



FUNDAÇÃO
renova

**AVALIAÇÃO DA SITUAÇÃO ECONOMICO-FINANCEIRA DA CPL – MARIANA
SOERGUIMENTO COOPERATIVA DOS PROD. DE LEITE**

Abril/2018

Ação para Diversificação da Economia Regional

Fomento ao Cooperativismo



Estudo desenvolvido pela
Consultoria A&M



Escopo do Projeto – CPL Mariana

RFP Nº 4200002018 – SERVIÇO DE DIAGNÓSTICO ECONOMICO FINANCEIRO DA COOPERATIVA DE LEITE DE DOS PRODUTORES DE MARIANA/MG (CPL DE MARIANA)

Kick-off: 09/10/2017

Entrega dos trabalhos: 20/03/2018

1. Diagnóstico da situação Econômico-Financeira do Empreendimento/Negócio e da CPL – Mariana
 - Auditoria últimos 03 anos de atividade, **Análise Retrospectiva**
2. Nova Pesquisa de Preço e de Mercado
3. Apuração do Fluxo de Caixa e Análise Prospectiva
4. Novo Plano de Negócios

Observações:

1. Os dados coletados de mercado são referentes a mesorregião de Mariana e Ouro Preto
2. Os dados da bacia leiteira foram fornecidos pela Fundação Renova



Análise Retrospectiva

Trabalhos desenvolvidos

1. Análise de conciliação bancária, através de extratos e registros em livros;
2. Análise de aplicações financeiras, conciliando os rendimentos das mesmas e suas aplicações.
3. Análise das contas patrimoniais, referente ao cumprimento dos preceitos legais vigentes;
4. Análise das contas de crédito de terceiros de Curto e Longo Prazo;
5. Análise do Ativo Permanente, em especial, os investimentos e as desmobilizações;
6. Apresentação dos índices de liquidez, solvência e rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido, ao final dos trabalhos da auditoria.

Inconformidades identificadas:

- ❖ Ausência do Registro interno das Operações financeiras no processo de conciliação bancária
- ❖ Ausência do Livro de Matrícula: Inconformidade em razão da falta de um sistema de registro interno, que seja responsável pela gestão das cotas e cotistas. Foram identificados diversos depósitos dos associados sem identificação
- ❖ Do livro de Atas da Assembleia Geral: A CPL apresentou atas com registros de mudanças de diretorias, entretanto, não há registro de análises e deliberações sobre o relatório de gestão e balanços dos exercícios auditados.
- ❖ Ausência de registro de atas do Conselho de Administração e Fiscal



Análise Retrospectiva



Inconformidades identificadas:

- ❖ Sobre os fundos: As Cooperativas são obrigadas a constituir fundo de reserva e fundo de assistência técnica, educacional e social (FATES). **Observou-se que o plano de contas não contemplava o Fundo de Reserva Legal e FATES nos exercícios auditados, o que já consta do novo plano de contas para a CPL;**
- ❖ Sobre o Rateio dos Prejuízos: Conforme legislação vigente, seus prejuízos foram apontados em balanço, entretanto, não há parecer do Conselho Fiscal e sua consequente deliberação em Assembleia Geral.
- ❖ Ausência de avaliação e aprovação da demonstração contábil existente pelo conselho fiscal, seguido do respectivo registro da ata de Assembleia na junta comercial.
- ❖ Sobre a intervenção: a CPL deve imediatamente resolver os aspectos relacionados sobre as responsabilidades de sua Diretoria, Conselho Fiscal e Assembleia Geral, no que diz respeito a análise e deliberação dos resultados dos exercícios, com a consequente destinação das perdas, sob pena de incorrer em eventual risco de processo de intervenção, que pode se dar por ato da Assembleia Geral ou Conselho Fiscal, ou por intermédio do Poder Público, conforme disposto na legislação vigente;



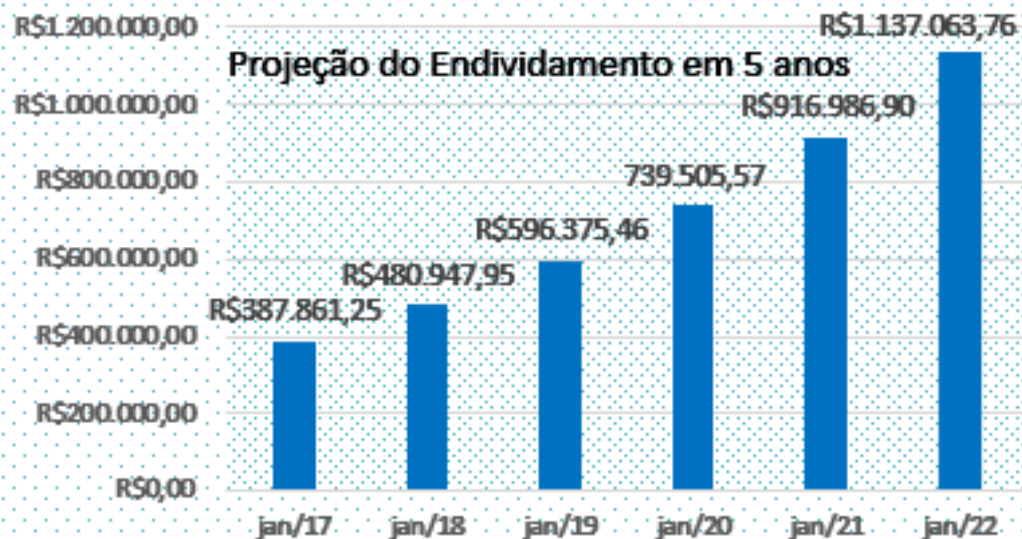
Análise Retrospectiva

Endividamento da CPL

O passivo da cooperativa atualizado em 31/10/2017, segue a seguinte alocação e valores:

