem a mesma ordem cronológica.



TABELA 24
ESTRUTURA DOS CUSTOS DE FABRICAÇÃO E DESPESAS OPERACIONAIS

ESTRUTURA DOS CUSTOS	Média 2019	1º Período	2º Período
CUSTO DE FABRICAÇÃO	79,06%	78,40%	75,66%
Farinha de Biju	69,68%	69,68%	69,68%
Fécula de Mandioca	94,61%	94,61%	94,61%
Prestação de Serviços/Terceirização	59,70%	59,70%	59,70%
LUCRO BRUTO	20,94%	21,60%	24,34%
DESPESAS OPERACIONAIS	16,28%	14,45%	14,05%
DESPESAS COMERCIAIS	2,65%	2,65%	2,60%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2,65%	3,00%	2,50%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	3,43%	3,43%	3,40%
DESPESAS FINANCEIRAS	5,68%	3,50%	3,00%
PROVISIONAMENTO DE IMPOSTO	1,87%	1,87%	2,55%
LUCRO OPERACIONAL LIQUIDO	4,66%	7,14%	10,29%

FONTE: Elaborada pelo autor.

Em relação as despesas operacionais, a participação de determinados componentes permanecerá a mesma, haja vista que algumas despesas são fixas, e os valores estão fixados por contratos. 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 **5,68%**, reduza para **3,0%**, a partir do segundo ano (Tabela nº 24).

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 **3,40%** (Tabela nº 24).

Assim, de forma conservadora, mas consistente, pode-se projetar com segurança um resultado líquido operacional da ordem de **10,29%** da ROL, a partir do segundo ano (Tabela nº 24).



5.3 Projeção dos Resultado Operacional Líquido

Ao longo do período compreendido entre o segundo e o décimo segundo ano em recuperação, as empresas deverão 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 **(3,5%)**. As vendas deverão crescer, em termos reais, a média anual de **3,0%**. O maior desafio das empresas 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 a 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.

Implementadas todas as mudanças quanto a política comercial, critérios de precificação e portfólio do faturamento, o desempenho econômico das Empresas irá alcançar uma lucratividade igual a **10,29%** de sua Receita Operacional Líquida (Tabela nº 23).

A partir da projeção das receitas da empresa (Tabela nº 21) e da nova estrutura de custos definida (Tabela nº 23), foi possível projetar o resultado operacional líquido do Grupo LULEANA para os próximos doze 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 25, 26 e 27 mostram que as empresas conseguirão operar com lucratividade satisfatória já no primeiro ano. As projeções do 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, as empresas do Grupo Luleana conseguirão obter um resultado mensal da ordem de **R\$ 102.809,21** (Tabela nº 25).

A partir do segundo ano, as empresas conseguirão estabilizar sua lucratividade em patamares semelhantes às demais empresas que atuam no setor, ficando próximo de **10,0%** sobre a receita operacional líquida. Para alcançar tal resultado deverá reduzir e estabilizar suas despesas financeiras em **3,0%**. (Tabela nº 24).



TABELA Nº 25
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 1º ao 4º Ano.
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.586.546,24	1.639.862,13	1.694.969,69	1.751.929,15
Farinha de Biju	485.794,92	502.120,06	518.993,80	536.434,59
Fécula de Mandioca	741.328,11	766.240,44	791.989,95	818.604,77
Prestação de Serviços/Terceirização	359.423,21	371.501,63	383.985,94	396.889,79
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	1.254.438,26	1.296.593,66	1.340.165,69	1.385.201,96
Farinha de Biju	338.487,58	349.862,45	361.619,58	373.771,80
Fécula de Mandioca	701.369,66	724.939,19	749.300,77	774.481,03
Prestação de Serviços/Terceirização	214.581,02	221.792,02	229.245,34	236.949,13
LUCRO BRUTO	332.107,98	343.268,47	354.804,00	366.727,19
DESPESAS OPERACIONAIS	229.298,76	187.764,21	194.074,03	200.595,89
DESPESAS COMERCIAIS	42.043,48	42.636,42	44.069,21	45.550,16
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	47.596,39	40.996,55	42.374,24	43.798,23
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	54.461,37	55.755,31	57.628,97	59.565,59
DESPESAS FINANCEIRAS	55.529,12	49.195,86	50.849,09	52.557,87
PROVISIONAMENTOS DE IMPOSTOS	29.668,41	41.816,48	43.221,73	44.674,19
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	102.809,21	155.504,25	160.729,97	166.131,30

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 26
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO –5º ao 8º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	1.810.802,73	1.871.654,75	1.934.551,71	1.999.562,32
Farinha de Biju	554.461,47	573.094,15	592.352,98	612.259,00
Fécula de Mandioca	846.113,99	874.547,65	903.936,82	934.313,62
Prestação de Serviços/Terceirização	410.227,27	424.012,96	438.261,91	452.989,71
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	1.431.751,67	1.479.865,69	1.529.596,57	1.580.998,66
Farinha de Biju	386.332,41	399.315,11	412.734,09	426.604,02
Fécula de Mandioca	800.507,46	827.408,51	855.213,58	883.953,03
Prestação de Serviços/Terceirização	244.911,80	253.142,06	261.648,90	270.441,62
LUCRO BRUTO	379.051,06	391.789,07	404.955,14	418.563,66
DESPESAS OPERACIONAIS	207.336,91	214.304,47	221.506,17	228.949,89
DESPESAS COMERCIAIS	47.080,87	48.663,02	50.298,34	51.988,62
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	45.270,07	46.791,37	48.363,79	49.989,06
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	61.567,29	63.636,26	65.774,76	67.985,12
DESPESAS FINANCEIRAS	54.324,08	56.149,64	58.036,55	59.986,87
PROVISIONAMENTOS DE IMPOSTOS	46.175,47	47.727,20	49.331,07	50.988,84
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	171.714,15	177.484,60	183.448,97	189.613,77

FONTE: Elaborada pelo Autor.



TABELA Nº 27
PROJEÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO – 9º ao 12º Ano
(Médias Mensais)

DISCRIMINAÇÃO	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	2.066.757,61	2.136.211,00	2.207.998,38	2.282.198,16
Farinha de Biju	632.833,96	654.100,35	676.081,39	698.801,11
Fécula de Mandioca	965.711,23	998.163,95	1.031.707,25	1.066.377,77
Prestação de Serviços/Terceirização	468.212,42	483.946,70	500.209,73	517.019,28
CUSTO DE FABRICAÇÃO DE PRODUTOS	1.634.128,13	1.689.043,00	1.745.803,29	1.804.471,01
Farinha de Biju	440.940,05	455.757,84	471.073,58	486.904,01
Fécula de Mandioca	913.658,27	944.361,76	976.097,03	1.008.898,77
Prestação de Serviços/Terceirização	279.529,81	288.923,41	298.632,68	308.668,23
LUCRO BRUTO	432.629,49	447.168,00	462.195,08	477.727,15
DESPESAS OPERACIONAIS	236.643,75	244.596,16	252.815,81	270.440,48
DESPESAS COMERCIAIS	53.735,70	55.541,49	57.407,96	59.337,15
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	51.668,94	53.405,28	55.199,96	57.054,95
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	70.269,76	72.631,17	75.071,94	77.594,74
DESPESAS FINANCEIRAS	62.002,73	64.086,33	66.239,95	77.594,74
PROVISIONAMENTOS DE IMPOSTOS	52.702,32	54.473,38	56.303,96	58.196,05
RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	195.985,74	202.571,84	209.379,27	207.286,67

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. 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 das empresas não foi constatada a existência de credores com tais características, portanto, com direito a referida prevalência de recebimento.



6.2. Créditos Concurrais:

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 5 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 **53** empregados, num total de **R\$ 64.953,40**. O montante referente a cada



trabalhador, não ultrapassa a 05 cinco salários mínimos. (Ver relação nominal no quadro de credores).

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 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 pelas empresas do Grupo LULEANA, constatou-se que há várias operações amparadas por garantia reais. Estas operações foram realizadas com uma instituição bancária e onze produtores rurais, no valor total de **R\$ 10.983.127,99**.

Para a instituição financeiras (Banco do Brasil) as dívidas contraídas somam a importância de **R\$ 4.585.830,67**). Para os produtores rurais, fornecedores de matéria prima (raiz de mandioca), os débitos alcançam a cifra de **R\$ 6.397.297,32**, conforme consta da tabela abaixo:



TABELA Nº 28
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIA REAL

CREDOR	NATUREZA	GARANTIA CONCEDIDA	VALOR
ALFREDO THOMÉ	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	560.000,00
BANCO DO BRASIL	Financeira	Hipoteca Imóvel Matrícula nº 10.660 do CRI de Santa Isabel do Ivaí.	4.585.830,67
DELMIRO HEIDEMANN	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	155.000,00
EMIR DOMINGOS DELLA JUSTINA	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	300.000,00
JAIR MENIN FLORIANI	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	871.143,00
JAIR RICKEN	Fornecimento Matéria Prima	Hipoteca Imóvel Matriculado Sob nº 716.197.260.177-1 C.C.I.R	1.250.000,00
JOSE ANTONIO SIRENA	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	435.632,04
JOSIVAL MOREIRA DA SILVA	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	374.408,46
LAURIDES RECH	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	260.000,00
MAURO LEMOS	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	500.000,00
NELSON DA SILVA	Fornecimento Matéria Prima	Hipoteca Imóvel Matriculado Sob nº 716.197.260.177-1 C.C.I.R	1.285.506,82
PEDRO SOARES	Fornecimento Matéria Prima	Penhor Fécua de Mandioca	405.127,99
TOTAL			10.983.127,99

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



6.2.2.1 Banco do Brasil

As empresas que compõem o Grupo Luleana possuem com o Banco do Brasil quatro operações de créditos amparadas por garantias reais, representada por hipotecas de imóveis, num valor total de **R\$ 4.585.830,67**, conforme informações contidas na tabela abaixo:

TABELA 29
CONTRATOS COM O BANCO DO BRASIL

(DEVEDOR)	Tipo Doc.	Número	Garantias	Venc.	Saldo Devedor
LULEANA (1)	CCB (a)	493.901.875	Hipoteca Imóvel	20/05/2024	307.125,46
	CCB (a)	493.901.878	Hipoteca Imóvel	20/05/2024	3.576.031,86
ESTRELA (2)	CCB (a)	493.901.872	Hipoteca Imóvel	20/05/2024	522.605,42
	CCB (a)	493.901.873	Hipoteca Imóvel	20/05/2024	180.067,93
TOTAL					4.585.830,67
(a) CCB - Cédula de Crédito Bancário					
(1) LULEANA ALIMENTOS EIRELI					
(2) FÁBRICA DE FARINHA DE MANDIOCA ESTRELA DA MANHÃ LTDA - EPP					

FONTE: Informações fornecidas pelas empresas, contratos e extratos bancários.

