



Validação de Plano de Negócios de Curto e Médio Prazos para Credores

Assembleia Geral

Tássia Gerbasi | Matheus Alberto Cônsoli
Fábio Delsin | José Artur Sanches Filho | Henrique Chaves | Matheus Ossent

11 de julho de 2024

LANGUIRU

■ QUEM SOMOS?

**Especialistas em Soluções
de Negócios no Agro**





Nossa origem
1996



PENSA (Programa de Estudos dos Negócios dos Sistemas Agroindustriais) originário da FEA/USP São Paulo, vem para Ribeirão Preto.

Nosso florescer
2001



Ainda dentro da USP, crescem projetos e cursos de alto impacto em grandes organizações.



Nasce a Markestrat
2004



Amigos compartilhando o propósito de montar uma empresa.



Markestrat
value generation



2008

Ampliação da sociedade e implementação 1º ciclo de governança e gestão



A Markestrat começa ampliar o número de projetos e clientes.



2010

A empresa cresceu... Fomos buscar um novo espaço



Novo escritório. Segundo ciclo de atração de sócios e ampliação da atuação da Markestrat mercado de distribuição de insumos.

Uma parceria antiga se consolida... Fusão Markestrat Uni.Business

2013



Com mais sócios a Markestrat cresceu em número de projetos e áreas de atuação.



Markestrat Uni.Business



Mudança para o novo prédio
2016



Com uma equipe maior fomos em busca de uma nova estrutura. Os projetos Internacionais começam a ganhar força.



Nova marca, novo posicionamento
2019

Mudança da marca Markestrat. Surgem as unidades de negócios: * Markestrat Agribusiness e Smart Solutions. Crescimento da área de capacitação.



2021

Novos sócios... em busca de ser a melhor



Fortalecimento do planejamento estratégico e a estrutura da companhia. O processo de internacionalização se intensifica.



Nasce a Harven
2023



Spin-off da área treinamentos - Joint Venture com o Grupo SEB, para criar a Harven Agribusiness School.



2024

Ambição
Ser reconhecida como a melhor consultoria do agronegócio mundial.

A Markestrat tem profundo conhecimento do agronegócio Global, atuando nas Américas Latina, Norte e Central, Europa, Ásia e África.



Desde 2004, a Markestrat criou uma equipe única que possibilitou a geração de valor e conhecimento para diversas empresas e setores.



