



## O sistema ERP e as dificuldades encontradas pelos seus usuários: um estudo de caso na área comercial de uma empresa metal mecânico

Luana Rodrigues Fortunato Boeri<sup>1</sup>; Nayara Cristina Felix<sup>2</sup>; Prof. Tiago Silveira Gontijo<sup>3</sup>

Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix

### Resumo

O presente trabalho tem como objetivo avaliar as dificuldades encontradas na implantação de um Sistema de Gestão Integrada, *Enterprise Resource Planning* (ERP), sob a perspectiva dos usuários do sistema na área comercial de uma empresa de médio porte, do setor Metal Mecânico, localizada em Minas Gerais. Para capturar informações relevantes para o direcionamento e documentação dos resultados da pesquisa, o tratamento qualitativo compreendeu a análise dos dados coletados a partir de um roteiro de entrevista aplicado aos diversos usuários do sistema na empresa selecionada. Os resultados indicaram que três, dos itens da pesquisa se destacaram: atualização de *hardware e software*, treinamento e adaptação ao sistema alcançando 21 pontos, equivalente a 9,59% de cada um dos três itens e a 28,77% da porcentagem acumulada.

**Palavras-chave:** Sistema de Gestão Integrada. ERP. Implantação do sistema.

### 1 Introdução

Em um ambiente organizacional de grande concorrência, algumas empresas tem se destacado através do uso de um importante recurso de gerenciamento integrado das operações organizacionais, os sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP). A introdução de um ERP em uma empresa tem um impacto enorme em todas as operações que são realizadas diariamente em suas instalações e se tornaram atraentes ao surgirem com a promessa de resolver problemas de integração, disponibilidade e confiabilidade

---

<sup>1</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNI), luana.boeri@gmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Engenharia de Produção, Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNI), nayarasmy@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Engenharia de Produção (UFMG), Docente do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH), tiago.gontijo@izabelahendrix.edu.br



de informações ao incorporar em um único sistema as funcionalidades que suportam diversos processos de negócios em uma empresa (OLIVEIRA;RAMOS, 2002).

O acesso à informação no menor tempo possível pode levar às empresas a melhor atender seus clientes, elevar o padrão de qualidade de seus produtos e avaliar com mais consistência as condições do mercado, elevando o grau competitividade dessas empresas no mercado nacional e internacional.

As adoções de novas tecnologias nas empresas provocam uma série de mudanças nos indivíduos, nos grupos, nas lideranças, nos processos, na cultura organizacional. Muito pouco se tem pesquisado sobre as mudanças percebidas pelas pessoas que trabalham nessas empresas e que estão sendo submetidas a um processo que visa integrar as várias áreas da organização, até então geridas de forma separada e como esse processo afeta o trabalho desses funcionários.

Diante do exposto, o objetivo geral desse trabalho avaliar a percepção dos funcionários da empresa alvo do estudo após a implantação do ERP e propor um plano de ação para solucionar os principais problemas encontrados, tendo ainda como objetivo específico a melhoria da funcionalidade do sistema ERP na empresa alvo do estudo, a presente pesquisa objetivou em propor um plano de ação, com vistas na melhoria do processo de consolidação do sistema. Especificamente, evidenciou-se por meio do diagrama de Pareto os principais problemas encontrados através da pesquisa com os funcionários e determinou através do diagrama de *Ishikawa* as causas que contribuem para a ocorrência desses problemas. O *brainstorm* foi usado como ferramenta para propor soluções aos problemas.