6.2.2.3 Fornecedores de Matéria Prima (Produtores Rurais)

A unidade industrial “Luleana Alimentos” possui dívidas junto a onze produtores rurais, decorrentes de entregas de raízes de mandioca, que não foram pagas nas datas pactuadas, num total de **R\$ 6.397.297,32**.

Os pagamentos dos valores devidos foram objeto de negociação, a qual foi formalizada através de “Confissão de Dívida”, por parte da devedora, que ofereceu garantias reais, representadas por penhor de produto industrializados ou hipoteca de imóvel.

As informações contidas na Tabela nº 30 apresentam as condições pactuadas com cada credor.

TABELA 30
OBRIGAÇÕES COM OS PRODUTORES RURAIS

Devedor	Credor	Tipo Doc.	Garantias	Vencimento	Saldo Devedor
LULEANA	ALFREDO THOMÉ JUNIOR	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/02/2020	560.000,00
LULEANA	DELMIRO HEIDEMANN	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/12/2019	155.000,00
LULEANA	EMIR DOMINGOS DELLA JUSTINA	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/02/2020	300.000,00
LULEANA	JAIR MENIN FLORIANI	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/04/2019	871.143,00
LULEANA	JAIR RICKEN	Confissão de Dívida	Hipoteca Imóvel	28/04/2019	1.250.000,00
LULEANA	JOSE ANTONIO SIRENA	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/10/2019	435.632,04
LULEANA	JOSIVAL MOREIRA DA SILVA	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/04/2020	374.408,46
LULEANA	LAURIDES RECH	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/02/2020	260.000,00
LULEANA	MAURO LEMOS	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/04/2020	500.000,00
LULEANA	NELSON DA SILVA	Confissão de Dívida	Hipoteca Imóvel	10/05/2020	1.285.500,82
LULEANA	PEDRO SOARES	Confissão de Dívida	Penhor Fécula	28/12/2019	405.613,00
TOTAL					6.397.297,32

FONTE: Informações fornecidas pelas empresas.



PROPOSTA DE PAGAMENTO

Para saldar todos os valores referentes a créditos contratados e/ou renegociados junto às instituições financeiras, bem como os valores devidos a fornecedores de matéria prima, amparados por garantidas reais (Classe II), 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 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 17.05.2019, 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.

Nos primeiros anos em recuperação judicial as empresas do Grupo Lulena enfrentarão várias dificuldades para alcançarem o equilíbrio financeiro. Para que não ocorram desencaixes, nos primeiros anos, será necessário



estabelecer cronograma de desembolsos compatível com sua capacidade de pagamento.

As informações contidas na Tabela nº 31 mostram o cronograma possível, para que as empresas do Grupo, consigam saldar todo o seu endividamento com os credores da Classe II, em 120 parcelas mensais.

A previsão é que nos anos iniciais as parcelas contemplarão percentuais menores de amortização e, nos últimos anos, os desembolsos proporcionaram maiores percentuais de amortização.

TABELA Nº 31
CRONOGRAMA DE AMORTIZAÇÃO

Período	Parcelas	Percentual de Amortização da Dívida Total	Qtde Parcelas
3º Ano	1ª a 12ª	4%	12
4º Ano	13ª a 24ª	6%	12
5º Ano	25ª a 36ª	8%	12
6º Ano	37ª a 48ª	10%	12
7º Ano	49ª a 60ª	11%	12
8º e 9º Ano	61ª a 84ª	25%	24
10º ao 12º Ano	85ª a 120ª	36%	36
TOTAL		100%	120

FONTE: Elaborado pelo Autor, a partir da capacidade de pagamento da Receuperanda

Assim, saldo devedor será amortizado em 120 (cento e vinte) parcelas mensais, atualizadas anualmente pela variação mensal acumulada da TR. 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) Garantias.

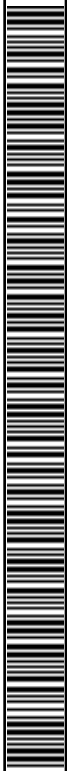
Serão mantidas as garantias reais originalmente contratadas e inclusive as fidejussórias outorgadas pela Recuperanda, ficando, no entanto, em relação aos terceiros devedores solidários ou coobrigados, suprimidas as garantias em geral, sejam reais, cambiais ou fidejussórias.

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.

vi) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano Modificativo 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 modificativo, 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 Modificativo 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.

vii) 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 das empresas do Grupo Luleana 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\$ 4.573.524,99**, e está distribuída entre uma instituição financeira e **46** empresas de grande e médio porte, fornecedores de insumos e prestadores de serviços, conforme apresentado na Tabela nº 32.

TABELA Nº 32
CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO GEERAL

CREDORES	CRÉDITOS
Instituição Financeira	1.025.725,92
Fornecedores e Prestadores de Serviços	3.547.799,02
TOTAL	4.573.524,94

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

6.2.3.1 – Instituição Financeira

As contratações de créditos bancários não amparados por garantias reais, portanto, classificadas como quirografárias, somam a importância de **R\$ 1.025.725,92**, e se referem ao “Termo de Adesão ao Regulamento do Cartão BNDES”, contratado junto ao o Banco do Brasil e cobranças de tarifas bancárias, conforme demonstrado na tabela nº 33.

A última operação contratada, denominada “BNDES Visa Distribuição”, estabeleceu um limite de crédito no montante de R\$ 900.000,00. O saldo devedor na data da distribuição da Ação de Recuperação Judicial, era de **R\$ 1.022.954,85**.



TABELA 33
CONTRATOS COM O BANCO DO BRASIL

(DEVEDOR)	Tipo Doc.	Número	Garantias	Venc.	Saldo Devedor
LULEANA (1)	Termo de adesão cartão BNDES	663882483	Fiança: Hélio L. Schuelter e Leontina M. Schuelter	Rotativo	1.022.954,85
	Tarifa Bancária	s/n	Não Prevista		1.272,22
ESTRELA (2)	Tarifa Bancária	s/n	Não Prevista		1.498,85
TOTAL					1.025.725,92
(1) LULEANA ALIMENTOS EIRELI					
(2) FÁBRICA DE FARINHA DE MANDIOCA ESTRELA DA MANHÃ LTDA – EPP					

FONTE: Informações fornecidas pelas empresas, contratos e extratos bancários.

Proposta de Negociação:

i) Forma de pagamento do valor total da dívida

Sobre o valor total da dívida contraídas junto ao Banco do Brasil, cujos créditos foram classificados como “Quirografários com Privilégio Geral (Classe III)”, 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 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 17.05.2019, 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.

O saldo devedor será amortizado em 120 (cento e vinte) parcelas mensais, atualizadas anualmente pela variação mensal acumulada da TR. 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) 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.

vi) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano Modificativo 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 modificativo, 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 Modificativo 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.

vii) 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 irretratável 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.

6.2.3.2 – Empresas de Médio e Grande Porte, Fornecedores de Bens e Serviços.

Para empresas de médio e grande porte, fornecedoras de insumos e serviços, cujos créditos são de natureza “Quirografária com Privilégio Geral” (Classe III), as empresas do Grupo Luleana devem a quantia de **R\$ 3.547.799,02**, para um total de **46** (quarenta e seis) fornecedores.

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 Geral (Classe III)”, 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 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 17.05.2019, 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.

O saldo devedor será amortizado em 120 (cento e vinte) parcelas mensais, atualizadas anualmente pela variação mensal acumulada da TR. 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) 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.

vi) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano Modificativo 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 modificativo, 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 Modificativo 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.

vii) 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 irretratável 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.



6.2.4 – Classe IV - Credores Quirografários com Privilégio Especial – Empresas EPP/ME/EIRELI.

Para as empresas de pequeno porte (EPP/ME/EIRELI), que forneceram insumos e prestaram serviços para as empresas do Grupo Luelana, e estão amparados pela Lei Complementar 147 de 07 de agosto de 2014, a dívida é de **R\$ 347.174,98**, junto a **41** credores.

Desse total, **22** possuem créditos cujos valores são inferiores a **R\$ 3.000,00**, que perfaz um total de **R\$ 26.736,89**. Para outros **19** fornecedores de pequeno porte, cujas dívidas situam-se acima **R\$ 3.000,00**, a dívida total é de **R\$ 320.438,09**, conforme consignado na Tabela nº 34.

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 subclasses⁶, conforme o montante de seus créditos, conforme demonstrado na tabela abaixo:

⁶ 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.



TABELA Nº 34
CRÉDITOS QUIROGRAFÁRIOS – FORNECEDORES – Empresas EPP

Nº	CREDOR	VALOR
22	Fornecedores com valores a receber até R\$ 3.000,00	R\$ 26.736,89
19	Fornecedores – com valores a receber acima de R\$ 3.000,00	R\$ 320.438,09
42	TOTAL	R\$ 374.174,98

FONTE: Informações prestadas pela empresa.

a) Fornecedores EPP com valores a receber até R\$ 3.000,00

Número de Credores – 22

Dívida Total – R\$ 26.736,89

Proposta de Negociação:

Carência: - 12 meses a contar a 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.

