



## Como os ERPs podem ajudar na Gestão do Conhecimento dentro das empresas.

*How ERPs can help with Knowledge Management within companies.*

COLOMBO, Bruno Zafra.

[brunozcolombo@gmail.com](mailto:brunozcolombo@gmail.com)

Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos.

---

### **Informações do Artigo**

Palavras-chave:  
*Gestão do Conhecimento,*  
*ERP,*  
*Espiral do conhecimento*

Keywords:  
*Knowledge Management,*  
*ERP,*  
*Spiral of knowledge*

### **Resumo:**

*Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial ou ERPs (Enterprise Resource Planning) vem sendo fortemente explorados nas últimas duas décadas e tem ganhado a cada dia mais importância dentro das empresas, a sua utilização e implementação de forma adequada e eficiente pode permitir uma grande diferenciação e até mesmo sobreposição sobre os concorrentes. Esse tipo de sistema permite a consolidação de todas as informações que são geradas em diversos pontos da empresa em uma única base de dados, possibilitando assim uma melhor análise gerencial de todos os seus processos. Transformar dados em informações permitiu que os recursos humanos adquirissem conhecimento, possibilitando transformações de processos e até mesmo criando novas formas de negócio. Os benefícios oriundos da implementação desses sistemas não são muito explorados, dentre eles a possibilidade de gestão e manutenção do conhecimento é de grande importância e será abordada nesse artigo com o intuito de facilitar o aprendizado e entender melhor como as empresas vem se utilizando dessas ferramentas para obter um melhor desempenho.*

### **Abstract:**

*Integrated Business Management Systems or ERPs (Enterprise Resource Planning) have been heavily explored in the last two decades and have become increasingly important within companies. Their use and implementation in an appropriate and efficient way can allow for great differentiation and even even overlap over competitors. This type of system allows the consolidation of all information generated at different points of the company into a single database, thus enabling better management analysis of all its processes. Transforming data into information allowed human resources to acquire knowledge, enabling process transformations and even creating new forms of business. The benefits arising from the implementation of these systems are not much explored, among them the possibility of managing and maintaining knowledge is of great importance and will be addressed in this article with the aim of facilitating learning and better understanding how companies have been using these tools to achieve better performance.*

## 1. Introdução

Este artigo tem como objetivo abordar diversas maneiras que um sistema de ERP pode ajudar as empresas a melhorar seus processos de gestão e manutenção de conhecimento.

De forma breve serão apontados diversos pontos que permitem um melhor gerenciamento e uma gestão do conhecimento adequada aos projetos de uma empresa, identificando os principais erros e as melhores práticas.

*Um ERP é um software de planejamento dos recursos empresariais que integra as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes. Integra os dados-chave e a comunicação entre as áreas da empresa, fornecendo informações detalhadas sobre as operações da mesma. [1]*

*Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real. Em suma, o sistema permite visualizar por completo as transações efetuadas pela empresa, desenhando um amplo cenário de seus negócios [2]*

*No início dos anos 90, os sistemas integrados de gestão empresarial ou ERP (Enterprise Resources Planning) passaram a ser largamente utilizados pelas empresas. Nessa época, eram extremamente caros, viáveis somente para empresas de grande porte. No transcorrer dessa década, as grandes corporações fizeram suas escolhas sobre os sistemas a serem adquiridos e implantados, saturando assim o mercado das grandes empresas e reduzindo as possibilidades de negócio para os fornecedores de ERPs nesse segmento empresarial [3].*

No século XXI os sistemas ERPs são largamente utilizados, a grande quantidade de produtos oferecidos no mercado permitiu um fácil acesso a esse tipo de software. A gama de opções se tornou tão extensa e com custos tão distintos que hoje podemos encontrar

ERPs tanto para empresas de grande quanto pequeno e médio porte.