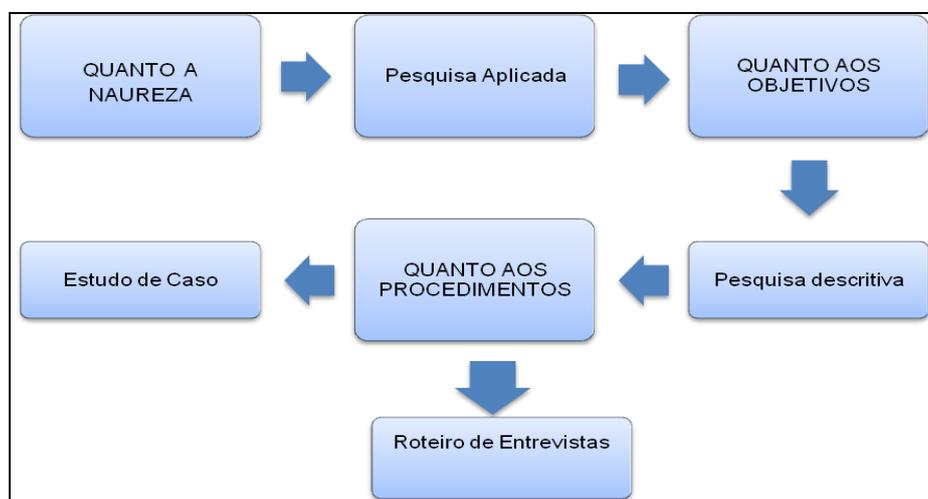
O presente artigo foi estruturado da seguinte forma: na Seção 2 o referencial teórico sobre ERP; na Seção 3 a metodologia utilizada no levantamento de dados para a pesquisa; na Seção 4 o Resultado e Discussão.

## **2 Metodologia**

### **2.1 Tipos de Pesquisa**

Segundo Gil (2007, apud GERHARDT et al 2009), pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de

várias fases e é classificada de acordo com as características de cada estudo. A Figura 1 abaixo ilustra as principais características da presente pesquisa.



**FIGURA 1** - Classificação da presente pesquisa

A pesquisa referente a esse trabalho foi descritiva porque visou levantar opiniões, atitudes, percepções, expectativas e sugestões dos entrevistados, acerca de suas visões sobre a implantação e o uso do sistema ERP na empresa estudada. Segundo Silva e Menezes (2005, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Quanto aos meios a pesquisa foi um estudo de caso e roteiro de entrevista, pois visou levantar a situação da implantação de um ERP em uma empresa de médio porte e as principais dificuldades encontradas nesse processo na perspectiva dos usuários do sistema ERP.

O trabalho apresentado baseou num estudo qualitativo e quantitativo. De acordo com Martins (2008, p.11), uma avaliação qualitativa “[...] é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações”.

## 2.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa, que foi realizada entre abril a agosto do ano de 2016, contemplou os funcionários do setor Comercial da empresa estudada. A amostra foi



composta por seis pessoas, o que corresponde a 50% da população que utiliza o sistema na empresa, que atualmente é de 12 funcionários.

O tipo de amostra escolhido foi à amostra intencional, cuja seleção é baseada no conhecimento sobre a população e o propósito do estudo. Martins (2008, p. 41) refere-se a tal tipo de amostragem da seguinte forma: “[...] de acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra”. Portanto os funcionários escolhidos como amostra foram aqueles que trabalham diretamente na implantação com o sistema ERP.

### **2.3 Coleta e ajuste de Dados**

Os dados para elaboração desse trabalho foram coletados por meio de Roteiro de Entrevista (Apêndice 1), em que foram listados alguns itens específicos sobre a avaliação da implantação do Sistema ERP na perspectiva dos funcionários. Utilizou-se uma escala de níveis de desempenho e estabeleceu-se notas para cada fator de avaliação que variavam em quatro graus: ótimo (1), bom (2), regular (3) e péssimo (4). Para a tabulação, foi feito uma tabela listando os itens previamente julgados pelos funcionários e a frequência foi somada de acordo com o valor correspondente ao grau de satisfação obtido nas respostas. Em seguida calculou-se a frequência acumulada desses valores, em forma de porcentagem, como usualmente é realizado no Diagrama de Pareto, concluindo, assim, a primeira etapa.

O Diagrama de Pareto é uma técnica estatística que auxilia na tomada de decisão, permite visualizar diversos elementos de um problema auxiliando na determinação da sua prioridade, faz parte das sete ferramentas da qualidade e permite uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços para saná-los. É também composto do gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências em ordem decrescente, permitindo detectar os principais problemas e evitais maiores perdas. O Diagrama de Pareto baseia-se no princípio que a maioria das perdas possui poucas causas e contam com a porcentagem comum dos valores e a porcentagem acumulada das ocorrências, o que torna viável a avaliação do efeito acumulado dos itens selecionados (RODRIGUES, 2004)

Para a Sugestão de Melhorias, segunda etapa, foi realizado um *brainstorm* ou tempestade de ideias, que visa facilitar a produção de soluções originais e possui duas

fases principais – a produção de ideias e a avaliação das idéias propostas, o mesmo contou com a participação dos funcionários do setor comercial.