Forma de Pagamento: 12 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 17.05.2019. A a primeira parcela vencendo no último dia 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



177

credores e, as demais, em igual data correspondente aos 11 meses subsequentes.

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

Número de Credores – 19

Dívida Total – R\$ 320.438,09

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 **50%** (cinquenta 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 17.05.2019, 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.

O saldo devedor será amortizado em 60 (sessenta) parcelas mensais, atualizadas anualmente pela variação mensal acumulada da TR. 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 59 meses subsequentes.

V) 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.

vi) Novação

Ocorrendo a aprovação do presente Plano Modificativo 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 modificativo, 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 Modificativo 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.

vii) 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 irretratável 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.



6.3 Credores Não Concurais.

6.3.1 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 as empresas irão 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.

6.4.1.1 – Impostos e Contribuições Sociais.

Conforme levantamento as empresas possuem dívidas de natureza tributária num montante de **R\$ 10.122.830,75** (Tabela nº 34). As instituições credoras são:

- Receita Federal do Brasil - RFB
- Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGRF
- Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná – SEFA-PR



TABELA Nº 35
DÍVIDAS TRIBUTÁRIAS – POR UNIDADE INDUSTRIAL

Credores Tributários	VALORES
Receita Federal do Brasil – Luleana Alimentos	3.439.164,70
Receita Federal do Brasil – Fab. Far. Estrela da Manhã	637.450,17
PGFN – Luelana Alimentos	5.301.455,36
PGFN – Fábrica de Farinha Estrela da Manhã	638.153,67
SEFA-PR (ICMS) – Luleana Alimentos	106.606,85
TOTAL	10.122.830,75

FONTE: Elaborado pelo Autor, as partir das informações prestadas pelo escritório responsável pela contabilidade da empresa.

As tabelas nºs 36 e 37 apresentam a situação das dívidas tributárias das empresas LULEANA ALIMENTOS e FABRICA DE FARINHA ESTRELA DA MANHÃ, respectivamente, junto a Receita Federal do Brasil e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional.

Conforme informações contidas na Tabela nº 36, constata-se que a dívida tributária da empresa LULEANA ALIMENTOS soma a importância de **R\$ 8.740.620,06**. A maior parte se refere a débitos consolidados pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGRF), que somam a importância de **R\$ 5.301.455,36**. Os débitos com a Receita Federal do Brasil alcançam a cifra de **R\$ 3.439.164,70**.

Constata-se, contudo, que parte destas dívidas foram objetos de adesões a programas de recuperação fiscal e se encontram parceladas em longos períodos de amortização, o que favorecerá o equilíbrio do fluxo de caixa futuro da empresa.

Por outro lado, para as dívidas que não se encontram parceladas, será feito o provisionamento de seu pagamento, a partir das condições previstas



contidas na Portaria PGFN / RFB nº 1, de 13 de fevereiro de 2015 (Publicado(a) no DOU de 18/02/2015

TABELA Nº 36
DÍVIDAS TRIBUTÁRIAS DA EMPRESA LULEANA ALIMENTOS

INSTITUIÇÃO - IMPOSTOS E OBRIGAÇÕES SOCIAIS	SALDO DEVEDOR	PARCELA MENSAL
RECEITA FEDERAL DO BRASIL	Julho/2020	Valor
IRFF (Referente Retenção Da Folha De Pagamento)	914,35	(*)
IRRF (Referente Retenção em Notas Fiscais)	42,89	(*)
PIS	331,60	(*)
IRPJ	64.382,25	(*)
CSLL	38.730,92	(*)
PCC Retido Sobre As Notas Fiscais	268,67	(*)
INSS E FUNRURAL	625.614,90	(*)
INSS PATRONAL	36.517,79	(*)
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	1.401.986,43	11.982,79
Parcelamento PERT PREV RFB (145 Parcelas)	333.532,99	4.349,63
DEBCADS	936.841,91	(*)
SUBTOTAL – RFB	3.439.164,70	16.332,42
PROCURADORIA GERAL DA RECEITA FEDERAL	Julho/2020	Valor
Parcelamento PERT PGFN (145 Parcelas)	435.289,63	3.244,66
Inscrições na PGFN	2.468.845,38	(*)
Inscrições Previdenciárias Na PGFN	2.397.320,35	(*)
SUBTOTAL – PGFN	5.301.455,36	3.244,66
TOTAL	8.740.620,06	19.577,08

(*) Será provisionado o parcelamento conforme a Portaria PGFN / RFB nº 1, de 13 de fevereiro de 2015 (Publicado(a) no DOU de 18/02/2015, Seção 1, Página 18).

FONTE: Elaborado pelo Autor, as partir das informações prestadas pelo escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Os dados constantes na Tabela nº 37, mostram a posição, em 29/07/2020, das dívidas tributárias da empresa FABRICA DE FARINHA ESTRELA DA MANHÃ, junto a Receita Federal do Brasil e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional. Constata-se que estes débitos alcançam a cifra de **R\$1.275.603,84**. Deste total, o montante de **R\$ 637.450,17**, são dívidas contraídas junto à Receita Federal do Brasil. Para a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, os débitos somam a importância de **R\$ 638.153,67**. (Tabela nº 37)



TABELA Nº 37

**DÍVIDAS TRIBUTÁRIAS DA EMPRESA FABRICA DE
FARINHA ESTRELA DA MANHÃ**

INSTITUIÇÕES - IMPOSTOS E OBRIGAÇÕES SOCIAIS	SALDO DEVEDOR	PARCELA MENSAL
RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB		
IRFF (Referente Retenção Da Folha De Pagamento)	123,61	(*)
IRRF (Referente Retenção em Notas Fiscais)	113,87	(*)
IRPJ	50.135,41	(*)
CSLL	32.230,20	(*)
PCC Retido Sobre As Notas Fiscais	390,60	(*)
INSS	226.236,20	(*)
FUNRURAL	27.063,60	(*)
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	143.804,29	1.300,78
DEBCADS (INSS E FUNRURAL)	157.352,39	(*)
SUBTOTAL (1)	637.450,17	1.300,78
PROCURADORIA GERAL DA RECEITA FEDERAL - PGRF		
Inscrições na PGFN	92.898,09	(*)
Inscrições na PGFN – Débitos Previdenciários	545.255,58	(*)
SUBTOTAL (2)	638.153,67	
TOTAL	1.275.603,84	1.300,78

(*) Será provisionado o parcelamento conforme a Portaria PGFN / RFB nº 1, de 13 de fevereiro de 2015 (Publicado(a) no DOU de 18/02/2015, Seção 1, Página 18).

FONTE: Elaborado pelo Autor, as partir das informações prestadas pelo escritório responsável pela contabilidade da empresa.

Apenas uma pequena parte da dívida, no montante de **R\$ 143.804,29**, se encontra parcelada. Para as demais, será provisionado o seu pagamento a partir das condições estabelecidas na Portaria Conjunta PGFN/RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015, que prevê o parcelamento em até 84 parcelas mensais e consecutivas, nas seguintes proporcionalidades:

I - da 1ª (primeira) à 12ª (décima segunda) prestação, 0,666% (seiscentos e sessenta e seis milésimos por cento);

II - da 13ª (décima terceira) à 24ª (vigésima quarta) prestação, 1% (um por cento); III - da 25ª (vigésima quinta) à 83ª (octogésima terceira) prestação, 1,333% (um inteiro e trezentos e trinta e três milésimos por cento), e



IV - 84ª (octogésima quarta) prestação, o saldo devedor remanescente.

O montante de dívidas não parcelas, das empresas do Grupo Luleana, junto a Receita Federal do Brasil e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, somam a importância de **R\$ 7.701.610,56**, assim distribuída por empresa:

- ✓ Luelana Alimentos R\$ 6.569.811,01;
- ✓ Fabrica Estrela da Manhã R\$ 1.131.799,55.

As tabelas nºs 37 e 38 apresentam os montantes referentes as parcelas mensais que deverão ser pagas pela Recuperanda nos próximos anos.

Para a Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná, a empresa Luleana Alimentos deve a importância de **R\$ 106.606,85**. Para o pagamento desta dívida será feito o provisionamento de 60 (sessenta) parcelas mensais, com base em programas convencionais que preveem o parcelamento de dívidas desta natureza.



TABELA Nº 38
PARCELAMENTO DE DÉBITOS TRIBUTÁRIO – RFB E PGFN (LULEANA ALIMENTOS)
PORTARIA PGFN / RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015

Parcelamento	Percentuais Mínimos Mensal	PARCELAS MENSAIS	QTADE DE PARCELAS	VALOR TOTAL
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	44.017,73	12	528.212,81
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	65.698,11	12	788.377,32
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	87.378,49	59	5.155.330,70
IV - 84ª parcela	Saldo devedor	97.890,18	1	97.890,18
TOTAL			84	6.569.811,01

FONTE: Calculado pelo Autor.

TABELA Nº 39
PARCELAMENTO DE DÉBITOS TRIBUTÁRIO – RFB E PGFN (FABRICA ESTRELA DA MANHÃ)
PORTARIA PGFN / RFB Nº 1, DE 13 DE FEVEREIRO DE 2015

Parcelamento	Percentuais Mínimos Mensal	PARCELAS MENSAIS	QTADE DE PARCELAS	VALOR TOTAL
I - 1ª à 12ª prestação	0,67%	7.246,31	12	86.955,75
II - da 13ª à 24ª prestação	1,00%	10.815,39	12	129.784,70
III - da 25ª à 83ª prestação	1,33%	14.384,47	59	848.683,79
IV - 84ª parcela	Saldo devedor	16.114,93	1	16.114,93
TOTAL			84	1.081.539,17

FONTE: Calculado pelo Autor.



