

CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

TALYTA SANTOS MIGANI VOLPI

**Estudo da relação custo/benefício a partir da implantação de ERP**

Indaiatuba  
2017

CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

TALYTA SANTOS MIGANI VOLPI

## **Estudo da relação custo/benefício a partir da implantação de ERP**

Trabalho de Graduação apresentado por Talyta Santos Migani Volpi como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba, elaborado sob a orientação do Prof. Esp. Osmar A. Teixeira.

Indaiatuba

2017

CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE INDAIATUBA

DR. ARCHIMEDES LAMMOGLIA

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL

TALYTA SANTOS MIGANI VOLPI

Banca Avaliadora

Prof. Osmar Alves Teixeira	Orientador
Prof. Eliane Zambon Victorelli Dias	Avaliador Interno – Fatec Indaiatuba
Diogo Meschita Gamba	Avaliador Externo -

Data da defesa: 27/06/2017

Dedico este trabalho aos meus  
pais, marido, irmão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por essa vitória! À minha mãe, amiga e sócia que concordou em utilizarmos nossa empresa como estudo de caso, por ter me ajudado nas pesquisas e me ter me motivado e insistido para que eu concluísse mesmo diante das adversidades.

A meu marido Thércio, que sempre me motivou durante todo o curso e principalmente a concluir este trabalho.

A minha amiga de curso, já graduada, Jéssica Fellner, que me deu dicas, conselhos e direcionamento nos momentos difíceis, me passando confiança e ânimo.

A meu orientador, Osmar Teixeira, por ter me guiado e ter dado direcionamento ao longo dessa jornada, me dando todo suporte necessário.

Enfim, meu agradecimento a todos que me apoiaram e me ajudaram neste período que será essencial para toda minha vida!

Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas. Muito conhecimento, que se sintam humildes. É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o Céu, enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe (Leonardo da Vinci).

## RESUMO

Com a grande competitividade em grande parte dos setores da economia, é necessário ao gestor investir em ferramentas que o auxiliem na expansão de seu negócio e que apresentem um diferencial competitivo. Um sistema de gestão ERP permite ao administrador visualizar sua empresa como um todo, trazendo auxílio na tomada de decisões. O objetivo deste trabalho é apresentar a relação custo/benefício que a implantação de um ERP traz para uma microempresa e avaliar se as vantagens em longo prazo trazem ao empreendedor o retorno almejado. O trabalho foi estruturado a partir de pesquisa bibliográfica e exposição de conceitos e temas que envolvem um ERP e Direito Empresarial. Os resultados obtidos foram os benefícios e desvantagens avaliados ao olhar do gestor, e apresentação de proposta de melhoria para expandir os ganhos a partir do investimento inicial, caso esta seja assentida. Entre eles pode-se citar a liberação de tempo das proprietárias para dedicarem a área comercial e expansão da divulgação da marca, e inserção em uma forma de mídia ainda não explorada pela empresa. Toda a análise feita foi apresentada às proprietárias, que acompanharam todo o processo de desenvolvimento do projeto, contribuindo com suas experiências cotidianas. Os resultados encontrados confirmam a hipótese de que ERPs não trazem um custo alto ao empreendedor, e seus benefícios ampliam as conquistas empresariais. Agregado a outros investimentos, traz ampliação do valor bruto de vendas mensais, consolidando o desejo de retorno de investimento das proprietárias. É mostrado nesse trabalho o ganho que uma micro empresa pode ter ao se inserir no meio tecnológico a partir de quando ela preza por realizar investimentos que são relativamente baixos diante do retorno.

**Palavras-chave:** ERP, microempresa, investimento.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Integração de módulos.....	17
<b>Figura 2:</b> Funcionalidades do sistema ERP.....	18
<b>Figura 3:</b> Etapas para implantação.....	20
<b>Figura 4:</b> Funcionalidades do ERP escolhido.....	33
<b>Figura 5:</b> Processo operacional.....	34
<b>Figura 6:</b> Estrutura da empresa.....	34
<b>Figura 7:</b> Renda bruta mensal.....	43



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1:</b> Principais benefícios e desvantagens na utilização de ERP.....	22
<b>Quadro 2:</b> Investimentos realizados.....	32
<b>Quadro 3:</b> Investimentos a realizar.....	32
<b>Quadro 4:</b> Comparativo compras.....	35
<b>Quadro 5:</b> Comparativo estoque.....	36
<b>Quadro 6:</b> Comparativo vendas e recebimento.....	37
<b>Quadro 7:</b> Comparativo formas de pagamento.....	38
<b>Quadro 8:</b> Projeção proposta e vendas brutas mensais.....	42
<b>Tabela 1:</b> Renda bruta atual e projetada.....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ERP: Enterprise Resource Planning – Planejamento dos recursos da empresa.

MEI: Micro Empreendedor Individual

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TI: Tecnologia da Informação

SI: Sistemas de Informação

PME: Pequenas e Médias Empresas

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

RH: Recursos Humanos

FCS: Fator Crítico de Sucesso

EIRELI: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

DNS: Domain Name System – Sistema de Nomes de Domínios

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
1.1 ERP – <i>Enterprise resource planning</i> .....	16
1.1.1 Passo a passo para implantação de ERP .....	19
1.1.2 Possíveis dificuldades na implantação de ERP.....	20
1.1.1 Vantagens e desvantagens de um ERP.....	21
1.2 Direito empresarial.....	23
1.2.1 Empresários.....	23
1.2.2 Obrigações do empresário.....	24
1.2.3 Microempresa.....	24
PERCURSO METODOLÓGICO .....	26
2.1 Delineamento de pesquisa.....	26
2.1.1 Quanto aos objetivos .....	26
2.1 Delineamento de pesquisa.....	26
2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa.....	27
2.3 Procedimentos para a coleta e análise de dados.....	28
2.3.1 Ambiente de coleta de dados .....	28
2.3.2 Técnica para coleta de dados.....	29
2.3.3 Natureza da análise dos dados.....	29
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	30
3 A Empresa.....	30
3.1 Avaliação sobre a necessidade de ERP.....	30
3.2 Sistema ERP.....	31
3.3 Processos.....	33
3.4 Comparativos dos processos .....	35
3.4.1 Compra.....	35
3.4.2 Estoque.....	36
3.4.3 Vendas e Recebimento.....	36

3.4.4 Formas de pagamento .....	37
3.5 Suporte futuro .....	38
3.6 Avaliação custo/benefício .....	39
3.6.1 Vantagens/desvantagens na prática (ao olhar do gestor) .....	39
3.6.2 Proposta.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47

# INTRODUÇÃO

Em meio a grande competitividade na maioria dos setores da economia, faz-se necessário investir em novas ideias e tecnologias que sirvam de suporte para o empreendedor na tomada de decisões, para assim executar planos de ações que cativem e captem consumidores cada vez mais exigentes.

O empreendedorismo e a manutenção da organização no mercado competitivo estão baseados na criação de um diferencial e uma gestão profissional dos negócios, características essas que são um dos maiores gargalos para permanência da empresa após seu crescimento. A gestão da pequena empresa em geral baseia-se no conhecimento empírico tácito do empreendedor, ou no investimento realizado no negócio por acreditar que ele seja uma ótima oportunidade de ganho e desenvolvimento econômico. Inserido nesse cenário, o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento dos recursos da empresa) permite à empresa coletar, armazenar, analisar e disseminar informações. Transformando dados em informações organizadas de modo que gerem valor ao receptor – quem interpreta e elabora conclusões – com propósito de auxiliar nas escolhas e definições de metas e objetivos.

Segundo Garcia (2005), “o ERP (*Enterprise Resource Planning*) é uma arquitetura de software que permite a integração entre os departamentos da empresa. Através de um banco de dados único todas as operações e transações da empresa são gerenciadas”. A ligação entre as áreas da empresa por meio da organização lógica de dados possibilita ao gestor redução de tempo, eliminação de duplicidade de dados e principalmente redução de retrabalho, possibilitando uma gestão mais técnica e especialista da organização.