Os dados gerados pelo gráfico de Pareto e o *brainstorm* possibilitam aos interessados e tomadores de decisão cheguem a uma conclusão baseada em dados específicos, permitindo uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos.

O *brainstorm* foi realizado com parte dos funcionários, gerência e diretoria envolvida na implementação e no uso do sistema ERP do setor comercial. A dinâmica ocorreu da seguinte maneira: para que não houvesse inibição quanto à ideias apresentadas, estabeleceu-se como líder da dinâmica uma terceira pessoa, fora do contexto da implementação; cada participante recebeu um bloco de folhas (*post-it*) e uma caneta, foi exposto os resultados da pesquisa previamente, onde evidenciava os itens a serem discutidos pelo *brainstorm*. Estabeleceram-se itens como sendo prioritários aqueles que obtiveram nota menor que dez.

Ao início da sessão, o gerente comercial foi intitulado como Líder que estabeleceu o ambiente apropriado, explicando que cada participante iria trabalhar por si só, gerando idéias que deveriam ser escritas separadamente em folhas de um bloco *post-it*. Essas ideias deveriam ser baseadas nos resultados da pesquisa apresentada que evidenciava as principais dificuldades relatadas pelos usuários do sistema ERP, segundo a pesquisa respondida anteriormente. Após 30 minutos, o líder recolheu os *post-it*, separou por temas, continuando depois a discussão geral. O líder pegava um *post-it*, lia em voz alta a ideia para o grupo e começavam as discussões. O líder anotava as sugestões ao final de cada discussão. Procedeu-se assim até o fim das ideias escritas nos *post-it* e das anotações das sugestões de melhoria.

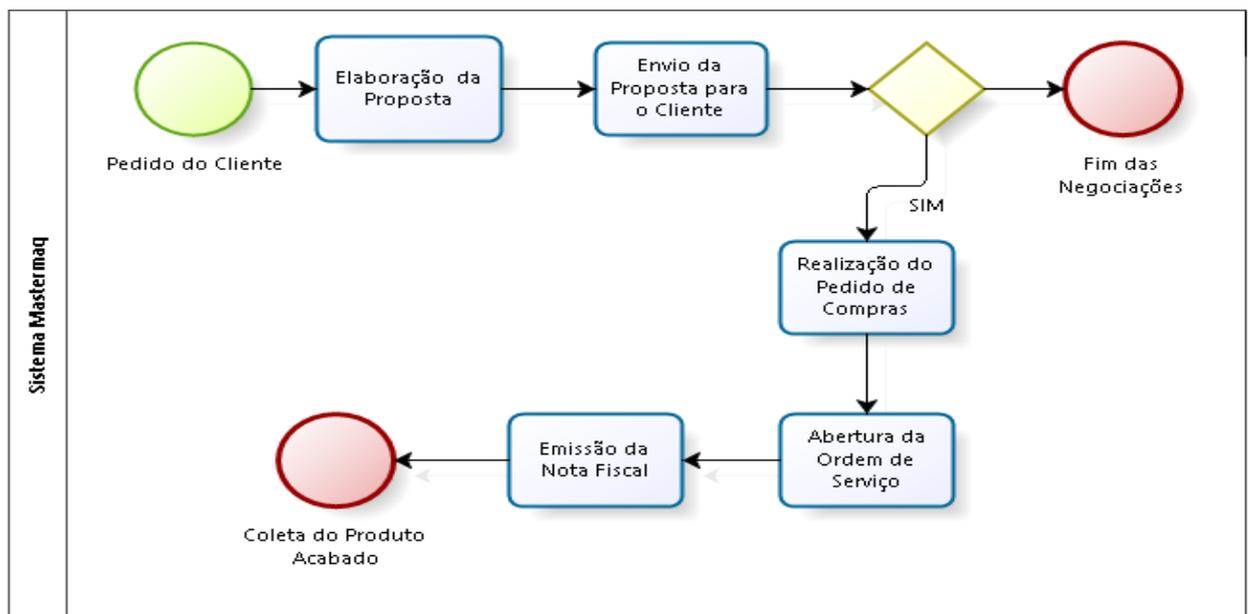
Em busca de uma melhor visualização dos resultados obtidos no *brainstorm*, foi realizado um Diagrama de *Ishikawa* ou "Diagrama Espinha-de-peixe". O Diagrama de *Ishikawa* é uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controle de qualidade nas organizações, permitindo agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem qualquer problema ou de um resultado que se pretende melhorar. Na sua estrutura, segundo Willians (1995) a ferramenta apresenta as causas de um problema em forma de espinha de peixe e os problemas são classificados em seis tipos diferentes: método, matéria-prima, mão-de-obra, máquinas, medição e meio ambiente.