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 pelas empresas para a amortização plena de seus endividamentos, considerando os credores concursais e os não concursais.

Para sua determinação foram considerados os saldos devedores apurados em 17 de maio de 2019 (Credores Concurtais), cujos valores serão corrigidos pela variação da TR. Para os débitos de natureza tributária, os saldos devedores foram apurados no dia 29/07/2020.

Na Tabela nº 40 são apresentados os Valores das Parcelas Mensais, não considerando os prazos de carência proposto e o escalonamento proposto, para o pagamento dos credores com garantias reais. Constata-se que o valor da parcela mensal é de **R\$ 152.885,54**. Este valor ultrapassa a capacidade de pagamento da Recuperanda.

Entretanto, com a possibilidade de obtenção de carência dos credores, escalonamento dos índices de amortizações e dilatação do prazo de pagamento, a capacidade de pagamento apurada, para o período de doze anos, é compatível com as necessidades de desembolsos mensais para a amortização da dívida total.

A tabela nº 41 mostra o Valor da Parcela Mensal para o período compreendido entre o primeiro e o quinto ano em Recuperação, considerando o período de carência e o escalonamento⁷.

No primeiro ano em recuperação o valor da parcela mensal será **R\$ 79.668,21** (Tabela nº 41). Nos dois primeiros anos, em razão do prazo de carência pleiteado, as empresas do Grupo LULEANA pagarão apenas as dívidas de natureza trabalhista e àquelas de natureza tributária

⁷ Para os demais anos, ver a Tabela de Fluxo de Caixa Futuro e Capacidade de Pagamento.



A partir do terceiro ano, com o fim do período de carência, a parcela mensal se eleva. Neste ano o montante mensal a ser pago com a amortização do endividamento alcançará a cifra de **R\$ 170.709,83** (Tabela nº 41).

Em razão da progressividade das parcelas para a amortização do endividamento junto aos credores da Classe II e das dívidas de natureza tributárias, o valor mensal da parcela será crescente, até o sétimo ano, quando alcançará a cifra de **R\$ 185.082,36⁸**. A partir do 8º a V.P.M se estabilizará em patamar em torno de R\$ 85 mil.

TABELA Nº 40
VALOR DA PARCELA MENSAL – (Sem Escalonamento)

PARCELAMENTOS	VALOR DA PARCELA
CREDORES CONCURSAIS	78.630,10
Classe I - Direitos Trabalhistas	5.412,78
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	5.412,78
Classe II - Credores com Garantias Reais	48.589,22
Instituições Financeiras	20.287,66
Fornecedores de Matéria Prima	28.301,56
Classe III - Quirografários Privilégio Geral	20.233,22
Instituições Financeiras	4.537,80
Empresas de Médio e Grande Porte	15.695,42
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI	4.394,88
Credores com valores a receber até R\$ 3.000,00	1.559,65
Credores com valores a receber acima de R\$ 3.000,00	2.835,23
CREDORES NÃO CONCURSAIS	74.255,43
Parcelamento de Tributos e Impostos	20.877,86
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	11.982,79
Parcelamento PERT PREV RFB (145 Parcelas)	4.349,63
Parcelamento PERT PGFN (145 Parcelas)	3.244,66
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	1.300,78
Provisionamento de Tributos e Impostos	53.377,57
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Luleana)	44.017,73
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Fábrica))	7.583,06
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná - SEFA-PR	1.776,78
VALOR DA PARCELA MENSAL	152.885,54

FONTE: Elaborado pelo Autor.

⁸ Idem.



TABELA Nº 41
VALOR DA PARCELA MENSAL – 1º ao 5º Ano
(Com Carência e Escalonamento)

PARCELAMENTOS	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
CREDORES CONCURSAIS	5.412,78		44.476,87	48.452,56	52.428,47
Classe I - Direitos Trabalhistas	5.412,78				
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	5.412,78				
Classe II - Credores com Garantias Reais			19.983,79	23.898,24	27.812,76
Instituições Financeiras			7.767,82	11.651,73	15.535,64
Fornecedores de Matéria Prima			12.215,97	12.246,51	12.277,13
Classe III - Quirografários Privilégio Geral			21.482,76	21.536,47	21.590,31
Instituições Financeiras			4.818,04	4.830,08	4.842,16
Empresas de Médio e Grande Porte			16.664,72	16.706,38	16.748,15
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI		1.559,65	3.010,32	3.017,85	3.025,39
Credores com valores a receber até R\$ 3.000,00		1.559,65			
Credores com valores a receber acima de R\$ 3.000,00			3.010,32	3.017,85	3.025,59
CREDORES NÃO CONCURSAIS	74.255,43	100.237,11	126.232,95	126.827,99	127.437,91
Parcelamento de Tributos e Impostos	20.877,86	21.399,81	21.934,80	22.483,17	23.045,25
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	11.982,79	12.282,36	12.589,42	12.904,15	13.226,76
Parcelamento PERT PREV RFB (145 Parcelas)	4.349,63	4.458,37	4.569,83	4.684,08	4.801,18
Parcelamento PERT PGFN (145 Parcelas)	3.244,66	3.325,78	3.408,92	3.494,14	3.581,50
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	1.300,78	1.333,30	1.366,63	1.400,80	1.435,82
Provisionamento de Tributos e Impostos	53.377,57	78.837,31	104.298,15	104.344,82	104.392,65
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Luleana)	44.017,73	65.698,11	87.378,49	87.378,49	87.378,49
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Fábrica))	7.583,06	11.318,00	15.052,93	15.052,93	15.052,93
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná - SEFA-PR	1.776,78	1.821,20	1.866,73	1.913,40	1.961,23
VALOR DA PARCELA MENSAL	79.668,21	101.796,76	170.709,83	175.280,55	179.866,37

FONTE: Elaborado pelo Autor.



VII – QUADRO GERAL DE CREDITORES



TABELA Nº 42 (a)
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

NOME	FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	MÊS DE COMPETÊNCIA	REMUNERAÇÃO LÍQUIDA
Adriano Serpi dos Santos	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	652,09
Aldo Jesus da Silva	Operador de Forno	Trabalhista	mar/19	648,36
Alex Paulo Duarte da Silva	Supervisor de Produção	Trabalhista	mar/19	1.992,62
Aloisio Schuelter Cargnin	Encarregado Administrativo	Trabalhista	mar/19	3.437,68
Anderson Pecorari Cruz	Carregador	Trabalhista	mar/19	1.684,28
Andre Luis Silva	Ensacador	Trabalhista	mar/19	604,98
Anelio Nienow	Ensacador	Trabalhista	mar/19	1.298,23
Antonio Jose dos Santos	Motorista	Trabalhista	mar/19	1.721,72
Aparecido Jose dos Santos	Motorista	Trabalhista	mar/19	790,01
Ariana Escalvence Salvador	Laboratorista	Trabalhista	mar/19	1.462,46
Atayde Pereira da Silva	Auxiliar Administrativo	Trabalhista	mar/19	1.466,73
Carlos Correa de Brito	Ensacador	Trabalhista	mar/19	639,78
Cicero Caetano de Andrade	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	1.281,25
Cicero Caetano de Andrade Junior	Mecânico	Trabalhista	mar/19	1.244,76
Clecio Aureliano de Lima	Ensacador	Trabalhista	mar/19	639,66
Cleiton Marcolin Ferreira	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	373,43
Cosmo Rodrigues	Operador de Forno	Trabalhista	mar/19	636,20
Daniele Bento de França Arena	Laboratorista	Trabalhista	mar/19	1.239,12
Denise Dalla Porta do Nascimento	Laboratorista	Trabalhista	mar/19	1.296,65



TABELA Nº 42 (b)
CLASSE I - CREDORES TRABALHISTAS

NOME	FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	MÊS DE COMPETÊNCIA	REMUNERAÇÃO LÍQUIDA
Diego Luis de França	Mecânico	Trabalhista	mar/19	1.244,76
Divaldo Santos Silva	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	882,52
Edilene Maria da Silva	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	290,45
Edson do Nascimento Bilibio	Supervisor de Produção	Trabalhista	mar/19	1.637,62
Egnaldo Lacerda	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	826,38
Eliseo Idelfonso Pedroso	Operador de Forno	Trabalhista	mar/19	1.955,27
Ester da Silva Gomes Damiani	Auxiliar Administrativo	Trabalhista	mar/19	586,12
Franciele Aparecida Correia	Auxiliar Administrativo	Trabalhista	mar/19	1.255,10
Gilmar Custodio da Silva	Ensacador	Trabalhista	mar/19	1.432,01
Glimario Moreira dos Santos	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	634,85
Joao Paulo Brito da Cruz	Ensacador	Trabalhista	mar/19	1.325,43
Jorge Pereira Mendes	Auxiliar Administrativo	Trabalhista	mar/19	448,30
Jose Lopes da Silva	Mecânico	Trabalhista	mar/19	1.353,00
Junior Pereira de Moraes	Lenheiro	Trabalhista	mar/19	1.324,17
Larisa Paranhos dos Santos	Auxiliar Administrativo	Trabalhista	mar/19	1.319,63
Leandro Antonio Silva de Oliveira	Operador de Forno	Trabalhista	mar/19	1.426,12
Leticia Meurer Schuelter Barbosa	Farmacêutica	Trabalhista	mar/19	1.257,05
Luceli Meurer Schuelter Mendes	Auxiliar Administrativo	Trabalhista	mar/19	1.072,52
Luciano Marcolin Ferreira	Ensacador	Trabalhista	mar/19	1.513,60



