



PROCESSO DECISÓRIO NO PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE PEQUENAS EMPRESAS

Área de concentração: Gestão Empresarial

Raphael Babos da Purificação. MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas. rbabos17@hotmail.com

Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

Após mais uma safra de alho, Marcelo Henrique estava muito satisfeito com os resultados obtidos, porém já pensativo com o que poderia ser melhorado em suas culturas. Ele, juntamente com seus sócios, formava o Grupo Elite de produtores rurais, que ganhava cada vez mais espaço no agronegócio do Alto Paranaíba. Enquanto observava o barracão da sede vazio, após a venda de toda a produção de alho, Marcelo já se preparava para uma decisão que precisava ser tomada já para a próxima safra. Duas alternativas se apresentavam, envolvendo riscos e desafios e a decisão não poderia mais ser adiada. A colheita da cenoura já se aproximava, o número de funcionários contratados só aumentava a cada safra e o processo de fechamento da folha de pagamento, que antes era simples, estava ficando mais complexo devido a esse crescimento. Diante desse cenário, Marcelo estava entre duas alternativas: investir em um novo funcionário para dedicar-se ao Departamento Pessoal da empresa, trabalhando na sede do grupo, ou permanecer terceirizando o serviço através da Agro-Contas, um escritório de contabilidade que já era responsável por realizar os pagamentos do pessoal.

2. Antecedentes e Contexto

Marcelo Henrique nasceu em Carmo do Paranaíba, cidade do interior de Minas Gerais, onde foi criado por seus pais e dois irmãos mais velhos. A família era muito humilde e

vivia da agricultura em uma pequena fazenda onde os recursos sempre foram escassos. Por isso, Marcelo, desde jovem, já ajudava na pequena lavoura do pai, onde acabou tomando gosto pela agricultura. A rotina era desgastante, porém o jovem sentia prazer em ajudar sua família e, ao mesmo tempo, compartilhar conhecimentos com seu pai e irmãos.

- “Marcelo, acorda meu filho! Já tá na hora de ir pra lavoura!” - Chamava dona Maria Eugênia, logo cedo.

- “Calma mãe, só mais 5 minutos.” - Retrucava Marcelo, mas já levantando para ajudar seu pai e os irmãos.

Ele era um menino alegre e adorava a relação com a natureza, se divertia por trabalhar na fazenda junto de sua família. Gostava muito de brincar com os animais que seu pai possuía: corria com seus irmãos atrás das galinhas, ajudava a alimentar os porcos e sempre sobrava tempo para dar uma volta com Castanho, seu cavalo. Mesmo com a necessidade que seus pais tinham da ajuda dos filhos na lavoura, eles nunca deixaram de incentivá-los a estudar, e pela pressão feita, principalmente por sua mãe, dona Maria Eugênia, Marcelo iniciou seus estudos em sua cidade natal, onde ficou até se formar no ensino médio. Não foi um período fácil, devido às dificuldades que a família passava; ele, ainda pequeno, já precisava ser responsável, tinha que conciliar os estudos com o trabalho no campo.

Assim que acabou o ensino médio, o caçula da família, buscando uma vida melhor para si e sua família, e vendo que não havia como seu pai disponibilizar uma parte da terra para cada filho tirar o próprio sustento, teve a oportunidade de se mudar para a casa de seu tio Erivaldo, em Ibiá. Lá, foi em busca de uma oportunidade em um curso técnico em agronomia, financiado com parte da herança que sua mãe havia recebido de sua avó e com a boa vontade de seu tio, que o acolheu como hóspede. Na nova cidade, Marcelo trazia apenas duas peças de roupa e bastante esperança para o futuro que o aguardava, sabendo que essa mudança seria o primeiro passo para alcançar seu sonho de poder dar uma vida melhor a seus pais.

- “Meu filho tenha foco, força e fé, e vá alcançar os seus sonhos!” - Dizia sua mãe, com os olhos cheio de lágrimas.

- “Eu vou ser um vencedor mãe, e vou ajudar nossa família toda!” - Dizia Marcelo, abraçando dona Maria Eugênia.

Após o primeiro ano de curso, Marcelo conseguiu um estágio na instituição de ensino em que estudava e, dessa maneira, conseguia estudar e custear parte de seus gastos até se formar, desafogando seus pais e o tio de financiarem tudo. O estágio foi um incentivo que fez nascer o espírito empreendedor, fazendo Marcelo sonhar com seu próprio negócio. Porém, as dificuldades ainda existiam e mesmo após o término do curso ele ainda teria que procurar emprego. Foi aí que surgiu a oportunidade de trabalhar na Gotagri, em São Gotardo (cidade essa, que era mais próxima a Carmo do Paranaíba, sua cidade natal). Sem pensar duas vezes, Marcelo aceitou e foi para a empresa onde ficou por 8 anos e adquiriu bastante experiência no ramo do agronegócio.