*A adoção de um ERP afeta a empresa em todas as suas dimensões, culturais, organizacionais ou tecnológicas. Esses sistemas controlam toda a empresa, da produção às finanças, registrando e processando cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuindo a informação de maneira clara e segura, em tempo real. Ao adotar um ERP, o objetivo básico não é colocar o software em produção, mas melhorar os processos de negócios usando tecnologia da informação. Mais do que uma mudança de tecnologia, a adoção desses sistemas implica um processo de mudança organizacional. [4]*

*Um outro benefício da sua implantação é a adoção de melhores práticas de negócio, apoiadas pelas funcionalidades dos sistemas, que resultam em ganhos de produtividade e em maior velocidade de resposta da organização. [5]*

Com um banco de dados robusto e todas as informações geradas pela empresa em suas mãos ficou muito mais fácil a tomada de decisão. E a partir dessa facilidade surgiu uma nova necessidade dentro das organizações, gerenciar o conhecimento adquirido a partir dos ERPs.

Com a ajuda de diversas ferramentas dos ERPs as empresas passaram a ter um acesso imediato e preciso sobre muitas informações que sem eles demoravam a ser preparadas e quando chegavam aos gestores já estavam desatualizadas. Assim, ficou cada vez mais fácil de ver a importância da informação, e como ela era essencial para conseguir vantagens competitivas.

Conforme foi sendo usada de forma mais intensa as informações geradas pelas análises feitas a partir dos sistemas de ERP, chamou a atenção sobre como essas informações geravam impacto nas empresas. Grandes empresas não sofrem a mesma influência de seus sistemas de ERP, isso se dá porque não basta apenas ter os dados e a informação, mas é preciso transformá-las em conhecimento, para que ele possa ser usado de forma

constante, para que faça parte da engrenagem e não seja apenas usado de forma pontual.

*Como o conhecimento pode ser gerado pelas pessoas, as organizações estão buscando propiciar aos colaboradores novas formas de crescimento profissional e pessoal, para que assim possam atrair desenvolver e reter o capital intelectual que agregue valor a organização.*

*Com isso, há o surgimento de novas ideias e soluções, conseqüentemente aumentando o grau de competitividade organizacional. No entanto, o grande desafio para as empresas é disseminar e oficializar esse conhecimento, de maneira que o mesmo não fique retido com um colaborador ou com um setor específico. [6]*

*Os ativos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento. Entre eles é possível citar: know-how técnico, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A grande dificuldade se encontra exatamente na medição destes valores, pois ao contrário dos estoques financeiros e materiais, o valor econômico do conhecimento não é facilmente compreendido, classificado e medido.*

*O valor de uma organização está cada vez mais desvinculado daquele de mercado, ainda mais devido à extrema dificuldade de mensuração do valor de seus ativos intangíveis. [7]*

A partir das referências acima concluímos que o conhecimento se tornou o ativo mais importante e indispensável de uma organização, devendo ser considerado mais importante que qualquer ativo físico ou financeiro.

Essa importância vem se refletindo no mercado, exigindo mudanças focadas na manutenção do conhecimento das organizações. As empresas buscam cada dia mais um uso maior do conhecimento e da experiência de seus colaboradores, com a finalidade de conseguir um melhor desempenho em seus processos e uma melhor qualidade de serviço ou produto.

Uma das ferramentas mais úteis e funcionais das organizações e que pode ser de

grande utilidade para o gerenciamento e manutenção do conhecimento dentro das organizações são os ERPs. Estes funcionam como grande banco de dados que permitem um fácil gerenciamento das informações contidas nesses dados, permitindo um desempenho superior e um aumento na competitividade das empresas.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Conceitos de Gestão do Conhecimento

De acordo com Child apud Gonçalves *et al* [8] os dados surgem e são disponibilizado para as empresas sem nenhum filtro ou classificação. Só depois os dados são classificados e categorizados de acordo com a necessidade da organização permitindo assim que análises sejam feitas e os dados passem a ser *informação*. A partir de então, se a *informação* for estudada de forma crítica e sua viabilidade e aplicabilidade forem definidas, ela passa a ser um *conhecimento*.