TABELA Nº 42 (c)
CLASSE I - CREDITORES TRABALHISTAS

NOME	FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	MÊS DE COMPETÊNCIA	REMUNERAÇÃO LÍQUIDA
Mailson Pereira Prado	Laboratorista	Trabalhista	mar/19	1.872,77
Marcelo Santos Almeida	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	1.494,44
Matheus Bombonato Dellatorre	Motorista	Trabalhista	mar/19	1.441,09
Maycon de Oliveira Leal	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	1.272,18
Murilo Arena Rodrigues	Ensacador	Trabalhista	mar/19	1.244,76
Paulo Roberto Thierru Rambo	Ensacador	Trabalhista	mar/19	1.604,79
Ricalcio dos Santos	Ensacador	Trabalhista	mar/19	873,77
Ricardo Apar. Das Flores Carolino	Operador de Empilhadeira	Trabalhista	mar/19	1.508,33
Ricardo de Oliveira Macena	Motorista	Trabalhista	mar/19	1.441,09
Ronaldo de Lima	Lenheiro	Trabalhista	mar/19	1.403,51
Ronaldo Luis Coutinho dos Santos	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	1.708,37
Roni Froes dos Santos	Mecânico Eletricista	Trabalhista	mar/19	1.658,48
Tiago Bonomi	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	1.271,41
Valdecir Jose dos Santos	Operador de Forno	Trabalhista	mar/19	649,45
Valmir Teodoro	Alimentador de Produção	Trabalhista	mar/19	614,05
TOTAL				64.953,40

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



TABELA 43 (a)
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIAS REAIS

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Natureza	Endereço	SALDO CREDOR
BANCO DO BRASIL	00.000.000/0001-92	Empréstimo Bancário	SBS Quadra 01, Lote 32, Bloco C - Ed. Sede III, 7º Andar, Setor Bancário Sul, Brasília/DF, CEP: 70.073-901	4.585.830,67
ALFREDO THOMÉ	401.656.639-87	Fornecimento de Mat. Prima	Av. Paraná, 543, Centro, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	560.000,00
DELMIRO HEIDEMANN	280.119.459-04	Fornecimento de Mat. Prima	R Graciosa, 01, distrito de Graciosa, Centro, Paranavaí, CEP 87722-000	155.000,00
EMIR DOMINGOS DELLA JUSTINA	307.030.779-53	Fornecimento de Mat. Prima	Avenida João Selhorst, s/n, distrito de Graciosa, Paranavaí – PR, CEP 87.722-000	300.000,00
JAIR MENIN FLORIANI	412.636.269-04	Fornecimento de Mat. Prima	Estrada Santa Mônica, Km 14, Fazenda Chão Batido, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	871.143,00
JAIR RICKEN	497.092.599-20	Fornecimento de Mat. Prima	Chacara Ricken, s/n, distrito de Graciosa, Paranavaí-PR, CEP:87.722-000	1.250.000,00



TABELA 43 (b)
CLASSE II - CREDORES COM GARANTIAS REAIS

INSTITUIÇÃO	CNPJ / CPF	Natureza	Endereço	Saldo Devedor
JOSE ANTONIO SIRENA	359.987.689-49	Fornecimento de Mat. Prima	PR 218, Km 03, Fazenda São José, Zona Rural, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	435.632,04
JOSIVAL MOREIRA DA SILVA	556.277.229-91	Fornecimento de Mat. Prima	Rua Rui Barbosa, 1138, distrito de Graciosa, Paranavaí – PR, CEP 87860-000	374.408,46
LAURIDES RECH	569.118.409-10	Fornecimento de Mat. Prima	Rua Iroi, s/n, distrito de Graciosa, Paranavaí – PR, CEP 87.722-000	260.000,00
MAURO LEMOS	208.490.019-00	Fornecimento de Mat. Prima	Avenida Jaime Canett, centro, Amaporã, CEP 87.850-000	500.000,00
NELSON DA SILVA	208.585.079-00	Fornecimento de Mat. Prima	Estrada Quaro Marcos a Mirador, km 01, distrito de Dep. José Afonso, Mirador – PR	1.285.500,82
PEDRO SOARES	677.065.929-87	Fornecimento de Mat. Prima	Avenida Vereador Arcelino D'quino Thomaz, 142, centro, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	405.613,00
TOTAL				10.983.127,99

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



TABELA 44 (a)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

Credor	CNPJ / CPF	Endereço	SALDO CREDOR
Agnaldo de Oliveira Silva	238.774.729-15	Avenida Ivaí, 51, Centro, CEP 87850-000, Amaporã-PR	53.060,40
Agropecuária Rio Taquara LTDA	16.860.606/0001-37	Rodovia PR 182, Km 01, s/n, trevo, Caixa Postal 239, Loanda-PR, CEP 87900-000	36.814,80
AJR Equipamentos LTDA	17.249.409/0001-49	Av Chaker Abraham, 200, PQ Industrial, Mandaguari-PR, CEP 86975-000	1.120,00
Alex Mataruco	077.687.999-50	Rua Malvina Vicente Danelute, 847, Sumaré CEP: 87720-200, Paranavaí	46.279,05
Anselmo Warmling	595.872.709-59	Sítio Irmãos Warmling, Caixa postal 52, Zona Rural, estrada água da cigarra, Alto Paraná CEP 87750-000	31.981,09
Antônio Farinha	117.654.109-91	Rua Joaquim Fernandes Guedes, Centro, 126, Loanda-PR, CEP 87900-000	71.272,01
Antônio Silva	677.063.049-49	Rua Vereador José Teixeira Alves, 141, Centro, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	84.870,29
Banco do Brasil S.A	00.000.000/0001-91	Avenida Paraná, nº 347, 4º Andar, Centro, Londrina - PR CEP 86010-390	1.025.725,92
Bras Donizete Silva	677.064.959-49	Rua Vereador Atílio Carlos Manjoni, 223, Centro, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	101.495,22
Camila Schuelter Cargnin	033.758.539-39	R Edison Marthins, 1872, Paranavaí, CEP 87704-120	19.586,46



TABELA 44 (b)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

Credor	CNPJ / CPF	Endereço	SALDO DEVEDOR
Celso Anderson de Souza	004.881.439-34	Rua Malvina Vicente Danelute, 847, Sumaré CEP: 87720-200, Paranavaí	65.438,55
Cesar Gomes Delatorre	027.213.709.01	Sítio Santa Barbara, s/n, zona rural, santa cruz de monte castelo, CEP 87920-000	38.528,04
Cicero Caetano de Andrade	749.065.189-15	Rua ver. Atílio Carlos Maggioni, N 146, centro, Planaltina do Paraná cep 87860-000	94.480,36
Claudilene de Castro	031.335.879-60	Chacara Boa Sorte, s/n, Zona Rural, Querência do Norte, CEP 87930-000	60.088,24
Cleusser P Ivanchuek	004.795.389-64	Fazenda Sertaneja, s/n, estrada Mirador p/ Amaporã, Zona Rural, Mirador, CEP 87840-000	55.721,13
Comércio de Combustível N. T. T. LTDA	07.523.278/0001-92	Av. Paraná, 201, centro, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	109.697,75
Copel Distribuição S.A	04.368.898/0001-06	Rua Coronel Dulcídio, nº 800, 7º andar, Batel, Curitiba/PR, CEP: 80420-170	15.718,10
Cooper Card Administradora de Cartões LTDA	05.938.780/0001-39	Av Pedro Taques nº 294, 6º andar, torre norte, zona 10, Maringá/PR CEP: 87.030-000	20.167,58
EBS-Fabrica de Maquinas Industriais LTDA	75.114.116/0001-50	Rua São Leopoldo, 1250, centro, Quatro Pontes - PR, CEP 85940-000	10.432,40
Edilson Teixeira de Souza	837.230.219-72	Fazenda Santa Francisca, s/n, Zona Rural, Caixa Posta 45, Querencia do Norte, CEP 87930-000	341.823,80



TABELA 44 (c)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

Credor	CNPJ / CPF	Endereço	SALDO DEVEDOR
Eduardo Elinio Heidemann	075.433.629-88	Rua Almirante Tamandaré, 1351, Jardim São Jorge, Paranavaí-PR	11.477,05
Francisco Veleci de Oliveira	644.735.979-20	Rua Ver. José Teixeira Alves, 245, Centro, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	239.292,00
Hidromatic Comércio de Equipamentos para Automação Industrial LTDA	79.465.134/0001-38	Av Mauá, 1528, sala 01, Zona 03, Maringá, CEP 87050-020	793,69
J.M.S E Cia LTDA	00.360.088/0001-52	Av Osvaldo Cruz, s/n, distrito de Graciosa, Paranavaí, CEP 87722-000	4.677,48
Jose Antonio da Silva Filho	491.226.819-49	Estrada Ramal 30, Sítio São Rafael, Centro, Santa Isabel do Ivaí, CEP 87910-000	50.219,55
Lucas de Oliveira Lehmkuhl	091.108.299-97	Sítio São Germano, s/n, Distrito, Graciosa, Paranavaí-Pr, 87722-000	14.364,85
Paulino Ghirotti Garibaldi	548.314.159-87	Chacará Angelica, s/n, Zona Rural, Querencia do Norte, CEP 87930-000	81.165,67
Pontal Comércio de Veículos e Peças LTDA	78.909.389/0001-80	Av. Deputado Heitor de Alencar Furtado, 6420, JD Santos Dumont, Paranavaí, CEP 87.706-000	3.490,00
Rafael Antônio Volpato	065.308.259-24	Rua Vereador Guerino Radin, Centro, Planaltina do Paraná, CEP 87860-000	149.126,95
Rodrigo Icaro Simonetti Trentini	067.067.669-17	Rua Rocha Carvalhães, 299, Bairro orfãos, edifício Nob Plaza, Apto 12, Ponta Grossa, Paraná CEP 84015-275	75.237,42
Sebastião F. Pereira da Silva	516.782.929-15	Chacará São Sebastião, s/n, Zona Rural, Estrada de Santa Esmeralda, Gleba 25, Santa Cruz de Monte Castelo, CEP 87920-000	34.191,24