markestrat EM NÚMEROS
Group

20 anos de história
trabalhando com
diversos setores

13 sócios com grande
experiência em
marketing e estratégia

+100 associados e
consultores formam
uma equipe capacitada

+1900 projetos
executados
desde 2004

1 escritório
localizado em
Ribeirão Preto

+80 livros e casos publicados
com base em projetos e
metodologias

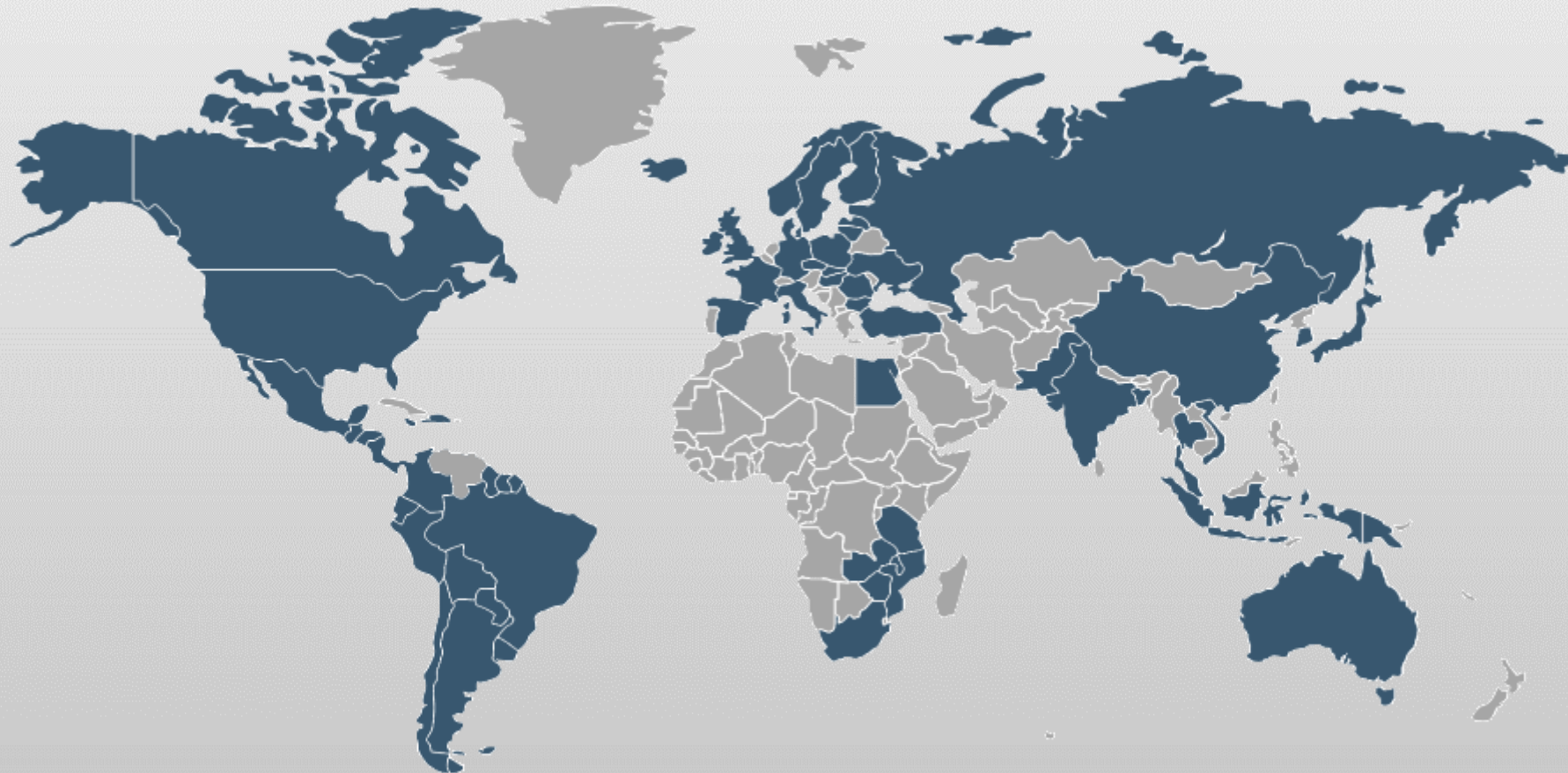


Always On! Brains On! Hands On! Hearts On!

NOSSA ATUAÇÃO

A Markestrat tem profundo conhecimento do agronegócio Global.

Atuação nas Américas Sul, Central e Norte, Europa, Ásia e África.



01

O Projeto

O objetivo do trabalho foi de propiciar aos credores da Languiru um plano operacional que reitere sua capacidade para quitação das dívidas em um determinado prazo

OBJETIVO CENTRAL

Retificar e validar o plano operacional de curto e médio prazo da Languiru a ser apresentado aos credores para chancela de confiança na recuperação da cooperativa

FASES

1

Entendimento dos Negócios e Potencial de Crescimento

Entendimento dos negócios foco da cooperativa e estimativa do potencial de retomada de crescimento de cada um

2

Definição de Premissas de Captura de Valor

Definição de premissas de captura do potencial nos respectivos negócios, considerando aspectos operacionais e comerciais

3

Previsão Financeira e Roadmap

Consolidação das etapas anteriores em uma visão financeira (DRE e Fluxo de Caixa) e atividades a serem executadas

A construção dos cenários considerou a combinação do avanço dos negócios da cooperativa com as alternativas de pagamento da dívida

Negócios da Cooperativa



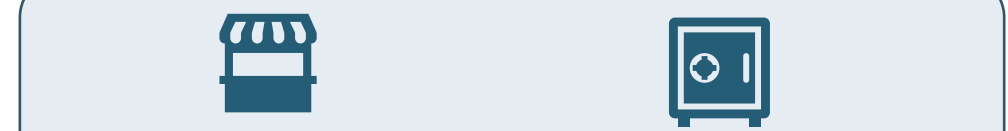
Leite Aves Ração Agrocenter Agroinsumos Matriseiro UPL