- **Obrigações trabalhistas:** R\$ 59.640,40
- **Ações judiciais envolvendo fornecedores e funcionários**
 - **Fornecedores:** R\$ 55.336,38
 - **Funcionários:** R\$ 30.995,10

- **Receita**
 - **Municipal:** R\$ 1.432,56
 - **Estadual:** R\$ 2.074,44
 - **Federal:** R\$ 33.656,66
- **Previdência:** R\$ 1.914,23
- **Fornecedores:** R\$ 202.353,68
- **Administrativas:** R\$ 478,80



DÍVIDAS

R\$ **387.861,25**



Observação: Tomando por base a natureza do endividamento, a projeção do endividamento foi estipulada em função da incidência de multa de mora, juros de mora, inflação (correção monetária), multas e encargos na esfera fiscal.



Nova Pesquisa de Preço e de Mercado

Período: 27/10/2017 – 06/12/2017 (40 dias)

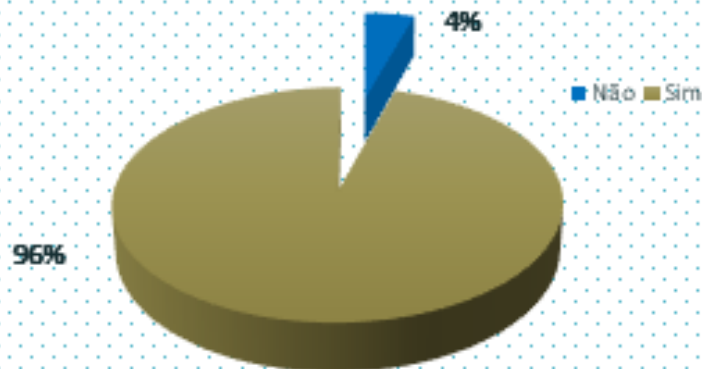
Prospecção: 143 Estabelecimentos → **96 Respostas**

Atividades Desenvolvidas:

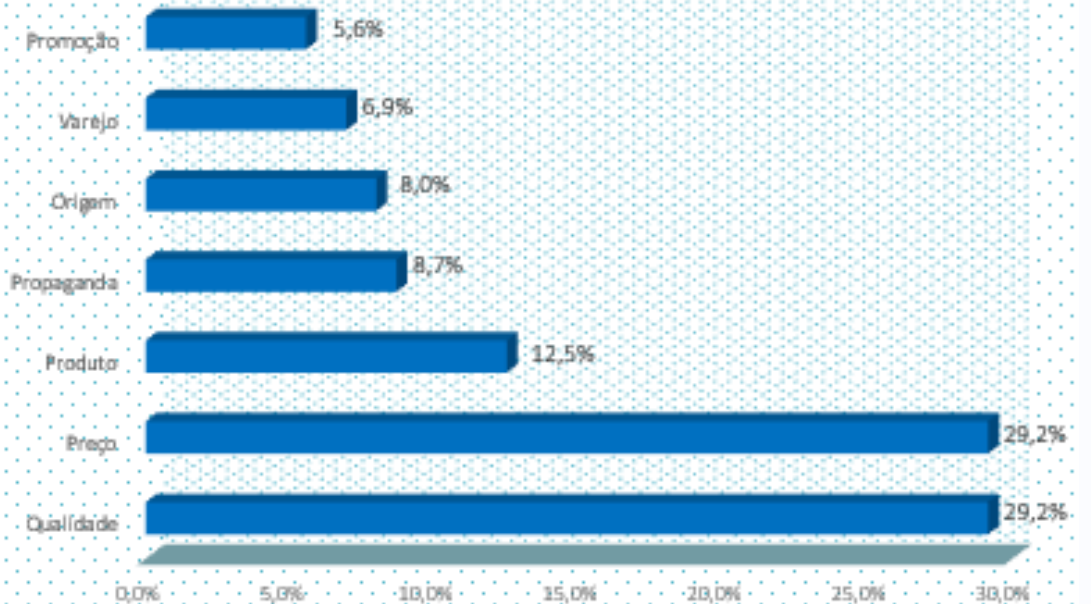
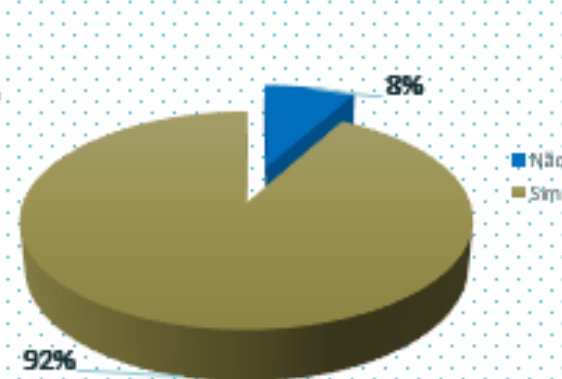
• Pesquisa Qualitativa

1) Você teria interesse de vender os produtos da fábrica de laticínios de Mariana em seu estabelecimento?