TABELA 44 (d)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

Credor	CNPJ / CPF	Endereço	SALDO DEVEDOR
Senai-Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial	03.776.284/0014-15	Av. Gabriel Esperidião, s/n, Parque Morumbi, Paranavaí, CEP 87.703-000	4.963,05
Sesi-Serviço Social da Indústria	03.802.018/0046-05	Av. Gabriel Esperidião, s/n, Parque Morumbi, Paranavaí, CEP 87.703-000	13.647,61
Silvio Jose Cavasin	617.472.469-72	Avenida Joinville, s/n, Graciosa, Paranavaí-PR, CEP 87722-000	129.477,70
Sindicato das Indústrias de Mandioca do Paraná	73.506.990/0001-08	Av. Distrito Federal, 1215, Slj, Centro, Paranavaí/PR, CEP: 87.701-310	6.891,00
Suzana Helena Machado Soares	607.872.289-15	Rua Pioneiro Cezare Mochi, 548, CEP 87053-025, Maringá-PR	167.947,78
Talita Juliane Ruiz	008.870.009-75	Rua Aparecido Salviano da Silva, 2474, Parque Industrial II, Loanda-PR, CEP 87900-000	330.845,84
Tegape - Importação e Comércio de Tecidos Técnicos LTDA	76.533.074/0001-55	R Felício Laskoski, 499, Riviera, Curitiba, CEP 81295-000	7.095,50
Valdemar G. do Amarante	555.730.969-15	Rua Moema, 300, Centro, Douradina-PR, 87485-000	16.508,90



TABELA 44 (e)
CLASSE III - CREDORES QUIROGRÁFIOS COM PRIVILÉGIO GERAL

Credor	CNPJ / CPF	Endereço	SALDO DEVEDOR
Valdemir Bilibio	521.374.229-72	Rua Vereador Attilio Carlos Maggioni, s/n, centro Planaltina do Paraná – PR, CEP 87860-000	60.395,09
Valdete Schuelter Cargnin	075.605.518-07	R Edison Marthins, 1872, Paranavaí-PR, CEP 87704-120	54.141,91
Valério Boeing	556.271.299-72	Fazenda Santa Luzia 2, s/n, Zona Rural, Santa Cruz de Monte Castelo, CEP 87920-000	245.796,51
Vania Soares	032.904.499-04	Sítio Santa Barbara, s/n, zona rural, Santa Cruz do Monte Castelo, CEP 87920-000	57.406,93
Vera Lucia Lisboa Mick	405.106.709-20	Rua Rui Barbosa, 265, Apto 01, Zona 07, 87020-090, Maringá-PR	117.834,00
Vladimir Donizete Valse	460.748.219-68	Rua Marechal Cândido Rondon, 874, Centro, Paranavaí-PR, CEP 87703-370	200.000,00
Xanxere Rafia Industria de Tecidos Técnicos S/A	18.433.739/0001-52	Rua Angêlo Colatto, 320, Colatto, Xanxere - SC, CEP 89.820-000	8.788,76
Walmor Cargnin	386.920.158-49	R Edison Marthins, 1872, Paranavaí-PR, CEP 87704-120	203.447,27
TOTAL			4.573.524,94

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



TABELA Nº 45 (a)

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

Credor	CNPJ/CPF	Endereço	Saldo Devedor
JPS COMÉRCIO DE ACESSÓRIOS PARA CAMINHOS LTDA	05.242.918/0001-60	Rod. BR 376, Km 108, s/n, Chacarã Jaraguã, Paranavaí, CEP 87701-907	60,85
CARGA PESADA AC P CAM E ONIBUS	11.057.875/0001-46	Rod BR 376 km 108,s/n, Chacara Jaragua, Paranavaí, CEP 87.701-970	69,70
CARMO E MASSARELLI INF LTDA	08.380.787/0001-76	Rua Souza Naves, 1447c, JD São Cristovão, Paranavaí, CEP 87.702-220	143,76
F.C. DE PAULA JOSE E CIA LTDA	05.084.081/0001-79	Av. Presidente Tancredo Neves, 2811, centro, Paranavaí, CEP 87.703-290	532,00
VOLSCANIA	84.904.879/0001-96	Rod BR 376 km 108, s/n, Distrito Industrial, Paranavaí, CEP 87.701-970	335,00
DICAP MAQUINAS AGRICOLAS LTDA	76.954.510/0001-60	AV Distrito Federal, 642, Centro, Paranavaí, CEP 87.701-310	402,00
CAPEL ELETRICA EIRELI	21.056.639/0001-69	Rua Manoel Ribas, 1244, centro, Paranavaí, CEP 87.704-000	490,00
SEBRAQ	06.217.365/0001-59	Rua Ibiopora, 830, JD Santo Antonio, Londrina, CEP 86.060-510	519,80
ENGCONTROL	07.810.788/0001-40	Av Maua, 1528, sala 01, Zona 03, Maringã, CEP 87050-020	652,40
LBB MARTINS MECANICA E AUTOPEÇAS	24.167.169/0001-07	Rodovia BR 376, 10035, Distrito Industrial Sumare, Paranavaí, CEP 87720-140	1.130,00
V A PIMENTEL	17.343.322/0001-36	Rua Domingos Fernandes Nobre, 3000 CASA 02 Sao Paulo - SP, CEP: 08190-300	890,00



TABELA Nº 45 (b)
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL – EMPRESAS EPP/ME/EIRELI

Credor	CNPJ/CPF	Endereço	Saldo Devedor
MC SANCHES – ME	17.750.140/0001-80	Rua Carlos Gomes, s/n, distrito de Graciosa, Paranavai, CEP 87.722-000	1.045,00
QUIMICAGIL IND E COM DE PROD DE LIMPEZA	01.353.037/0001-66	R Jandia, 277, Parque Industrial, Terra Boa, CEP 87240-000	1.125,00
IMPERMEX LTDA	52.110.079/0001-07	Rua Jaguari, 9620, Jaguari, São José dos Campos - SP, CEP 12.213-970	1.241,48
RANIER COMERCIO DE PRODUTOS QUIMICOS EIRELI	33.014.936/0001-20	Rua Pinta-Roxo, 95, Vila Cascata, Arapongas - PR, CEP 86.701-460	1.405,60
ADRIANA DE SOUZA OLIVEIRA	11.884.462/0001-35	Rua Souza Naves, 1159, Jardim São Cristovão, Paranavai, CEP 87.702-220	1.445,00
R VAN DAL DE CARVALHO-ME	20.278.310/0001-80		1.632,00
ANALUCIA CORREIA BERNABE	10.324.392/0001-06	Av Paraná, 1624, Centro, Loanda, CEP 87900-000	1.888,00
GRAPHITE TINTAS	03.248.331/0001-33	Av Paraná, 880, centro, Paranavai, CEP 87.705-190	1.974,00
TOPLINE - PRODUTOS E EQUIPAMENTOS PARA LIMPEZA PROFISSIONAL LTDA	02.846.505/0001-05	Av Heitor Alencar Furtado, 6375, Jardim Santos Dumont, Paranavai, CEP 87706-000	2.191,20
CASA DAS BALANÇAS LTDA	04.061.456/0001-12	Av. Prefeito Sincler Sambatti, 11274, JD Bertioga, Maraingá, CEP 87.055-405	4.900,00
K. MARQUES MONTAGENS – ME	22.632.636/0001-99	Av Osvaldo Cruz, s/n, distrito de Graciosa, Paranavai, CEP 87.722-000	2.800,00



TABELA Nº 45 (c)
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL – EMPRESAS EPP/ME/EIRELI

Credor	CNPJ/CPF	Endereço	Saldo Devedor
SINTETIKA FILTROS EIRELI	23.186.955/0001-80	Rua Ana Maria Martinez, 59, JD Renata, Santo Andre - SP, CEP 91.712-100	2.948,10
ODAIR BARBOSA METALURGICA – EPP	05.617.757/0001-42	Rod PR 82 km 310,1, s/n, PQ Industrial 02, Cidade Gaucha - PR, CEP 87.820-000	3.330,00
TOLDOS E CORTINAS REAL LTDA	01.736.722/0001-71	Rua Geralda Moreira Pereira, 596, Paranavaí/PR	3.380,00
TONY MANGUEIRAS DE FER LTDA	11.672.642/0001-53	Av Heitor de Alencar Furtado, 6375, JD Santos Dumont, Paranavaí, CEP 87.706-000	3.548,81
RODRIGUES E MISTURINI LTDA	07.235.157/0001-45	Av. Jaime Canet Junior, 98, Centro - Amaporã/PR	4.159,96
IDEVINO MISTURINI	81.043.010/0001-06	Praça Giacomo Madalozzo, 227, Centro, Planaltina do Paraná - CEP 87.860-000	12.359,51
CLAUDEMIR MARTINS DA SILVA	17.236.879/0001-78	Rua Florencio Machado de Aquino, 2A, Jardim Robru, Sao Paulo - SP	4.900,00
CARTONORTE	28.315.060/0001-12	Av. do Médico, 695, Universidade II, Cianorte, CEP 87.204-004	5.181,00
ALAN MARCELO DA SILVA – ME	07.961.516/0001-41	Av Presidente Vargas, 622, centro, Loanda - PR, CEP 87.900-000	5.243,00
V J – EQUIP E EMBALAGENS LTDA	20.482.924/0001-89	Rua Hugo Maria do Valle, 96, centro, Rolândia - PR, CEP 86.600-000	13.616,87



TABELA Nº 45 (d)
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL – EMPRESAS EPP/ME/EIRELI