Podemos desta forma estudar o conhecimento por suas características, dividindo-o então em tácito e explícito.

*O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo, é quase impossível de reproduzir num documento ou bando de dados. Tal conhecimento incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo. [9]*

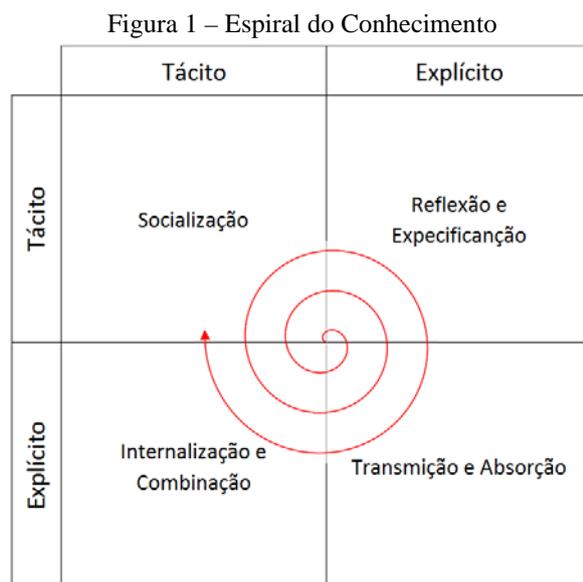
*Ao mesmo tempo, o conhecimento tácito tem importante dimensão cognitiva. Consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação. [10]*

De acordo com Davenport; Pruska, [7], o conhecimento explícito é característico por ser simples, esquemático, passível de ensino, observável em uso e documentável. Sendo assim fácil de passar a diante, não depende exclusivamente da experiência vivida pelo indivíduo.

Segundo Nonaka [10] o conhecimento explícito é o ponto final do processo do conhecimento.

*O conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim é facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. [10]*

A partir desta análise Nonaka [10] chegou à conclusão de que é possível ter 4 tipos de padrões básico de criação de conhecimento Tácito para Tácito, Tácito par Explícito, Explícito par Tácito e Explícito para Explícito. Esses padrões de conhecimento são encontrados em todas as empresas, e a junção de todos eles é conhecida como espiral do conhecimento. O fim do ciclo de *insights* obtidos pelos colaboradores permite que eles construam novos conhecimentos tácitos que restaram todo o processo.



Fonte: Elaboração própria com base no modelo de espiral do conhecimento de Nonaka e Takeushi.

A troca de conhecimento tácito para tácito. Como por exemplo, alguém atuando como auxiliar ou como aprendiz, aprende com seu superior diretamente, no dia a dia, observando, repetindo e aprimorando sua prática. De acordo com Nonaka[10] esse tipo de conhecimento não consegue ser alavancado pelas empresas pois ele nunca foi descrito de forma explícita. O conhecimento

fica restrito a experiência dos dois, tanto do aprendiz quanto do mestre, não sendo registrado na forma de manual ou boas práticas ele se perde com o tempo ou com a ausência dos dois detentores do conhecimento.

De tácito para explícito. Ele acontece quando se tem um esforço de reflexão sobre o conhecimento tácito, estudando-o e compreendendo sua minúcias e funcionalidades, podendo assim ser transcrito e passado de forma estruturada e analítica. Um exemplo é um cozinheiro que ao criar um novo prato transcreve no papel a receita para que os demais cozinheiros do restaurante possam reproduzi-lo com excelência.

De explícito para explícito. Quando através de documento se transmite informações para outra pessoa estamos passando o conhecimento explícito de uma pessoa para a outra. O conhecimento explícito é mais facilmente encontrado e discriminado, devido as suas características é fortemente utilizado no ensino, tanto como forma de transmitir como de avaliar o conhecimento. Continuando o exemplo de um cozinheiro, ele absorve o conhecimento tácito de outro cozinheiro quando estuda uma nova receita ou combinações de alimentos que podem vir a ser aplicados em seus pratos.