• Mariana



• Ouro Preto



2 - Em sua opinião, o que faria o consumidor de laticínios comprar uma marca nova ao invés da que já está acostumado?



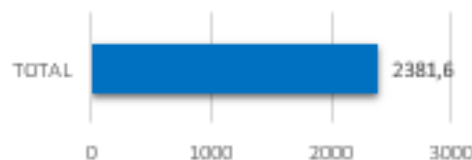
Nova Pesquisa de Preço e de Mercado

- **Relação de Estabelecimentos Varejistas**

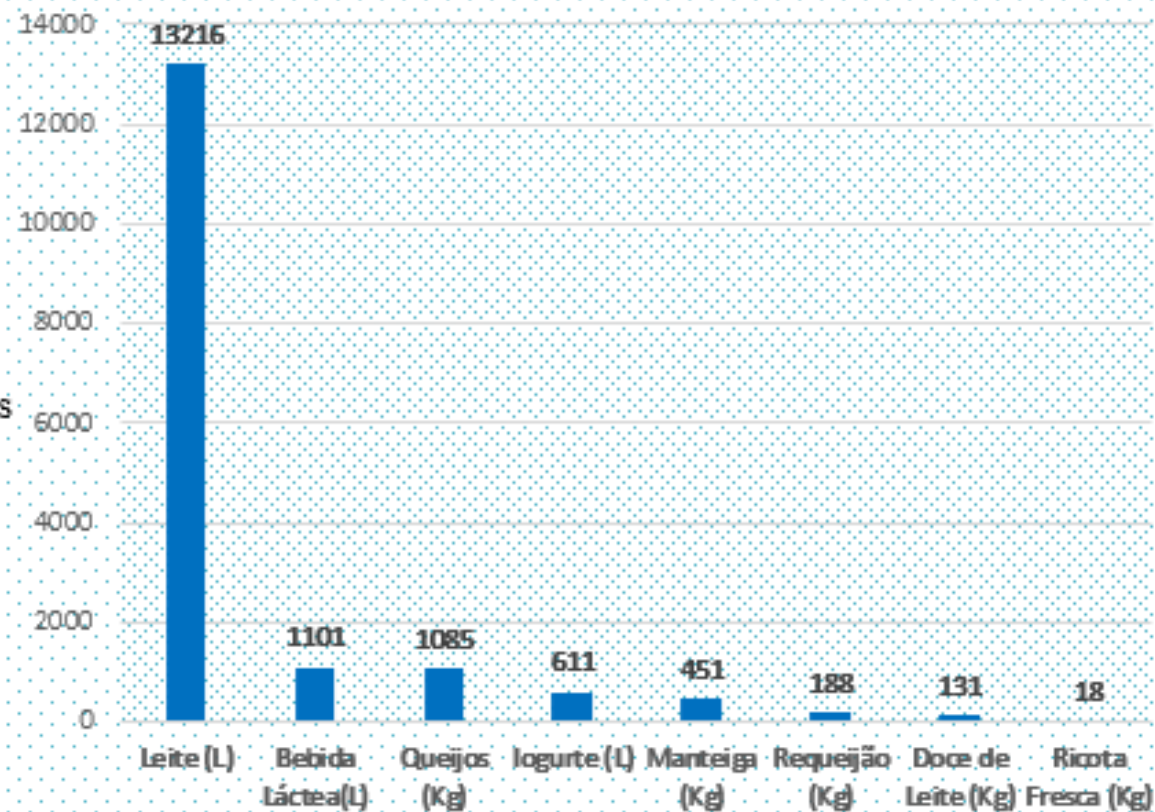
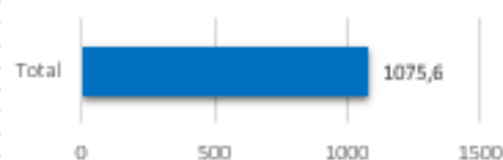
1. Volume Total de Vendas no Mercado Varejista de Mariana e Ouro Preto
2. Número de Estabelecimentos e segmentos que trabalham com os produtos analisados e principais pontos de venda
3. Mensuração da Participação de mercado dos principais fornecedores/marcas
4. Levantamento dos Preços de mercado (e margem de lucro do varejista)

- **Volume de Leite consumido nos Hotéis, Pousadas, Escolas Municipais e Estaduais, Creches, APAE, Presídios, Corpo de Bombeiros, Lanchonetes e Restaurantes**

Consumo de Leite Diário -
Mariana e Ouro Preto (L)



Consumo de Muçarela Diário
- Mariana e Ouro Preto (L)



Nova Pesquisa de Preço e de Mercado

ANÁLISE SWOT

FATORES INTERNOS

FORÇAS

Proximidade Mercado Consumidor
Estrutura física bem definida
Participação Fundação Renova na reoperacionalização
Qualidade dos produtos no passado (2016)
90% dos Estabelecimentos Varejistas têm interesse comercializar
53% dos Estabelecimentos Varejistas conhece o Laticínio
Legislação Ambiental