Visto isto, o objetivo deste presente projeto de trabalho é verificar os benefícios que a implantação de um ERP traz para o microempreendedor, a fim de avaliar a relação custo/benefício, observando se o valor investido gera ganhos percebidos que supere o valor aplicado.

Existem no mercado inúmeras opções de ERP, mais simples e mais robustos, cada qual de acordo com a necessidade e porte empresarial. Em geral, existe a expectativa de resultados positivos a partir da implantação de sistema, porém deve ser levado em consideração – por parte do administrador – que os custos com equipamentos, adesão, treinamento, aluguel e manutenção são relativamente altos, custos que para um

microempreendedor podem parecer potencializados. Por esta razão, Bio (1996) ressalta “O orçamento do Plano Diretor, deve ser avaliado à luz dos benefícios decorrentes da melhoria dos sistemas. Se os benefícios mensuráveis cobrem o investimento ao longo do tempo, tal investimento está desde logo plenamente justificado”.

A partir destas considerações, este trabalho se propõe a responder a seguinte questão: Os custos que envolvem a implantação de um ERP podem trazer resultados e retornos substanciais que justifiquem a um micro empresário o investimento?

Parte-se da hipótese de que a implantação de um ERP traz resultados positivos por otimizar processos, disponibilizar facilidade e agilidade de acesso à informações, e mesmo que com investimento relativamente alto, é possível mesmo ao pequeno empresário quantificar benefícios a partir da aplicação. Estes benefícios precisam ser avaliados e levantados para que o empresário perceba o retorno positivo de seu investimento, mesmo que em longo prazo. Logo, um desafio a ser esclarecido.

O presente projeto de trabalho de graduação terá como alvo de pesquisa a empresa “Permita-se”, loja de venda a varejo de roupas e acessórios femininos, localizada na cidade de Indaiatuba, onde desempenha suas atividades há dois anos. Atualmente conta com um *mailing* de trezentos e cinquenta clientes, sendo grande parcela localizada na própria cidade, atendendo também cidades vizinhas e desempenhando vendas também para todo o Brasil, através da internet. O gerenciamento e processos são executados por duas administradoras.

A empresa é de propriedade da autora, o que torna viável o acesso às informações e dados específicos da organização, e é de extrema relevância, uma vez que a empresa está passando pelo processo de implantação de um ERP, assim, é de interesse da administração identificar - se assim comprovado - as vantagens obtidas através do investimento. Também contribuirá para a autora ao aplicar os conhecimentos acadêmicos adquiridos ao longo do Curso Superior em Tecnologia de Gestão Empresarial, podendo obter uma profissionalização da gestão dos negócios da empresa em estudo. Este projeto de trabalho de graduação poderá se tornar um referencial para futuros trabalhos na área de Tecnologia da Informação aplicada a pequenas empresas, da Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba – FATEC ID.

O trabalho será realizado por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratório-descritiva, estudo de caso e entrevista junto às proprietárias e ao fornecedor do sistema ERP, visando levantar dados e informações quanto às melhores alternativas para o micro empresário.

O trabalho está organizado e dividido em três capítulos. Em seu primeiro capítulo será apresentada a fundamentação teórica sobre o sistema ERP, suas vantagens, desvantagens,

custos, finalidades, como também a estrutura legal de uma micro empresa e suas características. No capítulo dois serão apresentados os procedimentos metodológicos a serem utilizados. E como terceiro capítulo será apresentado a análise e discussão dos dados coletados.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 ERP – *Enterprise resource planning*

Para Rainer (2011), a arquitetura de TI (Tecnologia da Informação) e a infraestrutura de TI fornecem a base para todos os sistemas de informação na organização. Um sistema de informação (SI) coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para um fim específico. A princípio, as empresas obtinham sistemas descentralizados, onde as áreas da organização não se interligavam. Para Zwicker e Souza (2009) a característica que mais se destaca nos sistemas de informação integrados é a junção de seus módulos, resolvendo o problema da fragmentação da informação circulante na empresa. Dessa forma possibilita rapidez na tomada de decisões, onde o administrador tem a sua disposição componentes essenciais para interpretar de maneira correta a situação em que o negócio se encontra. Caiçara Junior (2008) ainda ressalta que o objetivo maior de um ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento dos recursos da empresa) é integrar dados organizacionais e disponibilizá-los em tempo real.

Podemos observar na figura abaixo que o ERP une diversos departamentos, de várias áreas e níveis organizacionais, promovendo junção e inter-relação de dados e informações. (FIGURA 1):





**Figura 1:** Integração de módulos.

**Fonte:** Juan Jose Montiel, disponível em: <https://juanjosemontiel.com/tag/cadena-suministro-para-una-tienda-on-line/>

Segundo Zwicker e Souza (2009) o ERP surgiu na segunda metade dos anos 90 com o intuito de ajudar as empresas a melhorarem sua produtividade e obter vantagem competitiva através do uso de tecnologia de informação. A princípio os ERPs eram interessantes e comercializados apenas para grandes empresas. Mendes e Escrivão Filho (2009) afirmam que no começo dos anos 90, os ERPs eram extremamente caros, viáveis somente para empresas de grande porte. Essas potências acabaram por saturar o mercado das grandes administradoras de sistemas e assim outros fornecedores de ERPs partiram para o segmento intermediário formado pelas PMEs (Pequenas e Médias Empresas), apresentando estratégias diferenciadas para o nicho de mercado.

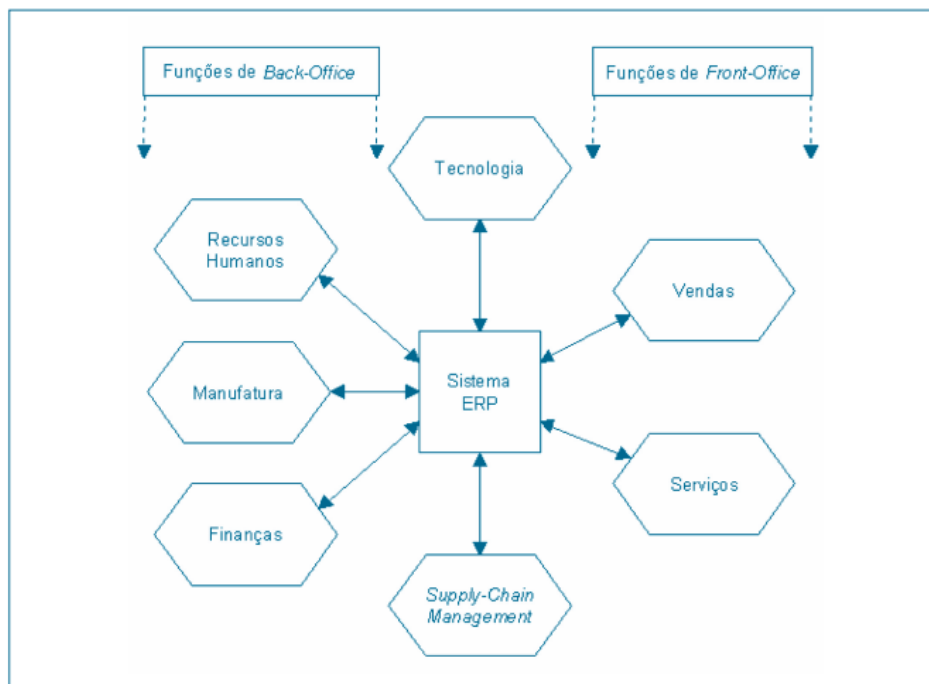
Atualmente as grandes administradoras de sistemas investem também em soluções de menor escala. Segundo Garcia (2005) alinhado a estudo com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), o segmento de sistemas integrados de gestão é dividido em três seções: grande porte com representatividade de 31%, médio porte atingindo 41% e pequeno porte com parcela de 28%, tendo como fornecedores principais para empresas de grande e médio porte, os grupos SAP e Oracle. No Brasil esses grupos fornecedores são seguidos pelo grupo Totvs e por grupos menores.

Côrrea et al. (1997) estabelece os sistemas ERPs como formados por módulos integrados que servem de suporte para a tomada de decisão em todos os departamentos integrados entre si, a partir de uma base única de dados e não redundante.