*De explícito para tácito. Além disso à medida que um novo conhecimento explícito é compartilhado em toda a organização, outros empregados começam a internalizá-los – ou seja, utilizam-no para ampliar, estender e formular seus próprios conhecimentos tácitos. [10]*

Um exemplo de explícito para tácito é quando alguém que aprendeu uma receita faz alterações nela, acrescentando conhecimentos prévios e intrínsecos para preparar uma nova receita.

O grande desafio das organizações modernas é construir e manter essa espiral do conhecimento. A troca de conhecimento tácito para tácito é facilmente encontrada principalmente em níveis hierárquicos mais baixos. Já a relação de conhecimento explícito para explícito é fortemente

encontrada principalmente em grandes organizações que possuem métodos e parâmetros para suas atividades, que deixam registros para os futuros funcionários e que possuem grandes ERPs para ajudar em suas análises e tomada de decisão.

Os outros dois padrões de conhecimento são os mais dificilmente encontrados e são aqueles que precisam de uma maior atenção e esforço por parte das organizações. A troca de conhecimento tácito para explícito tem que ser grandemente incentivada, pois requer um esforço grande por parte do colaborador e seu retorno é por sua vez pouco recompensador se não houver uma contrapartida pelo lado da empresa. E esse é o grande erro das organizações quando tratamos de gestão do conhecimento.

A espiral do conhecimento muitas vezes é travada na hora do colaborador passar seu conhecimento tácito para explícito, seja por medo, insegurança ou falta de incentivo, se esse conhecimento tácito fica retido com o funcionário em algum momento ele vai sair da organização e se perder no mercado.

Se o conhecimento tácito dos funcionários não é transformado em conhecimento explícito da organização, há uma limitação muito grande de geração do conhecimento dentro da empresa. Muitos funcionários vão desperdiçar tempo para aprenderem as mesmas atividades e se debruçar sobre as mesmas informações que já foram anteriormente estudadas e analisada, e possivelmente não terão os mesmos insights que outros colaboradores já tiveram.

Caso o conhecimento tácito já tivesse sido transformado em explícito seria muito mais rápida a transformação do conhecimento explícito em tácito, pois a informação já teria sido esmiuçada e poderia sofrer aprimoramentos de acordo com o conhecimento de mundo de cada funcionário da organização.

### 3. Os ERPs e a Gestão do Conhecimento

Quando pensamos no papel da tecnologia dentro da perspectiva da gestão do conhecimento devemos considerá-la como uma ajuda, uma ferramenta que tem que estar constantemente disponível, atualizada e ser extremamente funcional e amigável. A finalidade da TI em grande parte das indústrias é automatizar processos que inicialmente requeriam um grande esforço humano e agilizar os processos decorrentes desse trabalho.

Quando relacionamos esses sistemas integrados com a gestão do conhecimento não é diferente, o intuito é coletar, organizar, estruturar e compartilhar o conhecimento para todos os colaboradores de uma organização.

A utilização de sistemas integrados de gestão por si só não basta, recomenda-se o foco na gestão do conhecimento desde a implementação dos sistemas, habilitando as funções corretas aos usuários corretos, limitando o acesso às informações quando necessário e permitindo que cada usuário tenha acesso às informações que lhe serão úteis e que são condizentes com suas funções.

O banco de dados desses sistemas deve ser inteiramente integrado, constantemente atualizado e suas ferramentas de gestão disponibilizadas. A ideia é oferecer um rápido acesso a todas as informações da empresa de forma ágil e estruturada, a fim de facilitar a análise dos dados e iniciar o processo de criação do conhecimento. Nesse momento se faz necessário disponibilizar uma série de informações com a finalidade de transformar o conhecimento tácito contido dentro dos *inputs* feitos no sistema em conhecimento tácito dos funcionários, mas os próximos passos não dependerão apenas dos sistemas, mas também da experiência de cada colaborador e de sua capacidade de transformar as informações disponibilizadas em conhecimento.