FRAQUEZAS

Captação Bacia Leiteira
Vias de Acesso ao Laticínio
Ausência Gerador Próprio
Obsolescência Equipamentos
Passivos Fiscais
Grandes Marcas do Varejo
Estação de Tratamento de Efluentes - ETE

FATORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

Mercado Consumidor Itabirito
Mercado Consumidor Belo Horizonte
Prefeitura Mariana
Prefeitura Ouro Preto
Apenas 1 fornecedor de Leite Pasteurizado na região
Apenas 3 Estabelecimentos vendem Leite Pasteurizado em OP
Hotéis/Pousadas/Presídios/Escolas/Creches/Vale
Lanchonetes/Pizzarias/Confeitarias

AMEAÇAS

Cooperados - Produtores
Fiscalização pela ausência de ETE
Laticínios Porto Alegre
Autorização para produzir 10.000l/dia



Análise Prospectiva e Desenvolvimento do Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa - Projeto
Receita Bruta
(-) Impostos sobre Vendas (Abrir todos os impostos)
(=) Receita Líquida
(-) CDP - Custo Fixo Direto de Produção
(-) CFI - Custo Fixo Indireto de Produção
(-) DGD - Desp. Gerais Direta de Produção
(-) DGI - Desp. Gerais Indireta de Produção
(=) EBITDA
(-) Depreciação
(=) EBIT
(-) Juros CDG
(-) Juros Capital Fixo
(=) EBT
(-) IR
(-) CSLL
(=) Lucro Líquido
(+) Depreciação
(-) NCG
(=) Fluxo de Caixa Operacional
(-) Capex
(+) Vr. Residual
(+) Vr. Perpetuidade
(=) Fluxo de Caixa Operacional Livre
(-) Amortização de Dívidas IF

(-) Amortização de Dívidas CDG
(=) Fluxo de Caixa Livre

INDICADORES
CDG (AC - PC)
NCG (ACO - PCO)
SALDO DE TESOURARIA (T)
PERFIL DE LIQUIDEZ (ÁBACO)
CICLO FINANCEIRO
GIRO DE CAIXA
MARGEM EBITDA
MARGEM LÍQUIDA
CAPITAL INVESTIDO (ATIVO ECONÔMICO)
DÍVIDA BRUTA
DÍVIDA LÍQUIDA
DÍVIDA LÍQUIDA/EBTIDA
EBIT/JUROS
RETORNO SOBRE CAPITAL INVESTIDO - ROIC
RETORNO SOBRE O CAPITAL PRÓPRIO - ROE
RETORNO X CUSTO DA DÍVIDA
MAGNITUDE DA DÍVIDA
CAPACIDADE DE PAGAMENTO
CUSTO MÉDIO DO CAPITAL PONDERADO - WACC
EVA

INDICADORES
VPL
TIR
TIRM

LUCRATIVIDADE
RENTABILIDADE



Análise Prospectiva e Desenvolvimento do Fluxo de Caixa

Composição de Insumos - logurte (L)

Materiais / Insumos usados	%
Açúcar	12,00%
Dairy Cream 9	0,03%
Preparado de Morango	8,00%
Sorbato de Potássio	0,05%
Fermento DVS Harmony	1,00%
Embalagem Primária	R\$ 0,07
Leite Pasteurizado	0,8765 L

Produto	Quantidade	Fornecedor	Preço + IPI (R\$) + Frete
Ácido Láctico 85 FCC	1,0 L	Macalé	R\$ 20,50
Açúcar	1,0 Kg	Lacucar	R\$ 2,59
Aroma de Morango	1,0 L	Macalé	R\$ 61,53
Bicabornato de Sódio	1,0 Kg	Macalé	R\$ 5,70
Chy Max Extra Líquido - Coagulante	1,0 L	Macalé	R\$ 134,41
Cloreto de Cálcio Sol 40%	1,3 Kg	Macalé	R\$ 5,85
Cloreto de Sódio	1,0 Kg	Nova Safra	R\$ 1,10
Corante Carmin CC-300-WS FCCII KOH	1,0 Kg	Macalé	R\$ 67,30
Dairycream 9 PT	1,0 Kg	Macalé	R\$ 25,90
Fermento DVS Harmony	1,0 u.n	Macalé	R\$ 42,60
Fermento DVS R 704 Mesofílico	1,0 u.n	Macalé	R\$ 39,21
Polpa Borsato Morango MOR	1,0 Kg	Macalé	R\$ 8,65
Preparado de Morango	1,0 Kg	Nova Safra	R\$ 17,46
Sorbato de Potássio PT	1,0 Kg	Macalé	R\$ 39,70
Soro de Queijo em pó	1,0 Kg	Laticínios Porto Alegre	R\$ 4,20
Nisina	1,0 Kg	Vivare	R\$ 248,00

Tipo	Produto	Fornecedor	Preço + Frete
Embalagem Sachê 1L	Leite Pasteurizado	Sulflex Embalagens	R\$ 0,02
Embalagem Filme 1Kg	Queijo Minas Frescal	Sulflex Embalagens	R\$ 0,30
Embalagem Filme 1Kg	Queijo Minas Padrão	Sulflex Embalagens	R\$ 0,75
Embalagem Filme 1 Kg	Queijo Muçarela	Sulflex Embalagens	R\$ 0,21
Pote Plástico 1L	logurte	Sulflex Embalagens	R\$ 0,07
Pote Plástico 1L	Bebida Láctea	Sulflex Embalagens	R\$ 0,07
Lata de Alumínio 400g	Doce de Leite	Módulo Embalagens	R\$ 0,75
Copo Plástico 400g	Requeijão	Selimpac	R\$ 1,43