Os módulos básicos que interagem nesse processo são: vendas, compras, contabilidade, finanças, produção, estoque, recursos humanos, entre outros, que através de um único banco de dados disponibiliza agilidade e rapidez no acesso e gerenciamento.

Caiçara Junior (2008) constata que, no módulo de finanças, os dados financeiros relevantes para a contabilidade são coletados possibilitando a emissão de relatórios que posteriormente servirão de suporte ao planejamento. Na parte destinada à produção são coletados dados relevantes para formação de pedidos, encomendas, projetos e estoque. Estoque que por sua vez está ligado a fluxos de materiais, que está diretamente alinhado ao módulo de compras. O gerenciamento preciso dos estoques reduz as tarefas de busca e manutenção de materiais, com a verificação integrada de faturas (CAIÇARA JUNIOR, 2008).

O módulo de RH – Recursos humanos, para Helbert Carvalho (2014) tem por funcionalidade o controle do RH da empresa, contendo cadastros de funcionários, histórico de salários e benefícios. Este módulo também é responsável por recrutamento e seleção e pelo desenvolvimento humano. A figura abaixo demonstra as ligações entre os departamentos. (FIGURA 2)



**Figura 2:** Funcionalidades dos sistemas ERP.

**Fonte:** Davenport (1998), disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n1/n1a08.pdf>

Para as PMEs - Pequenas e Médias Empresas - a inserção de tecnologia capaz de trazer melhorias nos processos é uma solução para maximização de desempenho e é uma forma de demonstrar inserção no mercado e capacidade competitiva, o que é considerado como um fator de diferenciação.

A implantação de um sistema integrado de gestão empresarial exige cautela quanto a custos e infraestrutura disponível e infraestrutura a ser adquirida, fatores que devem ser considerados pelo micro empresário. Mendes e Escrivão Filho (2009, p. 290) relatam que em empresas de pequeno porte,

A implantação pode contar com alguns facilitadores, como o envolvimento de menos pessoas, controles administrativos simplificados, padrões de eficiência menos exigentes etc. Por outro lado, pode apresentar também dificuldades adicionais, como orçamento limitado, ambiente familiar e não profissional, carência de pessoas qualificadas entre outras.

Para Garcia (2005) genericamente os ERPs podem ser implantados em qualquer tipo e porte de empresa, porém as organizações apresentam diferenciais característicos em cada área, o que leva a complexidade na decisão. Por isto, é recomendável que a administração em seu planejamento analise os diversos fornecedores de sistemas.

### **1.1.1 Passo a passo para implantação de ERP**

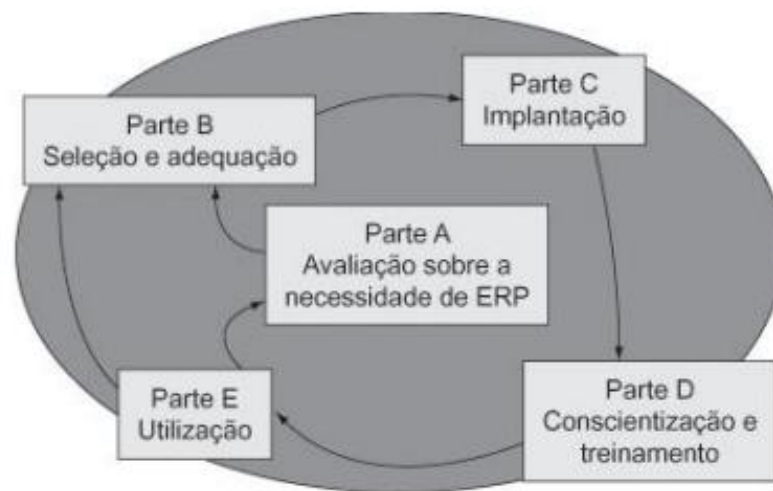
No processo de implantação de ERP é necessário identificar o escopo de planejamento, avaliando as necessidades iniciais e secundárias que a organização tem, e o que é de interesse da mesma para alcançar a melhoria nos processos.

Para Haberkorn (1999) a metodologia para implantação deve seguir alguns critérios:

A princípio deve-se realizar um levantamento das necessidades e expectativas do cliente, analisando processos, relatórios e quais melhorias devem ser efetivados. Ter um planejamento adequado com os módulos da organização, com definição de atividades e usuários, é outra preocupação a ser considerada. Como terceiro aspecto, deve-se alinhar o corpo de funcionários às funcionalidades do sistema para, posteriormente (quarto passo), desenvolver o treinamento dos usuários, cada qual em suas atividades operacionais e

gerenciais. Como quinto passo, o desenvolvimento de soluções específicas, que são os ajustes necessários para adaptar o sistema às características da organização. Por fim, o acompanhamento das etapas e validação, confrontando o planejamento com a execução.

Mendes e Escrivão Filho (2009) avaliam que a etapa de implantação apresenta fatores de complexidade que podem levar ao sucesso ou fracasso de todo o projeto, fatores que podem ser de cumprimento de prazos, custos ou resultados. Por esta razão exige uma série de cuidados tanto em empresas de grande, quanto médio ou pequeno porte. (FIGURA 3)



**Figura 3:** Etapas para implantação.

**Fonte:** Scielo, disponível em: <http://www.scielo.br/img/revistas/gp/v14n2/06fl.gif>

### 1.1.2 Possíveis dificuldades na implantação de ERP

A implantação de um ERP pode gerar alguns obstáculos que devem ser previstos no planejamento inicial. Para Souza e Zwicker (2000) as dificuldades estão relacionadas às atualizações constantes mesmo após a implantação, isto devido a recursos incorporados, novos formatos, que exigem mudança organizacional, o que infere na alteração de processos

de indivíduos e departamentos. Lima et al. (2000) ainda relaciona as dificuldades aos custos envolvidos, que incluem licenças de hardware e software, treinamento, consultoria e ajustes. Falhas e ausência de informações no escopo do projeto de implantação, também causam transtornos, pois podem refletir no desapontamento da organização com o investimento. Atrasos no cronograma tanto por parte do fornecedor de software quanto por parte da organização também é um aspecto de dificuldade encontrada durante a implantação. Outro fator é pontuado por Garcia (2005, p. 103),

Aspectos relativos às pessoas são considerados um FATOR CRÍTICO DE SUCESSO – FCS. Quando há mudanças em uma empresa, geralmente há resistência por parte das pessoas. Diversos projetos de implantação de ERPs fracassam devido ao fato de as organizações não prepararem sua força de trabalho para as novas formas de organização impostas pelo sistema.

Outro aspecto de relevância no Brasil é o módulo fiscal, que constantemente é revisto e atualizado, e diverge de um estado para o outro, o que gera mudanças no departamento financeiro, fiscal e de compras, resultando em treinamentos contínuos.

### **1.1.3 Vantagens e desvantagens de um ERP**

A adesão a sistemas integrados de gestão estabelece ganhos competitivos e melhoria processual como: eliminação de interfaces manuais e retrabalho, otimização de fluxos de informação, redução de tempo de resposta e suporte à tomada de decisão. Com a evolução nos processos e melhoria de acesso, a tendência é de diminuição de mão de obra e de horas extras de trabalho, o que acarreta em lucros para a organização.

Caiçara Junior (2008) pontua como principais vantagens competitivas a redução de retrabalho, o que evita duplicidade de dados e informações. O autor pontua também a integridade das informações, pois cada alteração em determinado dado se reflete em todos os módulos possibilitando atualização em todos os departamentos – o que pode ocorrer de maneira contrária, caso o dado seja inserido com erro. Ainda, elenca o aumento de segurança como um fator importante, pois os acessos são feitos a partir de *login* e senha. Além destes

fatores, o rastreamento de transações feitas no sistema também é visto como uma vantagem competitiva.

Segundo Stamford (2000) uma vantagem do ERP é a contribuição para o aumento da eficiência da organização, potencializando o horizonte de negócios, gerando capacidade de fazê-los em qualquer lugar do mundo. Agilidade nas oportunidades de negócios, aumento de valor percebido, informação em tempo real, integração de requerimentos globais, regionais e locais em um único sistema são outros benefícios pontuados.