Esse sistema permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de um determinado problema ou também uma oportunidade de melhoria, assim como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos. Com a utilização do diagrama de causa e efeito é possível determinar as causas dos problemas para propor a melhor solução.

### 3 Resultados e Discussão

O sistema utilizado para o desenvolvimento das funções do setor comercial antes da implantação do sistema integrado de gestão chamava-se Gestor. Esse sistema foi elaborado por um programador terceirizado e tinha como objetivo realizar as propostas comerciais, por ser um sistema simples, sua vantagem era a facilidade de utilização e acesso por todos os funcionários do setor. Por outro lado, por não ser um sistema integrador de dados, havia a necessidade do uso de outro sistema para emissão de notas fiscais e existia um grande retrabalho no registro de materiais a serem utilizados no pedido, que precisava ser novamente preenchido em cada novo setor que passava para a conclusão da venda.

Com a implantação do sistema integrado de gestão, atualmente, o sistema utilizado é o Mastermaq. Através dele são realizadas as propostas comerciais e a emissão de notas fiscais, sendo todos os dados integrados com os demais setores da empresa, o que torna a conclusão das vendas mais rápidas e menos sujeita a erros.



**FIGURA 2-** Fluxograma 1- Programa usado atualmente na empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Com o objetivo de encontrar onde estariam às maiores dificuldades encontradas pelos usuários do sistema, foi aplicada uma pesquisa. Através da mesma, roteiro de entrevista (Apêndice A) seria possível identificar se os problemas estariam na parte técnica (maquinário), não aceitação do novo sistema, falta de treinamento entre outros.

A partir da análise dos resultados obtidos na tabulação da pesquisa mostrado na tabela abaixo, pode-se concluir que o gargalo, itens considerados como de maior dificuldades encontrados pelos usuários do sistema ERP na empresa em questão, foram atualização de *hardware e software*, treinamento e adaptação ao sistema.

Tabela 1: Tabulação da Pesquisa

Descrição	Total	Porcentagem%	Porcentagem Acumulada%
Treinamento	21	9,59%	9,59%
Adaptação ao sistema	21	9,59%	19,18%
Atualização de hardware e software	21	9,59%	28,77%
Melhoria na imagem organizacional	17	7,76%	36,53%
Consultas verbais	16	7,31%	43,84%
Relatórios impressos	16	7,31%	51,14%
Acúmulo de funções	16	7,31%	58,45%
Maior preparo e qualificação técnica	15	6,85%	65,30%
Relatórios gerenciais customizados	15	6,85%	72,15%
Necessidade de mais comprometimento	14	6,39%	78,54%
Formalização da organização	14	6,39%	84,93%
Padronização dos processos	10	4,57%	89,50%
Monitoramento do processo	10	4,57%	94,06%
Trabalho em Equipe	7	3,20%	97,26%
Veracidade dos Dados	6	2,74%	100,00%
TOTAL	219	100,00%	