As informações contidas nos Sistemas Integrados de Gestão são externalizadas para seus funcionários através de planilhas e

relatório que devem ser distribuídos para a organização de acordo com o grau restrição de cada informação. Esses sistemas são criados com o intuito de estruturar a informação, gerar números e dados de forma clara e intuitiva, para que os relatórios gerados por ela sejam facilmente analisados e facilitar a disseminação dessa informação tornando assim rapidamente uma informação restrita a uma área a uma informação de conhecimento geral da organização. O fato de os dados aparecerem para os usuários de forma estruturada facilita a absorção e o melhor entendimento dessa informação, que permite que essa informação seja facilmente transformada em conhecimento.

Com essa disseminação da informação passasse a ter uma quantidade de pessoas muito maior com acesso a informações relevantes de todas as áreas da empresa. Isso permite que essa informação seja agregada ao conhecimento de muitas áreas diferentes, de pessoas com estudos, conhecimento e experiências diferente. Essa fusão de conhecimentos distintos é o que uma empresa pode ter de mais raro dentro dela. É da junção de conhecimentos mais distintos que surgem as ideias mais disruptivas, ideias que ninguém nunca pensou simplesmente pelo fato de não ter acesso às informações.

As novas ideias criadas com essa fusão de informações são desenvolvidas conforme análise e estudo em conhecimento. E esse crescimento exponencial de conhecimento dentro das organizações só é possível com o auxílio da Ti, com o suporte de EPS, que permitem essa rápida disseminação das informações.

Após essa grande onda de conhecimento criada na empresa, é preciso criar oportunidade para que os usuários dos sistemas e todos os que tiveram acesso a informação possam conversar e compartilhar os conhecimentos adquiridos com essa informação, afim de gerar mais *insights* melhorar e aprimorar as ideias e facilitar que essas ideias cheguem as alçadas competentes para colocarem em prática ou para tomar decisões baseadas nesses conhecimentos.

Quando se chega no ponto em que esse conhecimento passa a fazer parte da estratégica das empresas é o momento em que a organização começa a perceber os resultados da utilização do sistema integrados de gestão, onde os custos e o esforço dispensado na implementação desses sistemas passam a gerar resultados. Nesse momento a empresa se encontra na metade da espiral do conhecimento, o conhecimento explícito das áreas já foi inserido no sistema, e ao ser disseminado para a empresa passou a ser um conhecimento tácito geral e não apenas restrito. Com a fusão do conhecimento explícito disponibilizado pelos ERPs e o conhecimento tácito de cada funcionário geramos um conhecimento tácito ainda maior para a organização.

Com esse crescimento de conhecimento tácito, se faz necessário que ele seja disseminado entre os colaboradores das áreas, assim se faz preciso transformar o conhecimento tácito de um colaborador em conhecimento tácito de todos, para conseguir essa transformação pode-se utilizar algumas técnicas como treinamento, mentoria, equipes para realização de projetos e outras atividades que exijam a interação entre os membros da equipe de trabalho. Assim conseguindo que o *insight* de um passe a se tornar um conhecimento de todos, minimizando a possibilidade desse conhecimento se perder ou sair da área.

A partir de então é de suma importância que as empresas consigam reter esse conhecimento, para que ele não se perca, mas seja utilizado da melhor forma possível e não venha a sair da organização junto com algum colaborador. Então é necessária uma cultura de gestão do conhecimento dentro das empresas. Para reter esse conhecimento podem ser implementadas ferramentas como Treinamentos, *Brainstorming*, Equipes Multidisciplinares, 5W2H, Banco de Competências, entre outras.