Credor	CNPJ/CPF	Endereço	Saldo Devedor
S. MISTURINI E CIA	20.794.238/0001-43	Praça Giacomo Madalozzo, 227, Centro, Planaltina do Paraná - CEP 87.860-000	7.664,87
TIEZZI E TIEZZI	79.695.318/0001-94	Av. Heitor Alencar Furtado, 5949, Jardim Santos Dumont, Paranavaí, CEP 87706-000	8.492,00
ROSYLEIKO YAMAKAWA ME	17.082.685/0001-65	Av Jaime Canet JR, 136, centro, Amaporã, CEP 87850-000	10.563,30
ULTRAFORTE MADEIRAS LTDA-ME	30.881.050/0001-96		102.375,20
D M RECH & RECH LTDA	06.100.782/0001-17	R Gonçalves Dias, 1260, distrito de Graciosa, Paranavaí, CEP 87722-000	12.798,00
PNEUMARCO COMÉRCIO DE PNEUS LTDA - ME	03.573.970/0001-74	Av Heitor Alencar Furtado, 6799, Jardim Santos Dumont, Paranavaí, CEP 87706-000	13.982,00
F S INDUSTRIA DE BIODIGESTORES LTDA - ME	15.157.080/0001-60	Com. Linha Nossa Senhora das Graças, S/N, Chácara 21, Zona Rural, Palotina/PR, CEP: 85.950-000	14.800,00
MARINGA ROLAMENTOS CORREIAS E RETENTORES LTDA	23.203.546/0001-45	Av Brasil, 6090, zona 05, Maringá, CEP 87.015-280	20.462,49
BENDERPLAST - INDUSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS - EIRELI	07.106.525/0001-55	R Osasco, 414, Vila Bela, Guarapuava, CEP 85027-380	24.460,00



TABELA Nº 45 (e)
CLASSE IV – CREDORES QUIROGRAFÁRIOS COM PRIVILÉGIO ESPECIAL – EMPRESAS EPP/ME/EIRELI

Credor	CNPJ/CPF	Endereço	Saldo Devedor
UNIPREST	01.009.473/0001-12	Av. Aparecido Rorato, s/n, Centro, Jardim Araucária, Araruna, CEP 87260-000	49.121,08
TOTAL			347.174,98

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 do Grupo LULEANA 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 46, 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 46
PARÂMETROS PARA DETERMINAÇÃO
DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO

DISCRIMINAÇÃO	1º Período (1º Ano)	2º Período (Demais anos)
RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA	100,00%	100,00%
Farinha de Biju	30,6%	20,0%
Fécula de Mandioca	46,7%	40,0%
Prestação de Serviços/Terceirização	22,7%	40,0%
ESTRUTURA DOS CUSTOS	1º Período	A partir do 2º Ano
CUSTO DE MERCADORIA FABRICADA	78,40%	75,66%
Farinha de Biju	69,68%	69,68%
Fécula de Mandioca	94,61%	94,61%
Prestação de Serviços/Terceirização	59,70%	59,70%
LUCRO BRUTO	21,60%	24,34%
DESPESAS OPERACIONAIS	14,45%	14,05%
DESPESAS COMERCIAIS	2,65%	2,60%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	3,00%	2,50%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	3,43%	3,40%
DESPESAS FINANCEIRAS	3,50%	3,00%
PROVISIONAMENTO DE IMPOSTO	1,87%	2,55%
LUCRO OPERACIONAL LÍQUIDO	7,14%	10,29%

FONTE: Elaborada pelo Autor.



Os novos parâmetros econômico-financeiros foram construídos a partir da avaliação do desempenho das empresas no período compreendido entre o ano de 2016 e o primeiro semestre de 2020.

Também se admitiu como premissa básica que as empresas manterão 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 financeiras, que de um patamar médio de **5,68%** da ROL (média 2016/2019), será reduzida para **3,0%** da ROL, a partir do segundo ano em recuperação (Tabela nº 46).

Para a segunda fase, que se iniciará partir do segundo ano em recuperação, espera-se que, com a carência pleiteada, as empresas conseguirão formar capital de giro mínimo, que lhes permitirão operar sem desenhos, 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 46)

Tais pressupostos tiveram como fundamentos os fatos de que, em recuperação judicial, as empresas reduzem significativamente o pagamento de juros, bem como ocorrerão 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 do Grupo LULEANA, as seguintes projeções:

- A inflação média durante o período de recuperação foi estimada em 3,5%;
- A retomada dos investimentos somente irá ocorrer a partir do oitavo 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 47 (a, b) a 49 (a, b) utilizou a projeção das receitas, conforme procedimentos adotados no item 6.1 (Tabela nº 22), bem como a projeção do lucro operacional líquido, conforme obtido no item 6.3 (Tabelas nº 25, 26 e 27), para determinar a capacidade pagamento das empresas do Grupo. As projeções indicaram que serão necessários doze anos para a empresa saldar todo o endividamento.

Os dados das tabelas nºs 47 (a, b) a 49 (a, b) mostram que, se a empresas conseguirem operar com os níveis eficiências projetadas, não enfrentarão dificuldades de caixa ao longo de todo o processo de recuperação. E, ainda, conseguirão formar razoável capital de giro, a partir do sétimo ano.

No primeiro ano a média mensal do resultado operacional líquido será de **R\$ 102.809,21**, para fazer frente a desembolsos com pagamento de parcelas da dívida no montante de **R\$ 79.668,21 (média mensal)**, sendo **R\$ 5.412,78**, para aos credores concursais (verbas trabalhistas), e, outros **R\$ 74.255,43**, aos credores não submetidos aos efeitos da Lei nº 11.101/2005 (dívidas de natureza tributária). Tal fluxo propiciaria um saldo médio mensal da ordem de **R\$ 23.141,00**. (Tabelas nº 47 (a) e 47 (b)).

No ano seguinte, o resultado operacional líquido mensal estimado será de **R\$ 155.504,25** (Tabela nº 47 a), para um desembolso mensal com amortizações de parcelas correspondente a **R\$ 101.796,76** (Tabela nº 47 b) resultando um superávit de caixa da ordem de **R\$ 53.707,49**, gerando um acumulado médio mensal da ordem de **R\$ 76.848,49**. (Tabela nº 47 b)). Esses recursos acumulados, nos dois primeiros anos, serão fundamentais para fazer frente a necessidade de caixa anos seguintes, conforme pode ser visto nas Tabelas nºs 47, 48 e 49 (a) e (b).

No terceiro ano, com o fim o prazo de carência pleiteado, o desembolso mensal com o parcelamento será da ordem de **R\$ 170.709,83**, para um lucro médio mensal de **R\$ 160.729,79**. Destes fluxos de entradas e saídas, resultará



um déficit de caixa da ordem de **R\$ -9.979,85**, o qual será suprido pelo saldo remanescente dos períodos anteriores. Ao longo deste terceiro ano a Recuperanda irá operar com disponibilidade de caixa da ordem de **R\$ 66.868,63**. Estes recursos serão fundamentais para a formação de capital de giro mínimo e financiar os desenhos dos anos subsequentes. (Tabelas nºs 47 (a) e (b)).

Em razão do escalonamento nos percentuais de amortização das dívidas contraídas junto aos credores da Classe II, os desembolsos superarão os resultados operacionais líquidos até o 7º ano, onde os desembolsos mensais com o parcelamento serão superiores ao lucro operacional líquido mensal. Porém, as indisponibilidades pontuais de caixa, serão supridas pelos saldos remanescentes dos dois primeiros anos. (Tabela nº 47 a 49 – a e b).

A partir do oitavo ano, com o fim dos parcelamentos das dívidas tributárias contraídas junto a Receita Federal do Brasil e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (Portaria conjunta nº 001), as entradas líquidas mensais superarão os desembolsos mensais com as amortizações.

Esta situação propiciará a formação de reservas compatíveis com as necessidades das empresas realizarem investimentos com a renovação de seus equipamentos. Estima-se que a renovação do parque fabril exigirá desembolsos com novos investimentos, principalmente, em softwares, equipamentos e novos projetos, da ordem de R\$ 80.000,00 mensais.

Assim, a partir do oitavo ano, as empresas deverão investir, em média, **R\$ 80.000,00** para a renovações de suas máquinas e equipamentos.

Ao longo de todo o período do planejamento econômico financeiro, a Recuperanda irá operar com saldo positivo de caixa, conforme demonstração contidas nas Tabela nº 47 (a, b); 48 (a, b) e 49 (a, b).



8.2 Fluxo de Caixa Futuro

As tabelas a seguir demonstram a capacidade de pagamento e o fluxo de caixa futuro do Grupo LULEANA, para um período correspondente a 12 (doze) anos após a homologação do plano de recuperação Judicial.



TABELA Nº 47 (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	102.809,21	155.504,25	160.729,97	166.131,30
CREDORES CONCURSAIS	5.412,78	1.559,65	44.476,87	48.452,56
Classe I - Direitos Trabalhistas	5.412,78	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	5.412,78	-	-	-
Classe II - Credores com Garantias Reais	0,00	0,00	19.983,79	23.898,24
Banco do Brasil S/A			7.767,82	11.651,73
Alfredo Thomé			1.069,35	1.072,02
Delmiro Heidemann			295,98	296,72
Emir Domingues Della Justina			572,87	574,30
Jair Menin Floriani			1.663,49	1.667,65
Jair Ricken			2.386,94	2.392,91
José Antônio Sirena			831,86	833,94
Josival Moreira da Silva			714,95	716,74
Laurides Rech			496,48	497,72
Mauro Lemos			954,78	957,16
Nelson da Silva			2.454,73	2.460,87
Pedro Soares			774,54	776,48
Classe III - Quirografários Privilégio Geral			21.482,76	21.536,47
Banco do Brasil S/A			4.818,04	4.830,08
Empresas de Médio e Grande Porte			16.664,72	16.706,38