O quadro 1 a seguir aponta e confronta benefícios gerados e desvantagens que os ERPs podem trazer consigo.

**Quadro 1: Principais benefícios e desvantagens na utilização de ERP**

<b>ERP – Enterprise Resource Planning</b>	
<b>Benefícios</b>	<b>Desvantagens</b>
Impõe a visão integrada dos processos organizacionais; cada setor passa a compreender melhor a repercussão do seu papel nas operações da organização como um todo.	A utilização do ERP por si só não torna uma empresa verdadeiramente integrada. Da mesma forma, para que ela torne-se orientada a processos será necessária uma mudança de ordem cultural e principalmente comportamental.
Possibilita a criação de uma plataforma única para a integração e expansão da empresa, interligando unidades organizacionais e subsidiárias em diferentes locais.	O sistema muitas vezes é imposto às diferentes unidades organizacionais ou subsidiárias, o que aumenta a resistência à mudança.
Aumenta a importância atribuída a qualidade dos dados inseridos no sistema, pela interdependência entre processos.	Novamente, essa mudança irá exigir outras, de ordem comportamental e cultural, as quais nem todas as empresas serão capazes de realizar.
Foco na atividade principal da empresa e atualização tecnológica permanente.	Dependência do fornecedor do pacote, uma vez que a empresa não domina essa tecnologia. Da mesma maneira, a empresa não controla os custos e a velocidade da atualização da tecnologia.
Adoção de padrões de negócios e de dados, baseados em boas práticas utilizadas por outras empresas.	O redesenho de processos e padrões impostos pelo sistema podem gerar perda de práticas específicas da empresa que ofereciam bons resultados, gerando desmotivação interna.
A solução de sistema de informações para processos internos pode ser única em toda a organização, evitando a existência de vários sistemas isolados.	Qualquer dado que seja incorretamente registrado no sistema irá repercutir em todos os demais processos que vem na sequência; um módulo indisponível irá afetar todos os demais. Se o sistema parar, param todas as operações da empresa.
Redução de retrabalho e redundância de dados; redução de custos com pessoal.	Cortes de pessoal, o que gera um problema social.

Maior controle sobre as operações da empresa; o sistema permite rastrear onde ocorrem os erros e quem são os responsáveis.	Excesso de controle sobre as pessoas, que aumenta a resistência à mudança e pode gerar desmotivação.
--	--

**Fonte:** Saccol – Um olhar crítico sobre modismos em tecnologia da informação, disponível em: <http://softsystemit-ead.com.br/phocadownload/ERP/Discurso%20Vendedores%20ERP.pdf>. Com adaptações do autor.

## 1.2 Direito empresarial

### 1.2.1 Empresários

Segundo o Código Civil, em seu artigo 966, empresário é aquele que exerce profissionalmente atividades a fim de gerar lucro.

Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares e colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.

Empresário é aquele que investe capital e bens, assumindo riscos do negócio, contrata mão de obra e administra esses fatores econômicos (FABRETTI et. al. 2011). O empresariado pode ser realizado através do Empresário Individual, pela Sociedade Empresarial Limitada ou pela Empresa Individual de Responsabilidade Limitada.

Segundo o Portal Brasil (2011) o Empresário Individual, é a pessoa física que constitui empresa com o próprio nome civil, acarreta obrigações conjuntas pessoais e empresariais, sem separação de bens. A Sociedade Empresarial Limitada é constituída por dois ou mais sócios com participação em atividades com fins de gerar produtividade e circulação de bens, tendo responsabilidades limitadas quanto ao capital social da empresa. E, como Empresa individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI), pode ser formada pelo empresário tendo como sócio ele mesmo, permitindo a separação de patrimônio empresarial e privado.

### **1.2.2 Obrigações do empresário**

Por lei, o empresário tem obrigações a serem respeitadas. A primeira obrigação do empresário segundo o artigo 967 do Código Civil é fazer o registro de sua empresa no Registro Público de Empresas, na Junta Comercial antes de iniciar suas atividades. Esse registro é feito por meio de requerimento que constam dados como: nome do empresário, nacionalidade, domicílio, estado civil – se casado, regime de bens, firma com assinatura autografa, capital inicial e o objeto da empresa.

A segunda obrigação comum aos empresários é escriturar regularmente os livros obrigatórios e, como terceiro dever, elaborar anualmente o levantamento de balanço patrimonial e resultados econômicos (COELHO, 2011).

O empresário também estabelece função ética dentro da sociedade, que segundo Ferreira (2005) está condicionada ao exercício de suas atividades sem abusos do ponto de vista econômico e social, trabalhando de forma adequada à Constituição, empenhando suas responsabilidades de maneira equilibrada, zelando pela moral, qualidade, e pelo cumprimento da lei.

### **1.2.3 Microempresa**

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) “A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituída para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte”. Através dessa Lei, ficou estabelecido um



regime tributário específico para os pequenos negócios, com simplificação de recolhimento através do Simples Nacional, forma de recolhimento que inclui em uma única guia todos os tributos federais, estaduais e municipais. O conceito para diferenciação do enquadramento é dado pela receita bruta anual.

O SEBRAE (2016) explica cada enquadramento, MEI (Microempreendedor Individual) sendo empresário individual, com arrecadação Simples Nacional e com receita bruta anual até R\$ 60 mil reais. As denominadas Microempresas são de sociedade simples com receita bruta anual igual ou menor a R\$ 360 mil. Para empresa com receita superior a R\$ 360 mil e inferior a R\$ 3,6 milhões o enquadramento é de Empresa de Pequeno Porte.

## **CAPÍTULO II**

### **2 PERCURSO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Delineamento de pesquisa**

##### **2.1.1 Quanto aos objetivos**

Esta pesquisa se enquadra como exploratória. Por meio da pesquisa bibliográfica realizada neste trabalho, com autores como Mendes, J. V., Escrivão Filho, E., Caiçara Junior, C., Garcia, M., que trazem abordagem teórica quanto a implantação de ERP e seus conceitos, foi possível pontuar vantagens para o microempreendedor na adesão de um sistema integrado de gestão, assim como prováveis desvantagens e riscos. A partir disto, foram elencados os passos para implantação, assim como custos com adesão e manutenção.

No primeiro capítulo foram expostas características, benefícios, desvantagens, conceituação de ERP e ainda foram explanados conceitos legais de micro empresa e empresário, com obrigações e direitos. A empresa estudada neste trabalho se enquadra como micro empresa. Essas características foram levadas em consideração para a seleção do software mais apropriado para as necessidades da organização, tendo como característica essencial o fato de ser uma empresa de varejo na área de vestuário.

### **2.1.2 Quanto ao delineamento**

Esta pesquisa é de cunho exploratório, envolvendo levantamento bibliográfico e estudo de caso. A empresa Permita-se disponibilizou documentos quanto aos processos realizados anteriormente à implantação de ERP e acesso à plataforma do sistema escolhido, para assim verificar as melhorias e se os benefícios trazidos se aplicam como diferencial competitivo para a empresa em questão.

Em conversa com as administradoras da Loja, elas relatam que houve resistência na decisão de implantar um software devido à inconstância econômica, e os custos que o ERP gera. Contudo, mediante a pesquisa realizada por elas e sistemas apresentados por empresas, realizaram a adesão, porém com dúvidas se de fato a mudança trará melhorias nos processos. A autora, também proprietária, deseja a partir da adesão e dúvidas, expor na prática o que o sistema traz de benefício para uma microempresa com capital limitado, e se essa decisão proporcionará oportunidades reais de crescimento no mercado.

## **2.2 Caracterização do lugar e da amostra de pesquisa**

A Empresa Permita-se iniciou suas atividades há dois anos, no ramo de moda e acessórios femininos, comercializando seus produtos a varejo. Atualmente possui uma cartela de 352 clientes, sendo 80% destas localizadas em Indaiatuba, e a parte correspondente aos 20% se divide em cidades da região como Salto e Campinas, assim como a região da grande São Paulo.

Desempenha suas atividades no Distrito Industrial de Indaiatuba, estando localizada dentro de um Centro Comercial, e em uma área pouco explorada pelo comércio. Possui duas sócias, as quais exercem todas as atividades e processos atualmente.