Quadro 1: Ferramentas de retenção do conhecimento

| FERRAMENTAS                | DESCRIÇÃO   |
|----------------------------|---|
| Treinamentos               | Aplicar aulas relacionadas a um tipo de atividade ou serviço com a finalidade de ampliar o conhecimento tácito do aluno.  |
| Brainstorming              | Consiste em uma reunião também chamada de tempestade de ideias, na qual os participantes devem ter liberdade de expor suas sugestões e debater sobre as contribuições dos colegas.  |
| Equipes Multidisciplinares | É um conjunto de profissionais de diferentes disciplinas que trabalham para um objetivo comum, compartilhando ideias e pontos de vistas diferentes.   |
| 5W2H                       | É um checklist de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. AS letras correspondem as palavras: What (o que será feito?) – Why (por que será feito?) – Where (onde será feito?) – When (quando?) – Who (por quem será feito?) 2H: How (como será feito?) – How much (quanto vai custar?) |
| Banco de Competências      | É uma ferramenta gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional. O mesmo nos permite ter uma visão completa sobre o quadro geral da equipe quanto ao seu potencial, servindo como base referencial para diversas ações gerenciais. Trata-se de um banco de talentos internos, por meio da identificação de potenciais.          |

Fonte: Elaboração própria

Mas para conseguir que esse conhecimento ganhe uma repercussão ainda maior a fim de gerar outra onda do conhecimento e fecharmos a espiral do conhecimento descrita por Nonaka [10], é que cada funcionário faça uma reflexão, estudo a respeito de seu próprio conhecimento tácito e o transforme em conhecimento explícito.

A transformação de conhecimento tácito em explícito não é intuitivo, não é de fácil transição e não acontece sem um esforço coletivo ou individual. Por isso é um dos fatores mais restritivos para a espiral do

conhecimento dentro de uma empresa. Se a dedicação do funcionário para transformar seu conhecimento tácito em explícito não for recompensada ou reconhecida, a taxa de transformação será muito baixa comparada ao potencial que existem entranhado junto aos colaboradores, criando pouco conhecimento estrito e permitindo que o conhecimento tácito se perca e saída de dentro da empresa com o tempo.

A partir da utilização de ferramentas e incentivos os colaboradores passam a se interessar em transformar seu conhecimento tácito em explícito. Esse esforço gera uma grande quantidade de dados, e informações baseados nas análises realizadas pelos funcionários que devem ser inseridos novamente no sistema ERP. Permitindo que novamente toda a organização tenha acesso a essas informações, a esses *insights*, o que vai gerar uma fusão de conhecimentos ainda maior e permitindo que uma onda de conhecimento seja gerada novamente, fechando assim a espiral do conhecimento.

Esse ciclo da espiral de conhecimento é o que mantém a organização se desenvolvendo e tem um potencial grande de causar impactos ainda maiores e cada vez mais disruptivos, principalmente quando nos deparamos com empresas que possuem colaboradores de várias áreas de conhecimento diferentes, e que escuta e da liberdade para que seus colaboradores exponham e coloquem em prática as suas ideias.

Como requer muita energia e recursos a manutenção dessa espiral de conhecimento, as empresas costumam usar os sistemas ERPs apenas como grandes banco de dados, que são acessados pontualmente quando se vê a necessidade de extrair alguma informação para que se tome um decisão seja processual ou estratégica, esse conhecimento adquirido de forma tão pontual é conhecido como *just in time*; enquanto para que um funcionário entenda que o conhecimento faz parte da cultura da empresa e se dedique a fazer a gestão do conhecimento, esses conceitos tem que ser tratados como *just in case*, prepara o funcionário para um função, dando um

conhecimento prévio antes que ele realize o trabalho.

*Conhecimento just-in-case: é o conhecimento de que as pessoas necessitam antes de fazer seu trabalho. Quando uma companhia admite um novo empregado, ele recebe um treinamento básico sobre os processos de trabalho e experiências passadas que o habilitem a desempenhar o cargo. Conhecimento just-in-time: É o conhecimento de que as pessoas precisam quando estão executando seu trabalho [...] Oferecer conhecimento just-in-time no momento da necessidade é o que se pretende por meio de investimentos na tecnologia da informação no mundo corporativo. Isso possibilita a rápida distribuição do conhecimento just-in-time, e as organizações podem ter processos sólidos para encurtar o tempo requerido, a fim de converter conhecimento tácito em conhecimento explícito. [11]*

Desta forma que o conhecimento e a cultura relacionados a gestão do conhecimento tem que ser disseminada na empresa. Como um conhecimento *just-in-case*, onde o momento desse treinamento e ensino tem que ser antes do empregado iniciar suas atividades dentro da empresa; para que quando ele ingresse na empresa ele entenda a importância dessa cultura, ele perceba o quanto é importante fazermos essa gestão, e não permitir que o conhecimento tácito tão rico e enraizado no entendimento dos seus colaboradores seja desperdiçado, subutilizado ou desprezado.