Análise Prospectiva e Desenvolvimento do Fluxo de Caixa

CUSTO DE PRODUÇÃO	Utilização de insumos por unidade de produção*									Parâmetros de Conta	
	Preço Unitário/ Total	Leite Past. (L)	Minas Frescal (Kg)	Padrão (Kg)	Queijo Mussarela (Kg)	Requeijão Cremoso 400g	Bebida Láctea Morango litro	Iogurte Morango litro	Doce de leite 400g	Volume Total Produzido Dia (L)	Volume Total Produzido Dia (Mês)
Unidade de produção		1 litro	1 Kg	1 Kg	1 kg	0,4	1 litro	1 litro	0,4 kg	8.000	160.000
Proporção de Produção		12,01%	10,25%	7,13%	54,03%	4,74%	3,71%	3,22%	4,92%		
Produção Total (kg / L)		961	121	63	432	90	528	293	63		
Unidades produzidas/Dia		961	121	63	432	226	528	293	157		
Unidades produzidas/Mês		19212	2411	1268	8645	1805	10567	5859	1258		
Material Direto											
Matéria-Prima											
Utilização de leite cru por unidade		1,050	6,800	9,000	10,000	1,680	0,561	0,8765	2,500		
Valor Leite (R\$) - 1 Litro	1,00	0,95	1,6082	1,6082	1,6082	1,6082	1,6082	1,6082	1,6082		
Valor Leite Total (R\$)		0,9975	10,94	14,47	16,08	2,70	0,90	1,41	4,02		
Soro	0,03						0,009				
Crema (matéria gorda)	0,00										
Embalagens											
Embalagem Primária		R\$ 0,0200	R\$ 0,3000	R\$ 0,7500	R\$ 0,2079	R\$ 1,4350	R\$ 0,0700	R\$ 0,0700	R\$ 0,7500		
Embalagem Secundária											
Insumos											
Cloreto de cálcio 40%	R\$ 4,50		R\$ 0,01215	R\$ 0,00315	R\$ 0,0032						
Fermento DVS R 704	R\$ 39,21			R\$ 0,3921	R\$ 0,0784						
Fermento DVS Harmony	R\$ 42,67							R\$ 0,4267			
Fermento Bebida Láctea	R\$ 20,00						R\$ 0,0002				
Coagulante Chy Max	R\$ 134,41		R\$ 0,2285	R\$ 0,3091	R\$ 0,3360						
Açúcar	R\$ 2,59						R\$ 0,2202	R\$ 0,3108	R\$ 0,4222		
Corante Carmin	R\$ 67,30						R\$ 0,0067				
Aroma Morango	R\$ 61,53						R\$ 0,0062				
Dairy Cream 9	R\$ 25,90							R\$ 0,0777			
Estabilizante Goma											
Polpa de Morango	R\$ 8,65						R\$ 0,4325				
Preparado de Morango	R\$ 17,46							R\$ 1,3968			
Nisina	R\$ 248,00					R\$ 0,00794					
Sorbato de potássio	R\$ 39,70					R\$ 0,00286		R\$ 0,0199			
Bicarbonato kg	R\$ 5,70								R\$ 0,00342		
Acido láctico	R\$ 20,50		R\$ 0,0041			R\$ 0,06150					
Sal fundente	R\$ 24,50					R\$ 0,09800					
Sal comum	R\$ 1,10		R\$ 0,0110	R\$ 0,0110	R\$ 0,0110	R\$ 0,00715					



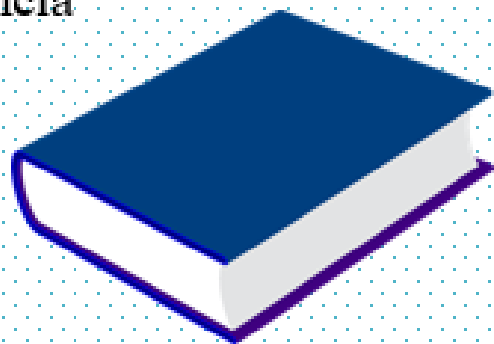
Análise Prospectiva e Desenvolvimento do Fluxo de Caixa