A Empresa trabalha com produtos de qualidade, selecionados de acordo com a confiabilidade e credibilidade dos fornecedores no ramo de vestuário feminino. Prioriza vestir a mulher com sofisticação e conforto para todas as ocasiões.

A Empresa oferece às suas clientes a comodidade de verem os produtos em suas casas, pois, além da loja física com ambiente aconchegante e familiar, elas também podem contar com esse benefício quando impossibilitadas de se deslocarem até a loja. As formas de pagamento disponíveis são: à vista no dinheiro, cartão de débito, cartão de crédito ou parcelamento por cheque, ou por crediário, mediante análise de crédito.

Os processos da empresa atualmente estão divididos em anotações manuais e entre dados no sistema, o que gera retrabalho, e que é passível de erros e falta de atualização.

## **2.3 Procedimentos para a coleta e análise de dados**

### **2.3.1 Ambiente de coleta de dados**

O ambiente para coleta de dados dessa pesquisa é de campo. Os dados coletados na empresa foram analisados e interpretados por meio de entrevistas junto às proprietárias, observação direta, manuseio da plataforma de *software* e pesquisas bibliográficas.

### **2.3.2 Técnica para coleta de dados**

O apoio e interesse da alta administração foram fundamentais para a elaboração e definição deste projeto. Neste projeto foi realizado contato direto com as proprietárias e o fornecedor do sistema. Foram feitas observações e análises dos processos pré e mediante a adesão do ERP.

No capítulo três foram escolhidos cinco processos que são de maior fluxo de operações no cotidiano da empresa, para análise comparativa de métodos realizados pré e pós adesão do sistema ERP para dar base a avaliação custo/benefício deste investimento.

Durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho foi realizado contato direto com as proprietárias, por meio de entrevistas informais para serem estudados os processos e ferramentas disponíveis na organização.

No capítulo três, é apresentado o sistema ERP escolhido pelas empresárias, e especificado os métodos determinantes para tal escolha, a partir da adesão do sistema que este presente trabalho opera para responder a problemática de pesquisa.

### **2.3.3 Natureza da análise dos dados**

Este trabalho é de natureza qualitativa, por ter como objetivo a análise dos benefícios que a implantação de um ERP traz para a empresa. Permite-se, a fim de avaliar a relação custo/benefício.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

#### **3 A Empresa**

##### **3.1 Avaliação sobre a necessidade de ERP**

Como apresentado no capítulo 1 deste trabalho, a decisão para implantação de ERP requer estudo para prever se o investimento agregará ganhos para a empresa. Analisando a organização da empresa e as possibilidades de melhorias, a adesão foi vista como inevitável.

As proprietárias perceberam a real necessidade de instalação de um sistema, a partir do momento que a organização tomou proporções maiores, e conseqüentemente os controles não estavam sendo bem executados apenas com a mão de obra das sócias. As hipóteses levantadas pelas administradoras foram de instalar um sistema para que este disponibilizasse suporte e rapidez nos processos, ou a contratação de uma funcionária de imediato. Levantados os custos de cada hipótese e benefícios a curto e longo prazo, e com base no estudo levantado no capítulo 1 deste presente trabalho, priorizaram a adesão ao sistema ERP, não sendo excluída a possibilidade de contratação de uma força de trabalho.

Os processos, etapas e controles que foram primordiais na tomada desta decisão – optar por um sistema ERP – foram: processo de venda e consequentes controles de recebimento e controle de estoque, processos estes que estavam gerando maiores transtornos e duplicidade de informações por serem os que movem todas as outras operações da empresa e por constituírem tratamento e contato direto com o consumidor.

### **3.2 Sistema ERP**

A partir dos processos que a empresa executa cotidianamente, a organização realizou pesquisa e reunião com quatro fornecedores de ERP, e apenas um apresentou uma proposta satisfatória e viável, que alcançasse todos os aspectos almejados pela administração: plano mensal, suporte e treinamento gratuitos, e não obrigação de investir em hardware. Estas características eliminam a necessidade de investimento em uma plataforma de *software* própria, evitando um custo que segundo uma empresa especializada em venda de infraestrutura em equipamentos de informática seria em torno de R\$ 12.000,00 – custo que envolve servidor e equipamentos.

Mediante todo esse levantamento, o sistema ERP escolhido pelas proprietárias foi o *Connect Store*, disponibilizado pela empresa ACSN, que está localizada na cidade de Salto, a apenas 15 km da empresa Permita-se. A empresa fornecedora é renomada na cidade de Indaiatuba e região, atuando também em 14 estados do país, trabalhando com diversas frentes comerciais. A escolha pela ACSN ocorreu após planejamento, conhecimento da marca, teste com o sistema e negociação de valores para que os investimentos com instalação, manutenção, adesão de equipamentos e treinamentos fossem viáveis e enquadrados no orçamento. Quesitos também levados em consideração para a escolha foram que a plataforma é em português e adequado ao sistema tributário brasileiro.

O investimento total inicial necessário para implantação do ERP consistiu nas ferramentas descritas no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2: Investimentos realizados**

<b>Investimentos necessários mediante a implantação de ERP</b>	
<b>Ferramenta</b>	<b>Valor investido</b>
01 Computador	R\$ 2.000,00
Adesão e treinamento	R\$ 1.290,00
Mensalidade	R\$ 152,00 (R\$ 1.824,00/ano)
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.442,00 (R\$ 5.114,00/ano)</b>

**Fonte:** Permita-se

Outros investimentos ainda são necessários para o uso integral do sistema, pois algumas funcionalidades exigem que outras máquinas/equipamentos sejam instaladas para que possam ser exploradas. Os novos investimentos estão em processo de planejamento para futura adesão, e são os seguintes destacados no quadro 3:

**Quadro 3: Investimentos a realizar**

<b>Investimentos futuros para uso total do ERP</b>	
<b>Ferramenta</b>	<b>Valor necessário</b>
01 impressora	R\$ 800,00
01 impressora não fiscal térmica	R\$ 650,00
01 SAT fiscal	R\$ 1.000,00
01 leitor de código de barras	R\$ 300,00
<b>Total:</b>	<b>R\$ 2.750,00</b>

**Fonte:** Permita-se

Mesmo com a falta momentânea de alguns equipamentos, as funções são disponibilizadas, permitindo às administradoras o controle dessas atividades, não sendo necessário contatar a empresa fornecedora ACSN para ter liberação dessas ferramentas.

O sistema escolhido oferece suporte administrativo e operacional interligados, e que são atualizados simultaneamente. A figura a seguir exibe as ferramentas que a plataforma oferece: (FIGURA 4)



## Principais funcionalidades



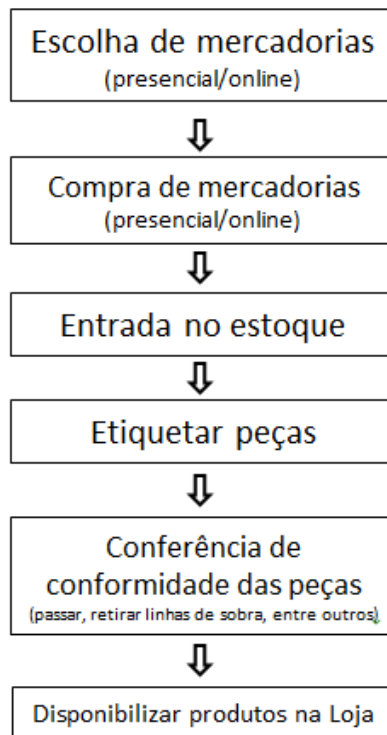
- NFC-e (Nota Fiscal Eletrônica ao Consumidor)
- SAT (Sistema Autenticador e Transmissor de Cupons Fiscais Eletrônicos)
- Bloco de Notas
- ECF (Emissor de Cupom Fiscal)
- Vendas POS/TEF
- Operações de Caixa
- Pagamento com Múltiplos Cartões
- Adequação à Lei de Olho no Imposto
- Devoluções e Trocas
- Controle de Descontos
- Controle de Entregas
- Curva ABC de Produtos
- Curva ABC de Clientes
- Curva ABC de Fornecedores
- Estatística de Vendas
- Markup de Vendas
- Pedidos/Orçamentos
- Cadastro de Fornecedores e Marcas
- Cadastro de Clientes Físicos e Jurídicos
- Cadastro Rápido de Produtos
- Entrada de Produtos Importando XML
- Administração de Pedidos e Compras
- Controle de Estoque
- Etiquetas de Código de Barras
- Controle de Comissão de Vendedores
- Módulo de Nota Fiscal Eletrônica
- Relatório de Análise Geral do Negócio
- Controle Financeiro com Plano de Contas
- Administração de Cobrança
- Administração e Impressão de Boletos
- Credenciário com Impressão de Carnê
- Integração com Software Contábil
- SPED Fiscal
- SPED PIS/COFINS
- Administração de Multiloja