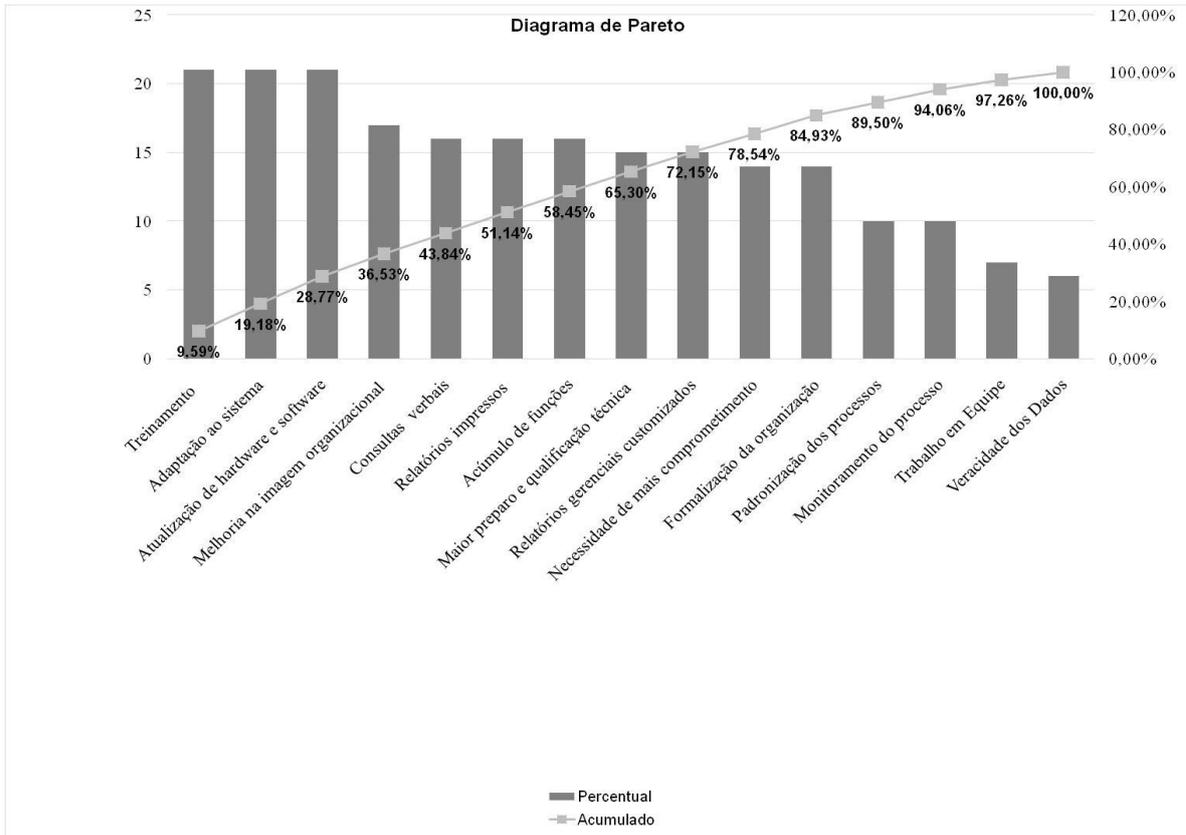
Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

A fim de realçar o resultado obtido na tabulação, foi realizado um Diagrama de Pareto, onde é possível identificar onde estão os problemas vitais. Neste caso, eles se concentram em: treinamento do sistema e atualização de *hardware e software*. O resultado alcançado no diagrama coincide com o resultado previamente encontrado na



tabulação da pesquisa, portanto, para o envolvimento do *brainstorming* os esforços devem ser concentrados nestes dois itens.

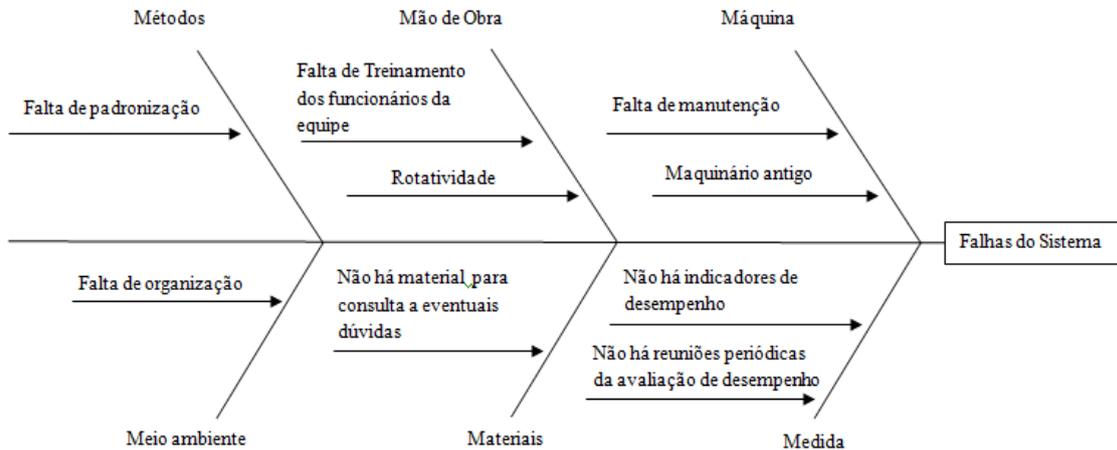
Diagrama 1: Diagrama de Pareto para Resultado de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Para a realização da próxima etapa, os itens foram decompostos e o *brainstorming* aplicado em cada uma dos itens separadamente e os resultados foram expostos em um Diagrama de *Ishikawa*.