	Janeiro			Fevereiro			
	PREVISÃO	REALIZADO	A. V.	PREVISÃO	REALIZADO	A. V.	A.H.
FATURAMENTO	R\$ -	R\$ 330.380,96	100,00%	R\$ -	R\$ 330.380,96	100%	0,00%
2. Receita Bruta	-	330.380,96	100,00%	-	330.380,96	100%	0,00%
IMPOSTOS	R\$ -	R\$ 35.185,57	10,65%	R\$ -	R\$ 35.185,57	11%	0,00%
3.1 Impostos	-	35.185,57	10,65%	-	35.185,57	11%	0,00%
RECEITA LIQUIDA	R\$ -	R\$ 295.195,39	89,35%	R\$ -	R\$ 295.195,39	89%	0,00%
CUSTOS/DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ -	R\$ 137.101,30	41,50%	R\$ -	R\$ 137.553,73	42%	0,33%
4.1 Despesas Variáveis Gerais Diretas de Produção	-	-		-	-		
4.2 Despesas Variáveis Gerais Indiretas de Produção	-	8.154,00	5,95%	-	8.180,91	6%	0,33%
4.3 Custos Variáveis Gerais Diretos de Produção	-	126.307,30	92,13%	-	126.724,11	92%	0,33%
4.4 Custos Variáveis Gerais Indiretos de Produção	-	2.640,00	1,93%	-	2.648,71	2%	0,33%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ -	R\$ 193.279,66	58,50%	R\$ -	R\$ 192.827,23	58%	-0,23%
CUSTOS/DESPESAS FIXAS	R\$ -	R\$ 43.911,87	13,29%	R\$ -	R\$ 43.931,38	13%	0,04%
5.1 Custos Fixos Diretos de Produção	-	7.751,82	17,65%	-	7.751,82	18%	0,00%
5.2 Custos Fixos Indiretos de Produção	-	5.069,74	11,55%	-	5.079,35	12%	
5.3 Despesas Fixas Diretas de Produção	-	-		-	-		
5.4 Despesas Fixas Indiretas de Produção	-	31.090,31	70,80%	-	31.100,21	71%	0,03%
EBITDA	R\$ -	R\$ 114.182,22	34,56%	R\$ -	R\$ 113.710,28	34%	-0,41%
(-) DEPRECIAÇÃO		R\$ 225,30	0,07%		R\$ 221,96	0%	-1,48%
EBIT	R\$ -	R\$ 113.956,93	34,49%	R\$ -	R\$ 113.488,33	34%	-0,41%



Plano de Negócios

1. Visão Geral da Empresa e Planejamento Estratégico
2. Análise da Concorrência
3. Plano de Marketing
4. Gestão de Pessoas
5. Suprimentos
6. Produção
7. Ergonomia e SST
8. Qualidade
9. Estratégias e Conclusões



Problemas Atuais

1) Endividamento Total

RS 387.861,25

2) Relação com Cooperados/Produtores

3) Via de Acesso

4) Equipamentos

- Homogeneizadora
- Pasteurizada
- Máquina Embaladora de Leite
- Banho Maria digital ITR



Plano de Negócios

5) Licenciamento Ambiental – Autorização p/ 10.000L/dia (COPAM)

6) Estação de Tratamento de Efluentes - ETE



7) Gerador de Energia



Autorização de Funcionamento do Laticínio Nº 06013/2015 (COPAM)

Selo SIF – Serviço de Inspeção Federal (MAPA)

Título de Registro do Laticínio DAS/DIPOA

8) Instalação Sistema de Segurança - URGENTE



9) Finalizar instalação das telas milimétricas em todas janelas



Plano de Negócios

10) Vazamento de amônia

11) Transferência Compressores da Câmara Fria



12) Instalação Sistema de Ventilação interno



13) Cobertura dos Vestiários



14) Ausência de Sistema de Proteção e Combate à Incêndios

15) Ausência de Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas – SPDA

16) Manutenção dos Caminhões



Estratégias e Conclusões

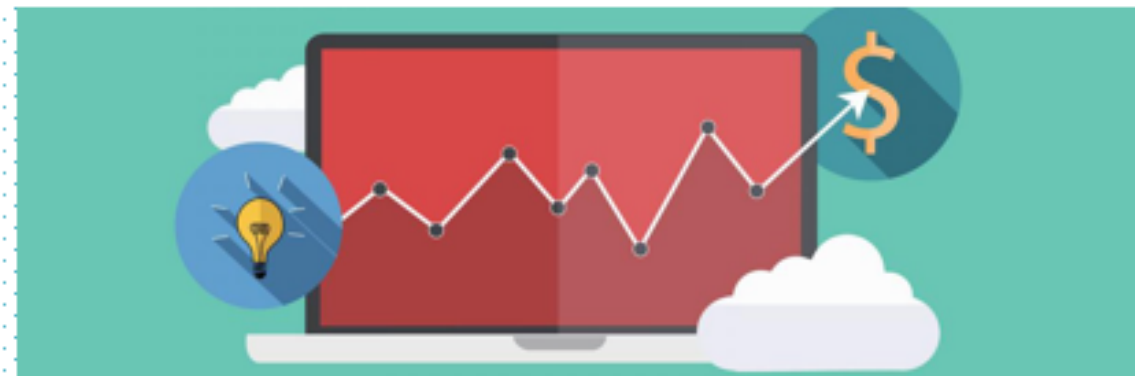


Reposicionamento no Mercado

1) Estratégia de Seleção de Produtos

Premissas:

- 1) Apresentar VPL positivo
- 2) Apresentar preço de Venda aderente ao Preço de Mercado



Preço Praticado ANO I				
Produto	CPL (R\$)	Mercado (R\$)	Crédito/Débito (R\$)	Preço Ajustado (R\$)
Leite Pasteurizado	2,59	2,13	- 0,46	<u>2,13</u>
Minas Frescal				
Padrão				
Muçarela				
Requeijão				
Bebida Láctea	3,95	4,44	0,49	<u>4,41</u>
Iogurte				
Doce de Leite				