**Figura 4:** Funcionalidades do ERP escolhido

**Fonte:** ACSN. Disponível em: <http://www.acsn.com.br/connectstore/sistemaparaloja.aspx>. Acesso em 27/03/2017

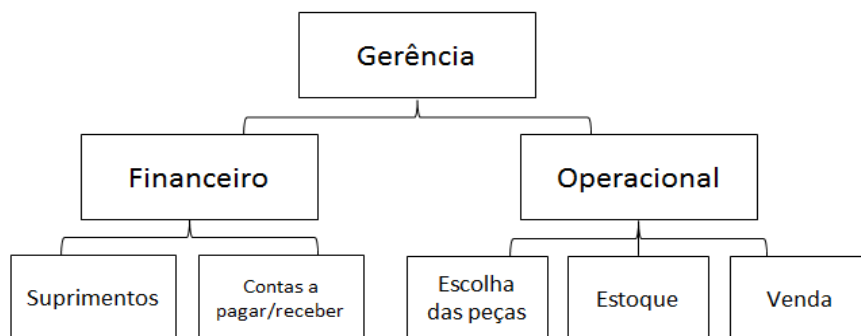
### 3.3 Processos

Com a implantação recente do ERP na empresa, os processos de compras, entrada no estoque, vendas e recebimento passaram por mudanças substanciais. Todos os processos que outrora eram realizados manualmente e por meio de planilhas simples, passaram a ser efetuados pelo ERP, que integra e organiza todos os dados inseridos. O processo base da empresa, que gera todos os outros processos, é o operacional, que consiste na aquisição das mercadorias, como se pode observar a seguir: (FIGURA 5).



**Figura 5:** Processo operacional  
**Fonte:** Loja Permita-se

A parte administrativa é composta atualmente pelas duas sócias, Sra. Edna e Sra. Talyta que efetuam todos os processos gerenciais, exceto a contabilidade que é confiada a um escritório contábil. Baseado em conversas e observações, a autora organizou o organograma da empresa. (FIGURA 6)



**Figura 6:** Estrutura da Empresa  
**Fonte:** Permita-se

A parte financeira é responsável pelo faturamento, planejamento de investimentos, e organização das contas a pagar e contas a receber. A parte operacional consiste basicamente na compra das mercadorias, mercadorias estas que podem ser escolhidas pessoalmente ou online. Pessoalmente constitui na ida até os fornecedores, que em maioria estão localizados na cidade de São Paulo. Via online acontece por meio da escolha através de *lookbooks* (catálogos) enviados pelos fornecedores, peças escolhidas desta forma chegam até a Loja pelos Correios. Independente da forma escolhida para aquisição de mercadorias, todas as peças após a chegada à Loja são etiquetadas, conferidas, e disponibilizadas para venda, de acordo com tendências e estações.

### 3.4 Comparativos dos processos

#### 3.4.1 Compra

A empresa realiza a compra de suas mercadorias (peças de vestuário) prontas, não possui confecção própria – no momento. As peças são escolhidas diretamente com os fornecedores, sem intermédio de representantes. O quadro 4 a seguir demonstra mudanças na efetivação do processo de compra:

**Quadro 4:** Comparativo compra

	<b>Sem ERP</b>	<b>Com ERP</b>
<b>Cadastro de fornecedores</b>	Planilha com poucos campos acerca dos dados do fornecedor.	Sistema possui função de cadastro de fornecedores e marcas, com 25 informações a serem preenchidas.
<b>Formas de pagamento das compras</b>	Planilhas abastecidas após as compras.	Sistema faz a busca da forma de pagamento a partir do arquivo XML da nota fiscal eletrônica e transmite essas informações para o módulo financeiro.

**Fonte:** Permita-se

### 3.4.2 Estoque

A partir da compra das mercadorias, todas elas são etiquetadas com código, tamanho e valor de venda. O valor de venda é estabelecido a partir do valor de custo e potencial de venda da peça. O processo de entrada no estoque passou por mudanças bem qualitativas e perceptíveis ao consumidor, uma vez que a busca por peças e quantidades disponíveis é realizada rapidamente através do sistema. Mesmo após a saída das peças através da venda, o estoque é atualizado, gerando um relatório de peças com alto potencial de venda – curva ABC de produtos - que estão em defasagem. O quadro 5 pontua mudanças obtidas:

**Quadro 5:** Comparativo estoque

	<b>Sem ERP</b>	<b>Com ERP</b>
<b>Entrada no estoque</b>	Planilhas com descrição, código, tamanho, valor de compra/venda alimentadas um a um.	Importação do arquivo XML da nota fiscal eletrônica já preenche os campos: fornecedor, descrição, valor de custo, valor de imposto. Possibilita ainda preenchimento de grupo/família pertencente, valor de venda, margem desejada de lucro. O sistema gera automaticamente um código.
<b>Conferência da peça</b>	Busca do código na planilha, ou em anotação manual.	Digitação de código para pesquisa ou via leitor de código de barras.

**Fonte:** Permite-se

### 3.4.3 Vendas e Recebimento

As vendas para o consumidor são realizadas a partir de seu cadastro, seleção das peças escolhidas pelo cliente, definição da forma de pagamento, que pode ser à vista, via dinheiro,

débito, transferência ou depósito bancário, pode ser também a prazo via cartão de crédito, cheque, crediário – restrito a aprovação de crédito.

Esta etapa também experimentou mudanças substanciais e nítidas ao consumidor, como demonstrado a seguir no quadro 6:

**Quadro 6:** Comparativo vendas e recebimento

	<b>Sem ERP</b>	<b>Com ERP</b>
<b>Cadastro de cliente</b>	Preenchimento por via manual e planilhas, com dados limitados a seis informações.	Cadastro com 22 informações, com controle de número e frequência de compras do consumidor (curva ABC de clientes). Cadastro de limite de crédito disponível para crediário e cadastro de descontos.
<b>Efetuação da venda</b>	Fichas de compra manuais, com preenchimento básico acerca da venda.	Digitação de códigos dos produtos no sistema (já é dado baixa automática no estoque), seleção de dados do cliente e forma de pagamento, e análise de crédito.
<b>Recebimento das vendas</b>	Anotação manual. No caso de crediário, fazia-se necessário procurar nas fichas alfabéticas o nome do cliente para encontrar dados sobre a cobrança.	Digitar e selecionar o cliente no campo de recebimento já disponibiliza todas as informações a respeito dos valores para cobrança, e ainda são disponibilizadas neste campo todas as informações da venda.