Durante esse período, Marcelo conseguiu ajudar sua família e, juntamente com seus irmãos, comprou uma casa para seus pais na cidade de São Gotardo. Porém, conforme o tempo foi passando, mesmo feliz em seu emprego, ele via que na Gotagri não havia mais chance de crescer, funcionários que estavam ali há muito mais tempo estavam estagnados e, por isso, constatou que não haveria forma de evoluir profissionalmente e financeiramente. Desse modo, em 2012, teve a oportunidade de começar a trabalhar com vendas, no ramo de defensivos e insumos agrícolas, atendendo à região do Alto Paranaíba, na Agrototal. Esse novo emprego era a chance perfeita para que Marcelo pudesse conhecer o mercado da região e, no futuro, abrir seu próprio negócio, pois com esse conhecimento conseguiria adquirir um maior entendimento tanto do agronegócio quanto de parcerias.

Na Agrototal, o crescimento profissional veio e Marcelo conseguiu alavancar sua carreira e se estabilizar financeiramente. Seu crescimento na empresa foi muito rápido, porém a vontade de ter seu próprio negócio crescia na mesma proporção que seu sucesso. Trabalhou bastante durante 2 anos e meio na empresa, e aí conheceu dois produtores de batata da região: Júlio (descendente japonês, que já tinha larga experiência no cultivo de batata) e Rony (um senhor que queria investir no agronegócio, depois de vários anos focando seus negócios na pecuária). Eles estavam com um plano ambicioso de criar um grupo para cultivo de alho, cenoura e batata na região, e viram em Marcelo um sócio em potencial.

- “Marcelo, você que tem tanto conhecimento nessa região e tanta experiência no agronegócio... nunca pensou em tentar a sorte?”- Perguntou Júlio a seu amigo.

- “Esse mercado é muito competitivo, meus amigos! Sozinho ainda não consigo realizar esse sonho de trabalhar por conta própria e deixar de ser empregado!”- Dizia Marcelo, enquanto sorria sem graça com a pergunta.
- “Uai, então o momento é este Marcelo!”- Exclamou Rony, que já tinha conversado com Júlio momentos antes e sabia dos planos audaciosos do amigo japonês.
- “Como assim?”- Disse Marcelo surpreso.
- “Vamos começar uma parceria juntos e não aceito “não” como resposta! Nós vamos fazer um cultivo bem planejado e ter a maior produção já vista nesta região!”, disse Júlio, animado.

Por conhecer o mercado, percebendo ali sua possibilidade de independência, Marcelo acreditava que sua experiência e sua “fome” profissional poderiam aliar-se a de seus dois amigos, e agora futuros sócios, fazendo esse grupo que seria criado se tornar integrante da elite no mercado do agronegócio.

Tendo bastante comprometimento e coragem como principais combustíveis para atuação no trabalho, os sócios iniciaram o grupo com um financiamento que o banco proporcionou. Devido ao conhecimento de anos trabalhando no agronegócio, Marcelo observava que a concorrência era forte na região. Mesmo assim, seu intuito era começar, da forma mais profissional e planejada possível, realizando todas as atividades de forma legal e com controle total sobre seu negócio. Nascia ali o Grupo Elite.

Juntos, os sócios alugaram um sítio próximo à cidade de Campos Altos e começaram sua primeira cultura de alho. Contavam com uma boa estrutura de 2 barracões (sendo um para o beneficiamento e outro para a secagem do alho), alugaram o maquinário de terceiros para evitar gastos muito altos logo de início e começaram os trabalhos com uma pequena equipe de colaboradores, formada por apenas 3 pessoas. Essa equipe era formada por Fábio, filho de Júlio, que tinha experiência com custos agrícolas e queria ajudar o pai; uma antiga amiga de Júlio, chamada Cleide, que trabalhou com ele em outra empresa no cultivo de batata. Ela era a mais velha da equipe e cuidaria da parte financeira do Grupo Elite. Por último, Marcelo convidou um ex-colega de trabalho, o Caio, que havia trabalhado com ele na Agrototal e iria ajudar nos controles internos da empresa.

- “Com certeza, se trabalharmos juntos, esse grupo terá tudo para se tornar muito forte no mercado da região do Alto Paranaíba.”- Dizia Marcelo, enquanto abraçava seus sócios e sorria para seus empregados.

Aos poucos, a empresa foi crescendo com um grande comprometimento de Marcelo, que sempre acompanhava de perto sua equipe e focava na qualidade de suas culturas. Investiu sempre em conhecimento técnico para maior diferenciação de seus produtos, sabendo que eram novos no mercado, e, devido à alta competitividade existente na região entre os concorrentes, teria de criar uma estratégia que lhe proporcionasse um diferencial. Como o crescimento do grupo se mantinha, começaram a comprar o próprio maquinário, o quadro de funcionários fixos para a produção também aumentou e o grupo se consolidava cada vez mais. Após os dois primeiros anos, além do alho que era a cultura que o grupo começou cultivando, já haviam plantado áreas com cenoura e batata, abrangendo ainda mais o mercado de atuação da Elite.