Volume a produzir/dia:
4.200 L

Volume de Vendas necessário – Ano I

Produto	Volume Produzido	Demanda Mercado	Diferença
Leite Pasteurizado	2940	2000	940
Bebida Láctea	2245	1100	1144,829



Reposicionamento no Mercado

Volume de Vendas necessário – Ano III

Preço Praticado ANO II				
Produto	CPL (R\$)	Mercado (R\$)	Crédito/Débito (R\$)	Preço Ajustado (R\$)
Leite Pasteurizado	2,11	2,13	0,02	2,13
Minas Frescal				
Padrão				
Muçarela				
Requeijão				
Bebida Láctea	3,11	4,44	1,33	4,40
Iogurte	6,49	5,21	-1,28	5,18
Doce de Leite				

Volume a produzir/dia
6.350 L

Produto	Volume Produzido	Demanda Mercado	Diferença
Leite Pasteurizado	3060	2000	1060
Bebida Láctea	3998	1100	2898
Iogurte	1746	611	1135
Requeijão	364	188	176
Doce de Leite	294	131	163

Volume a produzir/dia
10.200 L

Volume de Vendas necessário – Ano II

Produto	Volume Produzido	Demanda Mercado	Diferença
Leite Pasteurizado	2858	2000	858
Bebida Láctea	3960	1100	2860
Iogurte	1449	611	838

Preço Praticado ANO III

Produto	CPL (R\$)	Mercado (R\$)	Crédito/Débito (R\$)	Preço Ajustado (R\$)
Leite Pasteurizado	2,01	2,13	0,12	2,13
Minas Frescal				
Padrão				
Muçarela				
Requeijão	6,50	7,04	0,54	7,04
Bebida Láctea	2,91	4,44	1,53	4,41
Iogurte	6,29	5,21	-1,08	5,21
Doce de Leite	7,26	6,18	-1,08	6,18



Reposicionamento no Mercado

Preço Praticado ANO IV

Produto	CPL (R\$)	Mercado (R\$)	Crédito/Débito (R\$)	Preço Ajustado (R\$)
Leite Pasteurizado	1,99	2,13	0,14	<u>2,13</u>
Minas Frescal	14,22	15,60	1,38	<u>15,60</u>
Padrão	20,18	21,40	1,22	<u>21,40</u>
Muçarela	20,53	17,50	-3,03	<u>17,45</u>
Requeijão	6,44	7,04	0,60	<u>7,04</u>
Bebida Láctea	2,68	4,44	1,76	<u>4,44</u>
Iogurte	6,23	5,21	-1,02	<u>5,21</u>
Doce de Leite	7,19	6,18	-1,01	<u>6,18</u>

Volume a produzir/dia
14.400 L

Volume de Vendas necessário – Ano IV

Produto	Volume Produzido	Demanda Mercado	Diferença
Leite Pasteurizado	1440	2000	-560
Bebida Láctea	3079	1100	1979
Iogurte	1314	611	703
Requeijão	274	188	86
Doce de Leite	161	131	30
Queijo Padrão	80	132	-52
Queijo Frescal	212	251	-39
Queijo Mussarela	576	900	-324

Volume de Vendas necessário – Ano V

Produto	Volume Produzido	Demanda Mercado	Diferença
Leite Pasteurizado	1565	2000	-435
Bebida Láctea	2509	1100	1409
Iogurte	1250	611	639
Requeijão	261	188	73
Doce de Leite	175	131	44
Queijo Padrão	87	132	-45
Queijo Frescal	230	251	-21
Queijo Mussarela	704	900	-196

Volume a produzir/dia
15.650 L

Preço Praticado ANO V

Produto	CPL (R\$)	Mercado (R\$)	Crédito/Débito (R\$)	Preço Ajustado (R\$)
Leite Pasteurizado	1,98	2,13	0,15	<u>2,13</u>
Minas Frescal	14,23	15,60	1,37	<u>15,60</u>
Padrão	20,18	21,40	1,22	<u>21,40</u>
Muçarela	20,52	17,50	-3,02	<u>17,47</u>
Requeijão	6,43	7,04	0,61	<u>7,04</u>
Bebida Láctea	2,69	4,44	1,75	<u>4,40</u>
Iogurte	6,24	5,21	-1,03	<u>5,21</u>
Doce de Leite	7,18	6,18	-1,00	<u>6,18</u>