**Fonte:** Permita-se

#### 3.4.4 Formas de pagamento

A seleção da forma de pagamento escolhida pelo consumidor, também passou por mudanças. O sistema agrega mais informações a respeito de qual forma a venda foi realizada, mostrando descontos disponibilizados, opções de créditos e complementos que geram maior segurança de dados à empresa. O quadro 7 demonstra:

**Quadro 7:** Comparativo formas de pagamento

	<b>Sem ERP</b>	<b>Com ERP</b>
<b>À vista – Dinheiro, débito, transferência/depósito bancário.</b>	Anotações manuais do detalhamento da forma de pagamento escolhida, pouco especificada. Cálculo manual de desconto.	Pagamentos por esta via já tem desconto gerado automaticamente pelo sistema. A escolha pode ser por uma ou mais maneiras, como exemplo: pagar valor X no dinheiro e o restante Y em transferência, entre outros. Esse detalhamento é de preenchimento obrigatório, evitando erros de lançamento e/ou ausência de dados.
<b>A prazo – Cartão de crédito, cheque, crediário.</b>	Ao escolher por essa via de pagamento, a primeira opção – que é de preferência da administração – é por meio de cartão de crédito, que evita futuros problemas. Anotações manuais do detalhamento da forma de pagamento escolhida, pouco especificada. No caso de crediário, algumas vendas eram realizadas a base da confiança, e não era possível identificar em todas as vendas o limite ainda disponível do consumidor.	Ao escolher por essa via de pagamento, a primeira opção – que é de preferência da administração – é o cartão de crédito, que evita futuros problemas. No caso de cheque/crediário, o sistema já abre automaticamente uma janela que relata histórico financeiro do cliente, se ele possui crédito, se tem alguma parcela em aberto (inadimplência) e gera impressão de nota promissória com os dados da venda. Ainda no caso de cheque (deve ser nominal) é preenchido todos os dados do cheque, ficando gravados no sistema.

**Fonte:** Permita-se

### 3.5 Suporte futuro

Além de todas as ferramentas disponibilizadas - já especificadas, o sistema conta com suporte Multiloja. Suporte este que permite integração com outras unidades filiais da organização, e/ou suporte conjunto à plataforma de website. Para um futuro próximo, a empresa Permita-se já planeja e empenha esforços para o desenvolvimento de um website, o que irá gerar ampliação do mercado consumidor, e exigir uma logística maior e eficiente.

A empresa fornecedora ACSN possui plataformas mais amplas e abrangentes de ERP para o caso de empresas maiores e com maior fluxo de operações. Portanto, no caso de

crescimento e expansão da marca, a Loja poderá migrar para outra plataforma do mesmo fornecedor, sem a necessidade de migrar para outra empresa fornecedora, o que levaria a um novo estudo para conhecimento de marcas.

### **3.6 Avaliação custo/benefício**

#### **3.6.1 Vantagens/desvantagens na prática (ao olhar do gestor)**

Ao visualizar na prática os retornos e dificuldades obtidos a partir da implantação de ERP, pode-se afirmar que as vantagens sobrepõem as desvantagens. Para o pequeno gestor, que não possui um corpo de funcionários especializados em cada área processual, um sistema ERP oferece amplo suporte e facilidade nas correrias cotidianas, tanto na parte administrativa quanto operacional, ajudando no controle e centralização de todas as informações. Para obter todos esses benefícios é exigido tempo, disponibilidade e interesse do gestor para aplicar as funcionalidades trazidas com o investimento tecnológico.

A adesão à tecnologia passa a ser inevitável para uma organização, mesmo que pequena, mas que possui o intuito de crescimento e expansão. Isto como gestora pode observar no dia-a-dia, pois é um diferencial competitivo perceptível e visualizado ao consumidor. Embora não seja a resolução de todos os problemas.

Praticamente as mudanças, ainda que seja de conhecimento que são positivas, trazem certa resistência, uma vez que altera as formas de trabalho que eram costumeiras. Como desvantagem principal avaliada na empresa Permite-se está a lenta, porém gradual, adequação às novas formas dos processos. Por exigir disponibilidade de tempo para se adequar, há resistência, e algumas funcionalidades não estão sendo utilizadas por completo. A principal causa desta desvantagem é o acúmulo de tarefas, que acaba por sobrecarregar as proprietárias.

O que se pode perceber também é que a facilidade com uso da tecnologia por parte de uma administradora faz com que esta execute 70% dos controles e processos feitos através do ERP, sobrecarregando a uma pessoa a alimentação da plataforma.

### **3.6.2 Proposta de melhoria**

Fundamentada em todo o exposto teórico e também das práticas da organização, foi estabelecida uma proposta de melhoria para que o sistema ERP possa ser amplamente utilizado e agregar ainda mais valor à organização estudada. Esta proposta apresenta valores e prazos e foi apresentada às proprietárias Sra. Edna e Sra. Talyta.

A proposta indica a necessidade de contratação de uma força de trabalho para auxiliar não somente na alimentação do ERP, mas também para assumir funções que estão sobrecarregando as proprietárias. A nova mão de obra se encarregará das funções de vendas presenciais e online, organização da loja durante o período de funcionamento, checagem das peças que entram no estoque e averiguar que a qualidade de cada peça esteja em conformidade às exigências da empresa. Esta funcionária também estaria encarregada pela entrada e atualização de estoque no sistema.

O prazo para seleção, treinamento e análise das capacidades da pessoa contratada irá levar cerca de 3 meses. Os custos que envolvem a contratação de uma funcionária serão de salário médio de R\$ 1.300,00, mais impostos, que segundo a contadora que trabalha para a empresa somará R\$1.987,56. Esse custo será acoplado ao custo mensal com o sistema, totalizando assim custo fixo de R\$2.139,56.

Incumbir a uma terceira pessoa tarefas voltadas para venda e parte operacional irá garantir a alimentação correta e completa de informações no sistema e, além disso, irá dispensar as proprietárias para executarem tarefas administrativas com maior eficiência e proporcionará mais tempo para dedicarem na expansão do negócio. Com essa liberação, o tempo será dispensado para conhecimento de novos fornecedores, proximidade com estes, pois as proprietárias poderão se deslocar até eles com mais frequência, aumento na presença nas redes sociais, pois toda a mídia é carregada através de fotos feitas pelas proprietárias,



portanto, mais publicações serão realizadas. Também disponibilizará tempo para planejamento de investimentos, para novas parcerias, para inovação e para pesquisa de novos nichos de mercado.

Como já é de interesse da organização ter uma plataforma de website, uma força de trabalho a mais também será de grande valia para auxiliar na alimentação de um site, e organização dos processos gerados a partir deste novo meio de divulgação e venda. Para não gerar custos altos, foram pesquisadas empresas que possuem plataformas online e que fazem locação de seu servidor *DNS (Domain Name System – Sistema de Nomes de Domínios)*, sendo apenas necessário à empresa Permita-se registrar seu domínio (forma em que a empresa será encontrada na internet) e pagar mensalidade. Estes valores foram levantados e o custo com domínio é de R\$ 40,00/ano (R\$ 3,33/mês) e com locação de plataforma R\$ 29,90/mês. Este tipo de plataforma permite a empresa desenhar o layout de seu site, cadastrar até 200 produtos diferentes, inserir logomarca, formas de pagamento específicas da empresa, história empresarial, carregar até 1000 fotografias e é vinculada ao serviço dos Correios para realização de entrega em todo território nacional, e o mais importante, tem certificado de segurança, o que garante a confiabilidade à marca.

Agregando o investimento com uma plataforma de venda *online* aos investimentos com ERP e contratação de uma mão de obra, mensalmente a empresa terá de arcar com um custo mensal além dos que já possui, de R\$ 2.172,79.

Levando em consideração os custos propostos para a empresa e também o recente investimento com a adesão do ERP, esta proposta não é de imediato, mas é pensada para um futuro próximo, mais especificamente para os meses de outubro ou novembro do ano corrido. Contratar uma mão de obra nesse período é uma atitude estratégica, pois é a temporada de maior fluxo de vendas devido às datas especiais e também por ser época em que as empresas realizam pagamentos de 13º salário – estendido até o mês de dezembro. Alinhado a isso, a empresa terá um prazo de 4 a 5 meses para organizar as despesas mensais para que possa incluir uma nova despesa fixa e também poderá utilizar o último mês desse prazo para selecionar currículos e realizar a contratação.

Após a contratação e passagem de tarefas cumulativas às proprietárias para a funcionária, disponibilizando uso melhor do tempo para investir no crescimento da marca, é previsto um aumento gradual nas vendas brutas da empresa, aumento que será obtido através da ampla expansão das vendas através do *site* e também pela maior divulgação.