- Consume Caixa
- Gera Receita/Caixa

Cenários consideram MANUTENÇÃO ou CRESCIMENTO

1. Cenário Base
2. Cenário Intermediário
3. Cenário de Crescimento

Dívida da Cooperativa



Fornecedores Credores Financeiros

- Cresce mensalmente (juros)
- Consume Caixa

Cenários consideram DESÁGIO e/ou RENEGOCIAÇÃO DE TAXAS

1. Plano 1
2. Plano 2
3. Plano 3
4. Plano 4



A expansão de negócios sinérgicos entre si é fundamental para a geração de caixa no médio prazo, além disso é importante retomar imagem de confiança

Negócios em que a Languiru atende o produtor cooperado da região e são sinérgicos entre si



Negócios paralelos que ajudam na manutenção da imagem da cooperativa e presença na região



Negócios atualmente bastante paralelos e com baixa sinergia com outros negócios, apesar de apresentarem oportunidades e alternativas de entrada de caixa



03

Cenários e Resultados

Diferentes cenários foram construídos para a Languiru no médio prazo, com visão resultante da capacidade de geração de caixa e amortização de dívidas

CENÁRIOS



- **Cenário Base:**

- Manutenção da situação atual para cada negócio
- Sem evolução do patamar ao longo do tempo, apenas com correção monetária

- **Cenário Intermediário:**

- Combinação do cenário crescimento dos negócios, com manutenção de contratos (JBS – serviços Aves)

- **Cenário Crescimento:**

- Crescimento para cada negócio ao longo do tempo considerando geração de caixa e disponibilidade para cobrir a necessidade de capital de giro para expandir
- Limite de crescimento na capacidade operacional de cada negócio

Visão comparativa dos cenários de crescimento dos negócios Languiru com base no resultado gerado no terceiro ano de projeção

Negócio		Cenário Base	Cenário Intermediário	Cenário Crescimento
Laticínio ¹	Receita	R\$ 290,0 mi	R\$ 407,4 mi	R\$ 407,4 mi
	Caixa	R\$ 23,1 mi 6M I / mês	R\$ 33,2 mi 7,7M I / mês	R\$ 33,2 mi 7,7M I / mês
Aves ²	Receita	R\$ 187,5 mi	R\$ 269,1 mi	R\$ 415,9 mi
	Caixa	R\$ 33,4 mi 25k + 125k dia	R\$ 58,7 mi 43k + 105k dia	R\$ 108,3 mi 75k + 73k dia
Fábrica de ração	Receita	R\$ 84,5 mi	R\$ 137,9 mi	R\$ 196,7 mi
	Caixa	R\$ 7,1 mi 3,8 k ton/mês	R\$ 9,5 mi 6,5k ton/mês	R\$ 9,5 mi 9,8k ton/mês
Agroinsumos	Receita	R\$ 5,2 mi	R\$ 15,0 mi	R\$ 15,0 mi
	Caixa	-R\$ 0,3 mi	R\$ 1,2 mi	R\$ 1,2 mi
Agrocenter	Receita	R\$ 8,8 mi	R\$ 11,1 mi	R\$ 11,1 mi
	Caixa	R\$ 0,9 mi	R\$ 1,3 mi	R\$ 1,3 mi
UPL	Receita	R\$ 7,4 mi	R\$ 7,4 mi	R\$ 7,4 mi
	Caixa	R\$ 0,8 mi	R\$ 0,8 mi	R\$ 0,8 mi
Matrizeiro	Receita	R\$ 0,8 mi	R\$ 2,0 mi	R\$ 1,3 mi
	Caixa	-R\$ 0,1 mi	R\$ 0,2 mi	R\$ 0,2 mi
Consolidado	Receita	R\$ 584,0 mi	R\$ 849,9 mi	R\$ 1.054,8 mi
	Caixa	R\$ 49,6 mi R\$ 4,1 mês	R\$ 88,7 mi R\$ 7,4 mês	R\$ 138,3 mi R\$ 11,5 mês

- Leite, aves e ração representam mais de 95% do faturamento da cooperativa, de forma que os demais negócios contribuem de forma marginal e sinérgica
- O crescimento de abate de aves próprias, em substituição a aves JBS é o movimento que traz maior crescimento de receita para a Cooperativa
- No cenário base, tanto a loja de insumos quanto o matrizeiro geram resultado negativo
- **O crescimento dos negócios contribuem não apenas para um faturamento maior, mas também para um ganho de eficiência e geração de caixa**

Na maioria das combinações das capacidades de geração de caixa e negociação com credores, o pagamento da dívida atual é possível

A dívida atual da Languiru é composta 32% por fornecedores e 68% por credores financeiros:

	Saldo
Fornecedores	349.937.941,19
Credores Financeiros	734.673.579,67
Total	1.084.611.520,86

Plano 1. Pagamento integral da dívida **sem deságio**, com taxa de juros **CDI (10,5% a.a.)**

Cenário base	Cenário Intermediário	Cenário Crescimento
Inviável	31 anos	13 anos

Plano 2. Pagamento integral da dívida **sem deságio**, com taxa de juros **TR + 6% a.a. (7,5% a.a.)**

Cenário base	Cenário Intermediário	Cenário Crescimento
Inviável	21 anos	12 anos

Plano 3. Pagamento integral da dívida **com deságio de 75%** para fornecedores até R\$ 1 mi, **70%** para os demais fornecedores, **50%** para credores financeiros com garantias reais e **70%** para credores sem garantias reais, com taxa de juros **CDI (10,5% a.a.)**

Cenário base	Cenário Intermediário	Cenário Crescimento
Inviável	13 anos	7 anos

Plano 4. Pagamento integral da dívida **com deságio de 75%** para fornecedores até R\$ 1 mi, **70%** para os demais fornecedores, **50%** para credores financeiros com garantias reais e **70%** para credores sem garantias reais, com taxa de juros **TR + 6% a.a. (7,5% a.a.)**

Cenário base	Cenário Intermediário	Cenário Crescimento
30 anos	11 anos	7 anos

Para explicação dos resultados por negócio e consolidado em cada cenário, foram detalhadas todas as premissas utilizadas

PREMISSAS GERAIS DOS CENÁRIOS

Laticínio Cenário Base - Premissas

Volumes

Leite cru/padronizado – média mensal captada pela Languiru no primeiro trimestre de 2024, com uma estimativa de crescimento de 30% entre os meses de maio e outubro, decorrente de sazonalidade. Na saída, considera-se uma taxa de perda de 2,1%

Leite UHT – estimativa de venda pessimista da Languiru

Derivados – estimativa de venda pessimista da Languiru, nas proporções do mix médio realizado entre janeiro e maio de 2023

Creme de leite – Gordura sobressalente da padronização do leite cru, de 0,006% por litro, para formulação de um creme com concentração de 41% de gordura, com a dedução do necessário para a produção de derivados estimada

Preços

Leite cru/padronizado – Compra a 97% do valor CEPEA estimado e venda com margem de R\$ 0,25

Leite UHT – Compra CEPEA + frete (R\$ 0,10) + custos de transformação e embalagens e venda com markup de 1,7 do custo

Derivados – Custo do leite cru + mix de ingredientes necessários corrigidos a inflação e venda considerando uma margem aplicada de 51,8%

Creme de leite – Cálculo de precificação derivado do preço CEPEA

Volume leite cru Ano 1 6 mi l/mês	Despesas Mão de obra – premissas de 1 funcionário a cada 5.700 litros de leite cru captados com salários corrigidos via IPCA Despesas comerciais – 5,5% de comissão sobre a venda de derivados e leite UHT Outras despesas – R\$ 236 mil de custos fixos + R\$ 1,00 a cada 48 litros equivalente a energia elétrica e água (premissas retradas da média das projeções internas Languiru)	Custo-funcionários R\$ 5.900 por mês
Volume leite UHT 906 mil l/mês	Prazos Produção e venda	
Volume derivados 30 mil kg/mês	Diária	
Volume creme de leite 73 mil kg/mês	Compra e venda de leite (Cru, padronizado e UHT)	Acertos mensais no dia 15 do mês seguinte (conta leite)
Valor CEPEA estimado Ano 1: R\$ 2,44 Ano 3: R\$ 2,86	Embalagens e demais ingredientes	A vista
	Tempo de produção de derivados	1 dia
	Estoque médio derivados	13 dias
	Prazo de recebimento de derivados	21 dias
	Prazo recebimento UHT	28 dias
	Pagamento de outros custos e despesas	Dia 05 do mês seguinte

markestrat

31

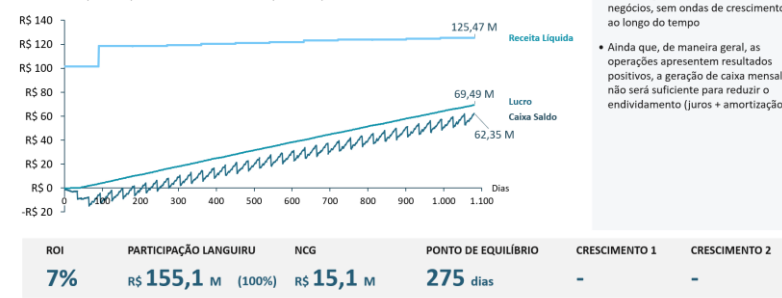
Premissas por negócio para diferentes contas:

- Receitas (Quantidades e preços)
- Custos e Despesas
- Pagamentos
- Recebimentos

DASHBOARDS COM RESULTADOS

Consolidado Cenário Base – Resultados

PROJEÇÃO DE RECEITA, LUCRO E CAIXA R\$ milhões por dia (nível de receita total dos períodos)



- Cenário base considera a manutenção do patamar atual dos negócios, sem ondas de crescimento ao longo do tempo
- Ainda que, de maneira geral, as operações apresentem resultados positivos, a geração de caixa mensal não será suficiente para reduzir o endividamento (juros + amortização)

ROI	PARTICIPAÇÃO LANGUIRU	NCG	PONTO DE EQUILÍBRIO	CRESCIMENTO 1	CRESCIMENTO 2
7%	R\$ 155,1 M (100%)	R\$ 15,1 M	275 dias	-	-

markestrat

17

Resultados dos consolidado e por negócio considerando:

- Projeção de receita, lucro e caixa
- Indicadores: participação no total, ROI, necessidade de capital de giro e ponto de equilíbrio em dias
- Comentários sobre o cenário e momentos de crescimento

FERRAMENTA



- Negócios selecionados: aves, laticínio, ração, agrocenter, agroinsumos, UPL e matrizeiro
- Premissas por cenário por negócio
- Saídas por cenário por negócio por dia (1.080 dias):
 - Demonstração de resultados
 - Balanço patrimonial
 - Geração de caixa

Pontos chave e de atenção para Languiru avançar no plano de retomada do crescimento dos negócios e reduzir o endividamento

- 1. Imagem e Confiança:** retomar a confiança dos produtores na região, manter compromissos em dia e informar com transparência as alternativas e possibilidades em negociação tanto com parceiros de negócio quanto com credores
- 2. Parcerias:** entender a capacidade operacional própria em cada negócio e buscar parcerias que otimizem resultados da operação ou permitam entrada de caixa para aceleração do plano de pagamento das dívidas (ex: JBS em suínos)
- 3. Plano de Pagamento de Fornecedores:** apresentar plano de pagamento das pequenas dívidas, mas com alto volume de credores, para resolver parte do endividamento
- 4. Negociação com Grandes Credores:** apresentar plano de retomada do crescimento da cooperativa, evidenciar capacidade de geração de caixa no médio prazo e apresentar consequente plano de pagamento no longo prazo
- 5. Leite:** retomar maiores volumes de produção a partir de ações que foquem no crescimento da captação de leite na região, evidenciar sinergia e benefícios existentes para todos os envolvidos, além de necessidade para geração de caixa e capacidade de pagar as dívidas
- 6. Aves:** aumentar produção de aves próprias ao longo do tempo para garantir maior geração de caixa, e manter prestação de serviços para JBS como complemento da capacidade operacional instalada
- 7. Negócios:** garantir retenção de caixa para investimento no crescimento (detalhado no plano) e, ao longo do tempo, manter a avaliação de viabilidade operacional vs possibilidade de negociação/liquidação de ativos para quitação de dívidas

LANGUIRU

GESTÃO DA COOPERATIVA

COOPERADO

CREDORES

FORNECEDORES

Para a viabilidade do plano, é de extrema importância a adesão e o compromisso ativo dos cooperados



Captação de mais leite é o ponto crítico. Para isso, é essencial que os cooperados priorizem a venda de leite para a cooperativa, aumentando os volumes.



Cooperados devem **continuar alojando as aves da cooperativa.** Conforme possibilidade e necessidade da cooperativa.



A produção da fábrica de rações **está diretamente ligada à demanda dos outros negócios.**



O sucesso do Agrocenter depende das **vendas de produtos.** Cooperados devem dar preferência para comprar suas necessidades na loja da cooperativa.



Os cooperados devem **focar suas compras de insumos cooperativa.**

Negócio

Influência dos Cooperados

Laticínios



Aves



Ração



Agrocenter



Agroinsumos



UPL



Matrizeiro





markestrat
Agribusiness