No Diagrama de *Ishikawa*, observa-se que itens como falta de treinamento, rotatividade, falta de material para eventuais dúvidas e falta de padronização, são características dos principais problemas encontrados através do Diagrama de Pareto, a falta de treinamento e adaptação ao sistema. Observa-se também que falta de manutenção, maquinário antigo dentre outros são características de outra dificuldade encontrada pelos usuários, a falta de atualização de *hardware e software*. Todos esses itens que compõem o diagrama contribuem para a má funcionalidade do sistema, como mostra a figura abaixo.



**FIGURA 3** - Diagrama de *Ishikawa*

De acordo com a análise quantitativa das questões enviadas através do Roteiro de Entrevistas (anexo 1), verificou-se que as principais dificuldades encontradas pelos usuários, após a implantação do sistema na empresa pesquisada foram: Treinamento e adaptação ao sistema e Atualização de *hardware e software*.

Pode-se observar, através do *brainstorm*, que as dificuldades relatadas pela amostra na pesquisa corresponde à realidade de todo o setor comercial e é bem aceita pela diretoria. Também, através do *brainstorm*, foi possível anotar algumas sugestões de melhorias propostas pelos envolvidos o que, posteriormente serão transformadas em metas segundo a diretoria.

Dentre as opiniões adicionais sobre o processo de implantação, foram citados: atualização de *hardware e software*, mas os funcionários não acreditam ser um diferencial na empresa sendo de vital importância a conscientização dos funcionários no que diz respeito à necessidade de integração dos dados, e por isso o uso do sistema ERP e ao real dimensionamento das tarefas que permanecerão com a consolidação da implantação.



Além de atender as sugestões de melhorias propostas no *brainstorm*, para mitigar o processo de transição enfrentado pelos funcionários, seria necessária a realização de treinamentos para que os envolvidos com o sistema tenham uma maior integração com o mesmo tendo assim mais facilidade em seu uso o que resultaria em uma maior aceitação de sua implantação.

Os funcionários não acreditam que a adoção do sistema ERP contribua para melhoria na imagem organizacional perante o mercado, seria ideal se resultados fossem apresentados a eles, uma palestra motivacional mostrando a importância de um sistema de integrado de gestão.

#### **4. Considerações Finais**

O foco desta pesquisa foram as dificuldades encontradas pelos usuários em uma organização que implantou um sistema integrado de gestão. Foi escolhido como caso para estudo uma empresa industrial do setor metal mecânico situada no estado de Minas Gerais que concluiu a implantação do sistema recentemente.

Concluiu-se que os funcionários não conheciam bem o sistema e passaram por algumas dificuldades. A maioria deles não aceitavam muito bem o novo sistema e preferiam o antigo, não tinham certeza de que o sistema iria suprir com eficácia as necessidades da empresa, pois houve pouco tempo para a parametrização do sistema. Relataram o aumento de responsabilidades sem que as pessoas fossem devidamente treinadas, não acreditavam que a implementação do sistema contribuiria na melhoria na imagem organizacional perante o mercado, porém reconheceram que houve um aumento no nível de formalização da organização, maior padronização nos processos de trabalho e uma maior preocupação com a veracidade e precisão dos dados que seriam inseridos no sistema.

O grande objetivo do *brainstorming* além de propor possíveis melhorias sugeridas pelos próprios funcionários era verificar se a diretoria/gerência concordava com as questões listadas como entraves, pois só haveria melhorias se houvesse uma aceitação por parte da empresa e em geral, a solução dos problemas encontrados pelo estudo de caso ocorreu de forma tranquila e amigável.