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 47 (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
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI	-	1.559,65	3.010,32	3.017,85
Credores com valores a receber até R\$ 3.000,00	-	1.559,65		
Credores com valores a receber acima de R\$ 3.000,00	-		3.010,32	3.017,85
CREDORES NÃO CONCURSAIS	74.255,43	100.237,11	126.232,95	126.827,99
Parcelamento de Tributos e Impostos	20.877,86	21.399,81	21.934,80	22.483,17
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	11.982,79	12.282,36	12.589,42	12.904,15
Parcelamento PERT PREV RFB (145 Parcelas)	4.349,63	4.458,37	4.569,83	4.684,08
Parcelamento PERT PGFN (145 Parcelas)	3.244,66	3.325,78	3.408,92	3.494,14
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	1.300,78	1.333,30	1.366,63	1.400,80
Provisionamento de Tributos e Impostos	53.377,57	78.837,31	104.298,15	104.344,82
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Luleana)	44.017,73	65.698,11	87.378,49	87.378,49
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Fábrica))	7.583,06	11.318,00	15.052,93	15.052,93
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná - SEFA-PR	1.776,78	1.821,20	1.866,73	1.913,40
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	79.668,21	101.796,76	170.709,83	175.280,55
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE INSTALAÇÕES				
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	23.141,00	53.707,49	-9.979,85	-9.149,24
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	23.141,00	76.848,49	66.868,63	57.719,39

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 48 (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	171.714,15	177.484,60	183.448,97	189.613,77
CREDORES CONCURSAIS	52.428,47	56.404,61	58.439,03	58.760,15
Classe I - Direitos Trabalhistas	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	-	-	-	-
Classe II - Credores com Garantias Reais	27.812,76	31.727,37	33.700,09	37.007,50
Banco do Brasil S/A	15.535,64	19.419,55	21.361,50	24.638,07
Alfredo Thomé	1.074,70	1.077,39	1.080,08	1.082,78
Delmiro Heidemann	297,46	298,21	298,95	299,70
Emir Domingues Della Justina	575,73	577,17	578,62	580,06
Jair Menin Floriani	1.671,82	1.676,00	1.680,19	1.684,39
Jair Ricken	2.398,89	2.404,89	2.410,90	2.416,93
José Antônio Sirena	836,03	838,12	840,21	842,31
Josival Moreira da Silva	718,53	720,33	722,13	723,93
Laurides Rech	498,97	500,22	501,47	502,72
Mauro Lemos	959,56	961,95	964,36	966,77
Nelson da Silva	2.467,02	2.473,19	2.479,37	2.485,57
Pedro Soares	778,42	780,36	782,31	784,27
Classe III - Quirografários Privilégio Geral	21.590,31	21.644,29	21.698,40	21.752,64
Banco do Brasil S/A	4.842,16	4.854,27	4.866,40	4.878,57
Empresas de Médio e Grande Porte	16.748,15	16.790,02	16.832,00	16.874,08

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 48 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 5º ao 8º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	5º ANO	6º ANO	7º ANO	8º ANO
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI	3.025,39	3.032,96	3.040,54	0,00
Credores com valores a receber até R\$ 3.000,00				
Credores com valores a receber acima de R\$ 3.000,00	3.025,39	3.032,96	3.040,54	
CREDORES NÃO CONCURSAIS	127.437,91	126.052,80	126.643,34	24.817,21
Parcelamento de Tributos e Impostos	23.045,25	23.621,38	24.211,92	24.817,21
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	13.226,76	13.557,43	13.896,36	14.243,77
Parcelamento PERT PREV RFB (145 Parcelas)	4.801,18	4.921,21	5.044,24	5.170,34
Parcelamento PERT PGFN (145 Parcelas)	3.581,50	3.671,03	3.762,81	3.856,88
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	1.435,82	1.471,71	1.508,51	1.546,22
Provisionamento de Tributos e Impostos	104.392,65	102.431,42	102.431,42	0,00
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Luleana)	87.378,49	87.378,49	87.378,49	
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Fábrica))	15.052,93	15.052,93	15.052,93	
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná - SEFA-PR	1.961,23			
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	179.866,37	182.457,41	185.082,36	83.577,36
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE INSTALAÇÕES				80.000,00
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	-8.152,23	-4.972,81	-1.633,40	26.036,41
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	49.567,16	44.594,35	42.960,95	68.997,36

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 49 (a)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 9º ao 12º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
RESULTADO OPERACIONAL	195.985,74	202.571,84	209.379,27	207.286,67
CREDORES CONCURSAIS	58.845,45	58.297,97	58.383,70	58.529,66
Classe I - Direitos Trabalhistas	-	-	-	-
Salários Vencidos - Até 5 Sal. Mínimos	-	-	-	-
Classe II - Credores com Garantias Reais	37.038,43	36.436,43	36.467,51	36.558,68
Banco do Brasil S/A	24.638,07	24.005,07	24.005,07	24.065,08
Alfredo Thomé	1.085,49	1.088,20	1.090,92	1.093,65
Delmiro Heidemann	300,45	301,20	301,95	302,71
Emir Domingues Della Justina	581,51	582,97	584,42	585,88
Jair Menin Floriani	1.688,60	1.692,82	1.697,05	1.701,30
Jair Ricken	2.422,97	2.429,03	2.435,10	2.441,19
José Antônio Sirena	844,42	846,53	848,65	850,77
Josival Moreira da Silva	725,74	727,56	729,38	731,20
Laurides Rech	503,98	505,24	506,50	507,77
Mauro Lemos	969,19	971,61	974,04	976,47
Nelson da Silva	2.491,78	2.498,01	2.504,26	2.510,52
Pedro Soares	786,23	788,20	790,17	792,14
Classe III - Quirografários Privilégio Geral	21.807,02	21.861,54	21.916,20	21.970,99
Banco do Brasil S/A	4.890,76	4.902,99	4.915,25	4.927,54
Empresas de Médio e Grande Porte	16.916,26	16.958,55	17.000,95	17.043,45

FONTE: Elaborado pelo Autor.



TABELA Nº 49 (b)
CAPACIDADE PAGAMENTO E FLUXO DE CAIXA FUTURO – 9º ao 12º ano
(Médias Mensais)

CAPACIDADE DE PAGAMENTO/FLUXO DE CAIXA	9º ANO	10º ANO	11º ANO	12º ANO
Classe IV - Quirografários - Empresas EPP/ME/EIRELI	0,00	0,00	0,00	0,00
Credores com valores a receber até R\$ 3.000,00				
Credores com valores a receber acima de R\$ 3.000,00				
CREDORES NÃO CONCURSAIS	25.437,65	26.073,59	26.725,43	27.393,56
Parcelamento de Tributos e Impostos	25.437,65	26.073,59	26.725,43	27.393,56
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	14.599,87	14.964,86	15.338,98	15.722,46
Parcelamento PERT PREV RFB (145 Parcelas)	5.299,60	5.432,09	5.567,89	5.707,09
Parcelamento PERT PGFN (145 Parcelas)	3.953,30	4.052,14	4.153,44	4.257,28
Parcelamento PERT Previdenciário RFB (145 Parcelas)	1.584,87	1.624,50	1.665,11	1.706,74
Provisionamento de Tributos e Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Luleana)				
Receita Federal do Brasil e Proc. Geral da Faz. Nac. (Fábrica))				
Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná - SEFA-PR				
VALOR MENSAL DO PARCELAMENTO	84.283,10	84.371,56	85.109,13	85.923,22
VALORES A RECEBER				
INVESTIMENTOS - RENOVAÇÃO DE INSTALAÇÕES	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
VENDA DE ATIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINANCEIRO	31.702,65	38.200,29	44.270,14	41.363,44
SALDO DE CAIXA (ENCAIXES/DESENCAIXE)	100.700,01	138.900,30	183.170,44	224.533,88

FONTE: Elaborado pelo Autor.



8.3 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, as empresas 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 as empresas 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.



IX – LAUDO ECONÔMICO FINANCEIRO
PARECER FINAL



9.1 Laudo Econômico Financeiro - Parecer Final

A partir do diagnóstico e das análises realizadas do desempenho operacional, administrativo, econômico e financeiro das empresas do Grupo Econômico LULEANA, os resultados obtidos permitiram avaliar os principais problemas e dificuldades enfrentadas pelas mesmas. 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 as empresas somente conseguirão 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, as empresas não apresentam 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 serviços que prestam a terceiros (terceirização), são identificados pelos contratantes como de boa qualidade, portanto, com potencial para ampliar suas parceiras com grandes empresas que atuam no mercado nacional.



Os problemas de ordem administrativa detectados são de fácil solução. Boa parte dos mesmos podem ser solucionados com a introdução de um sistema de informações gerenciais e de apropriação de custos, que se configurem como ferramentas de tomada de decisão. A gestão administrativa tende a melhorar se ocorrerem 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 das empresas, o que resultará em aumentos em sua margem operacional bruta. Tal performance poderá ser obtida em decorrência do equacionamento dos problemas financeiros atualmente enfrentados pelas empresas. Sem a necessidade de rolar diariamente seu endividamento, elas terão condições de comprar matérias primas e insumos em melhores condições.

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, o Grupo LULEANA 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 as empresas do Grupo alcançarão, 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 estão inseridas.

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 as empresas do GRUPO ECONÔMICO LULEANA, 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, 04 de agosto de 2020



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 LULEANA ALIMENTOS EIRELI;**
- ANEXO III – RELAÇÃO DOS BENS DO ATIVO DA EMPRESA FÁBRICA DE FARINHA DE MANDICO ESTRELA DA MANHÃ EPP;**
- ANEXO IV – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DO IMÓVEL DA EMPRESA LULEANA ALIMENTOS EIRELI;**
- ANEXO V – LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DO IMÓVEL DA EMPRESA FÁBRICA DE FARINHA DE MANDIOCA ESTRELA DA MANHÃ EPP;**
- ANEXO VI - LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA EMPRESA LULEANA ALIMENTOS EIRELI;**
- ANEXO VII - LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DA FÁBRICA DE FARINHA DE MANDIOCA ESTRELA DA MANHA EPP;**
- ANEXO VIII - LAUDO DE AVALIAÇÃO MERCADOLÓGICA DOS VEÍCULOS GRUPO ECONÔMICO LULEANA.**