Seguindo este cronograma, considerando a contratação para o mês de outubro e cerca de um mês para a pessoa poder se alinhar as funcionalidades e operações da Loja, a empresa terá 6 meses até estar atuando com os novos processos por completo, como mostra o quadro 8:

**Quadro 8: Projeção proposta e vendas brutas mensais**

Projeção proposta e vendas brutas mensais	
Mês 1- mês 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação das duas proprietárias às funcionalidades do sistema – por completo.</li> </ul>
Mês 3 – mês 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de domínio e locação de plataforma online;</li> <li>• Seleção de currículos e posteriores entrevistas.</li> </ul>
Mês 4 – mês 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenho do layout do <i>site</i>;</li> <li>• Contratação.</li> </ul>
Mês 5 – mês 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhar a nova funcionária as operações da Loja;</li> <li>• Alimentação do site.</li> </ul>
Mês 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da dedicação às vendas.</li> <li>• Aumento do lucro bruto de R\$ 15.000,00 para R\$ 20.000,00 (alta temporada)</li> </ul>
Mês 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 23.000,00</li> </ul>
Mês 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 26.000,00</li> </ul>
Mês 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 29.000,00</li> </ul>
Mês 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 32.000,00</li> </ul>
Mês 12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R\$ 35.000,00</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora com base na intenção de retorno das proprietárias.

Com base no cronograma exposto, a projeção para alcançar os resultados almejados pelas administradoras é de 6 meses após todos os investimentos serem feitos. A partir do 12º mês do início das ações, as vendas brutas atingirão o valor total esperado. Com base na

experiência das proprietárias, elas acreditam que dedicando 80% do tempo para a área comercial, as vendas obterão esse retorno substancial. A tabela 1 e a figura 7 indicam o crescimento:

**Tabela 1:** Renda bruta atual e projetada

Renda bruta atual	Renda bruta projetada
R\$ 15.000,00	R\$ 35.000,00

**Fonte:** Elaborado pela autora mediante proposta.



**Figura 7:** Renda bruta mensal

**Fonte:** Elaborado pela autora mediante proposta.

Como pode ser visto no cronograma e representado na tabela e gráfico de barras, a projeção do retorno esperado será para daqui a 1 ano, e o valor da renda bruta mensal terá acrescido 150% em relação ao valor atual. Essa expansão será mediante os investimentos e custos mensais maiores, pois além das aplicações de capital já citadas, também implicará na necessidade de elevação de quantidade de peças disponíveis para atender um público maior.

Baseado no conhecimento das proprietárias, com essa projeção de crescimento, será necessário um investimento mensal de R\$ 6.000,00 a mais em mercadorias.

Fazendo a análise da relação do aumento da renda bruta mensal pelo aumento do custo mensal, a partir da implantação de ERP, temos os novos custos representando 40,86%, menos da metade dos ganhos. Em longo prazo, com a consolidação destas ações de divulgação, a marca tende ao crescimento constante.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresenta a organização da empresa Permita-se, e como a estrutura de seus processos foi alterada após a implantação do ERP. Foi realizado um estudo teórico a respeito de um sistema ERP, mostrando especificações, melhorias e desvantagens trazidas com esta plataforma de modo geral.

A partir da estruturação teórica foi dado início na metodologia de pesquisa na empresa estudada. Foram levantados comparativos dos processos realizados antes e após a instalação da plataforma tecnológica para mensurar e exemplificar as mudanças ocorridas na prática, desta forma foi verificado que é um investimento proveitoso para um microempresário.

Saber na prática como funcionam as operações, o fluxo e a visão das proprietárias diante de um investimento, aponta direções, benefícios e dificuldades que um ERP oferece, o que poderá auxiliar futuramente empreendedores que possuem o desejo de realizar a mesma aplicação.

Através do proposto, as empreendedoras terão liberação das atividades cotidianas para se dedicarem ao crescimento e divulgação da marca. Com o auxílio das proprietárias foi elaborado um cronograma alinhado à proposta da autora para que o investimento possa ter melhor retorno.

Conforme o estudo de caso estava sendo realizado, foi visualizada a necessidade de contratação de uma força de trabalho para que esta auxilie na alimentação do sistema, mantendo as informações atualizadas e assim disponibilizando mais tempo às proprietárias para dedicarem à divulgação, novas parcerias e maior proximidade com fornecedores e consumidores. Embora não fosse o foco de pesquisa, isto já era de desejo das proprietárias, e era algo que não estava sendo planejado, estruturado e organizado para ser efetuado – justamente pela carência de tempo.

Além de aperfeiçoar os processos, o ERP vinculado aos outros investimentos propostos – contratação de funcionária e inserção da marca em plataforma de vendas *online* – trará à empresa Permita-se ganhos substanciais dentro do prazo de um ano, permitindo à

organização alavancar sua renda bruta mensal, e ter uma média de custo mensal representando menos da metade do valor acrescido da renda.

Desta forma confirma-se a hipótese levantada. O custo com o investimento traz retornos perceptíveis ao microempresário que possui capital escasso. É mostrada também a relação custo/benefício, onde os benefícios percebidos sobrepõem os custos, mais uma vez mostrando a viabilidade do investimento.

Todos os investimentos descritos representam riscos do negócio, porém em acordo com o proposto e todo o projeto apresentado, visto que o cronograma corresponde a um crescimento vislumbrado e possível, as proprietárias avaliaram como acessíveis os novos investimentos, o que aumentará o leque de oportunidades dentro do mercado voltado à moda feminina.

Ter os empreendedores focados principalmente na expansão da marca é um diferencial competitivo, pois a sobrecarga de atividades impossibilita o gestor de pensar e planejar o futuro, conseqüentemente, inviabilizando a ampliação dos nichos de seu mercado.

Como tecnóloga, a correta gestão dos processos é o foco principal para garantir o desenvolvimento e crescimento empresarial mesmo em meio às crises e mesmo tendo processos simples, visto que sou uma microempresária também.

Portanto, este é um trabalho de grande crescimento pessoal e profissional, pois como autora e proprietária pude alinhar necessidades vividas no dia a dia de minha empresa aos estudos, realizar um planejamento que será aplicado na loja e que também poderá servir de suporte a outros estudantes e a outros empreendedores.

Este trabalho também abre portas para outras pesquisas que possam ser levantadas quanto a marketing de micro e pequenas empresas, e também estudos relacionados ao crescimento obtido com a inserção de empresas em sites e plataformas de vendas online, como *sites* e como o *marketplace* que vem ganhando importância no cenário comercial global.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACSN. **Nossas soluções.** Disponível em: <http://www.acsn.com.br/connectstore/sistemaparaloja.aspx>. Acesso em 27/03/2017.

CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistemas integrados de gestão ERP.** Curitiba: Ibpex, 2008.

CORRÊA, H. C.; GIANESI, I.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção. MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação.** São Paulo: Atlas, 1997.

GARCIA, Marcus. **Informática aplicada a negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

HABERKORN, Ernesto. **Teoria do ERP.** São Paulo: Makron Books, 1999.

MARQUES, Wagner Luiz. **Gerenciamento Financeiro.** Cianorte: Gráfica Vera Cruz, 2013.

MARQUES, Wagner Luiz. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Clube dos autores, 2007.

MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Atualização tecnológica em pequenas e médias empresas: proposta de roteiro para aquisição de sistemas integrados de gestão (ERP).** São Carlos, v. 14, n. 2, p. 281-293, maio/agosto, 2007.

MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Sistemas Integrados de Gestão (ERP) em Pequenas Empresas.** São Carlos, v.9, n. 3, p. 277 – 296, dezembro, 2002.

PADILHA, Thais Cássia Cabral. MARINS, Fernando Augusto Silva. **Sistemas ERP: características, custos e tendências**

RAINER, R. K.; CEGIELSKI, C. G. **Introdução a sistemas de informação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SACCOL, A. Z. et al. **Sistemas ERP no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2009.

SACCOL, A. **Um olhar crítico sobre modismos em tecnologia da informação: analisando o discurso dos vendedores de pacotes erp.** Disponível em: <http://softsystemitead.com.br/phocadownload/ERP/Discurso%20Vendedores%20ERP.pdf>. Acesso em 23/09/2016.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 26/09/2016.

ZWICKER, Ronaldo. SOUZA, Cesar Alexandre de. **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos.** São Paulo: Atlas, 2009.