## Referências

- ALVARENGA, Mário Lúcio Ferreira. **Metodologia para verificação do sucesso na implantação de ERP (Enterprise Resource Planning) baseada nos fatores críticos de sucesso** – Aplicação na indústria mineira. Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003. Disponível em:  
<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86550/193272.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 set 2016
- CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **Sistema Integrado de Gestão – ERP: uma abordagem gerencial**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2008
- CASALINHO, Gilmar Dagostini Oliveira; et. al. **ERP – Enterprise resource planning: O impacto da mudança organizacional em empresas do setor industrial**. In: Encontro Nacional da Engenharia de Produção. Salvador, 2009. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_WIC\\_101\\_675\\_13950.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_WIC_101_675_13950.pdf)>. Acesso em: 16 set 2016.
- COLANGELO FILHO, Lúcio. **Implantação de sistemas ERP: um enfoque de longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CUNHA, Marco A.L. da **Gestão integrada de processos de negócio: soluções integradas de sistemas corporativos atendem às necessidades de gestão dos processos de negócio?** 1998. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação, MBA, EAESPIFGV, São Paulo, 1998. Disponível em:  
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5584/1199900867.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 mar. 2016.
- GAMBÔA, Fernando A. R., CAPUTO, Márcio S., BRESCIANI F. E. **Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso**. In: Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 1, n. 1, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752004000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752004000100004)>. Acesso em: 16 set 2016.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:  
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 01 out 2016.
- GOMES, C., VANALLE, R. **Aspectos críticos para a Implantação de sistemas ERP**. In: Encontro Nacional da Engenharia de Produção. Salvador, 2001. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2001\\_TR93\\_0166.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2001_TR93_0166.pdf)> Acesso em: 16 set 2016.



LIMA, Marcelo Simão; Carrieri, Alexandre de Pádua; Pimentel, Thiago Duarte. Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): **Um estudo de caso**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador v. 8, n.1, p. 89-105, jan/jun. 2007. Disponível em: <[http://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/258-3233-1-pb\\_0.pdf](http://www.fcm.unicamp.br/fcm/sites/default/files/258-3233-1-pb_0.pdf)>. Acesso em: 16 set 2016

LOZINSKY, Sergio. **Software: tecnologia do negócio**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

OLIVEIRA, M.A., RAMOS, A.S.M. **Fatores de Sucesso na Implementação de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERP): Estudo de Caso em uma Média Empresa**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais. Curitiba, 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR93\\_1009.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR93_1009.pdf)>. Acesso em: 15 set 2016.

OZAKI, Adalton Masalu; VIDAL, Antônio Geraldo da Rocha. Desafios da Implantação de Sistemas ERP: um estudo de caso em uma empresa de médio porte. In: SOUZA, Cesar Alexandre de; SACCOL, Amarolinda Zanela (Org.). **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 285-303.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma, classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SELENE, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpex, 2008.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 01 maio 2016.

SOUZA, Ludmila Cerqueira. **O uso do ERP (Enterprise Resource Planning) e seu impacto na gestão de suprimentos em empresas da indústria de alimentos processados**. Universidade Federal de São Carlos: UFSCar, 2005. Disponível em: <<http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/LudmilaCerqueiraSouza.pdf>>. Acesso em: 16 set 2016.

WILLIAMS, Richard L. **Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa**. 1ª edição, Rio de Janeiro Ed.: Campus, 1995.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Avalie considerando os pontos descritos abaixo:

Tabela 1: Avaliação dos itens após a implantação do Sistema ERP

<b>Descrição</b>	<b>Ótimo (1)</b>	<b>Bom (2)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Fraco (4)</b>
Atualização de hardware e software				
Treinamento adaptação ao sistema				
Adaptação ao sistema				
Diminuição dos relatórios impressos				
Dificuldade na obtenção de relatórios gerenciais customizados				
Melhoria no monitoramento do processo				
Melhoria na imagem organizacional perante o mercado				
Diminuição na quantidade de consultas direta a equipe estratégica com informações verbais				
Acúmulo de funções por parte de alguns cargos				
Aumento no nível de formalização da organização				
Maior padronização nos processos de trabalho				
Aumento da responsabilidade na realização das atividades				
Preocupação com a veracidade e precisão dos dados				
Maior compreensão dos objetivos do trabalho				
Valorização da capacidade de trabalhar em equipe				
Necessidade de mais comprometimento dos funcionários				