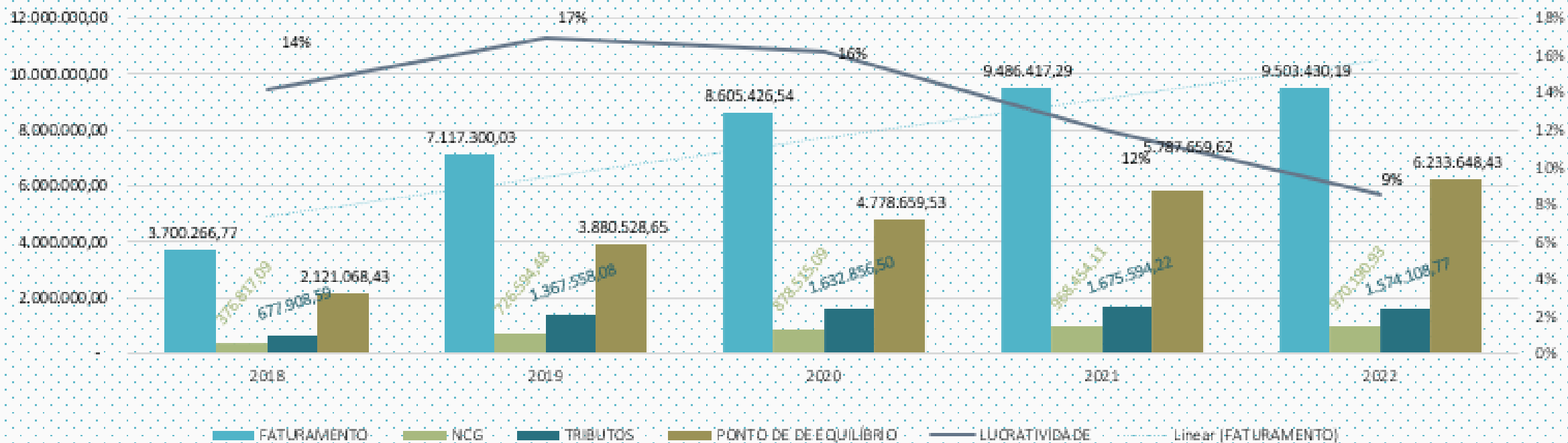


Reposicionamento no Mercado



1) Estratégia de Seleção de Produtos

Indicadores de Viabilidade



	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
ROI	0,25	1,88	2,32	1,72	0,93

Payback: 5 meses

VPL

R\$ 4.410.591,18

Positivo Aceito

TIR: 183%



Reposicionamento no Mercado

Estratégia de Reposicionamento no Mercado

- 1) Novas Praças
- 2) Estratégia do Varejo
- 3) O Segmento de *Food Service*, Hotéis e Pousadas
- 4) Parceria com Prefeituras Municipais
- 5) Empresas Privadas



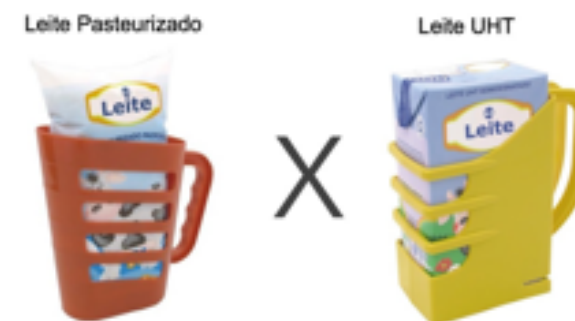
6) Diferenciação dos Produtos



8) Doce de Leite



7) Leite Pasteurizado



Outras Estratégias

2) Estratégia de Fusão e Incorporação

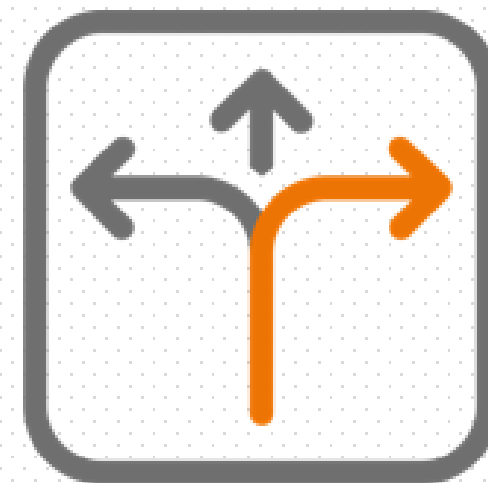


3) Estratégia de Liquidação



Recomendações Estratégicas

- 1) A Assembleia Geral da CPL deve definir pela retomada da operação ou liquidação;
- 2) Se optar pela retomada da operação, a CPL em Assembleia deve:
 - Reativar o Conselho de Administração, com eleição dos cargos da diretoria e suplentes;
 - Reativar o Conselho Fiscal, com eleição dos membros e suplentes;
 - Deliberar sobre o rateio dos prejuízos de R\$ 387.861,25 apurado em outubro de 2017;
 - Deliberar sobre o aporte de capital de giro para o ano 1, no valor de R\$ 376.817,09;
 - Deliberar sobre a recuperação dos ativos permanentes e investimentos em obras de Engenharia, buscando parcerias;
 - Registrar todas as decisões da Assembléia, Conselho Administrativo e Fiscal na junta Comercial;
 - Instaurar procedimento administrativo para localização e guardas do livro de matrículas
 - Deliberar sobre eventual estratégia de incorporação, sendo que na hipótese de uma incorporação, ela figura como sociedade incorporadora, absorvendo patrimônio de outra, associados e obrigações, uma vez que o laticínio é uma concessão do Município de Mariana à CPL;



Recomendações Estratégicas



- Acolher total ou parcialmente o Plano de Negócios apresentado pela A&M Consultoria;
 - Requerer renovação da Licença de Operação com vencimento em Dezembro de 2018 e a partir do Ano III requerer a elevação da capacidade de produção para até 40.000 litros/dia;
- 3) Caso opte por uma liquidação, que delibere sobre o rateio dos prejuízos, evitando a liquidação por intervenção.





FUNDAÇÃO
renova