- “Além de plantar em nossas terras, já podemos arrendar em outras fazendas no próximo ano para aumentar a nossa produção anual?”- Questionou Júlio, fixando o olhar em Marcelo, que era o mais analista do trio.

- “Acho que é o momento de alçarmos voos maiores sim, porém estamos em um momento em que precisamos analisar friamente os custos de qualquer novo investimento do grupo”, respondeu ele.

- “Realmente, um ponto-chave é que nossas turmas que trabalham na roça e no barracão estão crescendo mais e mais, a cada safra.”- Palpitava Fábio sobre uma das situações que precisavam ser analisadas.

O crescimento da empresa nos últimos 4 anos variava em média de 15% a 20% em sua produção anual. A ampliação se fazia cada vez mais necessária e em 2017 o grupo já contava com todo o maquinário próprio (inclusive com máquinas importadas para realização dos processos de plantio e colheita de suas culturas).

3. Decisões a serem tomadas

O negócio ia cada vez melhor, mas, durante os períodos de safra realmente fazia-se necessário contratar muitos funcionários para trabalhar na roça e no barracão (para serviços de corte, limpa e pendura do alho ou mesmo para colheita e lavagem da batata e cenoura). As turmas ainda não eram tão grandes no início devido às áreas de plantio

não serem tão amplas. Para realizar os serviços de departamento pessoal e contábil, o grupo contratou um escritório de contabilidade para terceirizar esses serviços, porém o gasto com a contabilidade estava crescendo na mesma proporção que a quantidade de funcionários contratados.

Devido ao seu crescimento nesses anos, a empresa atuava com as 3 culturas por ano (alho, batata e cenoura). Possuía 3 colaboradores internos, atuando na parte comercial, financeiro e logística, e mais 5 colaboradores atuando no controle de produção e carregamento. Com logística própria, havia apenas 1 caminhão, mas que supria as necessidades do grupo, já que a maioria dos clientes utilizava frota própria.

A única decisão que ainda gerava discussão entre os gestores era justamente sobre o fechamento da folha de pagamento dos funcionários safristas durante os períodos de plantio e colheita, devido ao crescimento constante no número de colaboradores utilizados nesse período. Outro ponto-chave a ser analisado era o fato de o e-Social entrar em vigor no próximo ano e isso faria com que o controle das turmas teria que ser ainda mais minucioso e detalhista.

O e-Social vale para empresas de todos os tamanhos, desde produtores rurais até os patrões de empregados domésticos. Todos terão que usar o sistema para registrar os eventos referentes às relações trabalhistas (incluindo admissão, aviso prévio, desligamentos, licenças, remunerações e pagamentos). O objetivo do governo com a implantação do e-Social é simplificar o envio das informações referentes aos empregados, mas no dia a dia o empregador precisa de pessoas que ajudem nesse controle e que atendam aos prazos estipulados para cada uma das relações trabalhistas em questão.

Os gestores se encontram em um momento de tomada de decisão muito importante para o prosseguimento da boa execução de seu processo interno. Como a produção segue com um crescimento gradativo a cada ano é notório que, dessa forma, surgirão novas oportunidades, sendo necessário um bom planejamento financeiro e uma reestruturação estratégica mais assertiva possível. Diante dessa realidade cada vez mais clara, a tomada de decisão deve ser rápida, porém bem pensada e de forma estratégica.

Após várias análises feitas, principalmente durante as últimas duas safras, os gestores se viam diante de duas possibilidades: tomar a decisão de investir no quadro fixo de funcionários para fechamento da folha de pagamento, contratando mais um

colaborador; ou seguir terceirizando este serviço através do escritório de contabilidade. Ambas as decisões traziam certezas e riscos e, por isso, a tomada de decisão vinha sendo adiada, além de que cada um dos gestores tinha uma visão de como o processo de fechamento deveria funcionar para não gerar custos desnecessários.

Júlio e Rony deixaram Marcelo encarregado de tomar a decisão do que seria melhor para o grupo Elite, e ele analisava, com frieza, o que seria mais benéfico, mas sempre ouvindo a opinião de sua equipe interna:

- 1) A contratação de um novo funcionário, que ficaria totalmente dedicado ao Departamento Pessoal do Grupo Elite e, além dos demais controles do setor, ficaria responsável por esse processo de fechamento da folha de pagamento e envio em dia dos eventos do e-Social.

- 2) Permanecer terceirizando o processo de admissão, demissão e pagamento dos colaboradores através do escritório de contabilidade, que já vinha executando esses serviços.