Se a cultura de gestão do conhecimento for forte e tiver o suporte da gestão estratégica da empresa, todos aqueles que ingressarem na organização perceberão essa gestão em ação, identificarão a relevância desse processo e estarão pré-dispostos a colaborar e a fazer parte dessa grande espiral de conhecimento. Aumentando as ondas de conhecimento e acelerando cada vez mais o ciclo da espiral, gerando mais e mais conhecimento para a organização.

#### 4. Considerações Finais

A partir de todas as considerações dispostas nesse artigo, pode-se compreender a importância da gestão do conhecimento dentro das empresas. O valor do conhecimento pode vir a sobrepor o valor dos ativos da empresa e fazer com que seu desempenho se sobressaia a todos os concorrentes. Isso fica mais evidente quando se analisa empresas de grande porte, com uma estrutura robusta e com um controle de informação rigoroso. A informação não deve ser de livre acesso, por seu valor pode ser imensurável e a exposição dela pode causar danos de mesmas proporções;

Quando se analisa a influência da gestão do conhecimento nas empresas sob a ótica dos projetos nelas desenvolvidos pode-se identificar a importância do controle e do sigilo das informações. Ter um banco de dados robusto que ajude em todos os processos de um projeto é tão vital para as organizações quanto ter recursos financeiros para desenvolvê-los. Seja pelo histórico de lições aprendidas, a identificação dos colaboradores com maior expertise, o acesso as informações e meios de comunicação de todos os *stakeholders*, o controle do orçamento e até a apresentação de relatórios de desempenho dos projetos, tudo fica mais fácil com um sistema robusto e bem estruturado que forneça informações seguras e atualizadas.

Contudo para que isso seja esteja bem estruturado e funcione de forma precisa é necessário que haja um estudo bem desenvolvido sobre todas as ferramentas disponíveis no mercado e a identificação das que mais se adequam a empresa em questão. Para obter o melhor desempenho desses sistemas é preciso realizar um trabalho refinado na implementação do sistema escolhido. A integração das áreas e a veracidade das informações depende diretamente da qualidade da implantação desses sistemas, e da adequação dos sistemas as necessidades da empresa.

Empresas de grande porte precisam de sistemas mais robustos, empresas de pequeno

porte já não necessitam dispender de tantos recursos para conseguir um sistema que atenda às suas necessidades. O momento que requer mais atenção e que se faz necessário o estudo de readequação da empresa ao sistema ou a mudança de sistema é quando há a necessidade de expansão ou de crescimento da empresa, quando o sistema que anteriormente era suficiente para as necessidades da empresa passa a não ser mais o suficiente para atender as necessidades da organização.

Por fim, sugere-se um estudo dos ERP's mais adequados a cada grupo de empresas e a apresentação de métodos de análise e escolha desse sistema. Também é importante identificar métodos de implantação que facilitem esse processo e obtenha um resultado satisfatório para aqueles que não tem uma base de conhecimento prévia para essas implantações.

#### Referências Bibliográficas.

- [1] BUCKHOUT, S.; FREY, E.; NEMEC JR., J. *Por um ERP eficaz*. HSM Management. p. 30-36, set/out. 1999.
- [2] CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- [3] CORRÊA, H. L. *ERPs: por que as implantações são tão caras e raramente dão certo?* Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. 1. Anais. São Paulo: FGV-SP, 1998. p. 288-300
- [4] LIMA, A. D. A. et al. *Implantação de pacote de gestão empresarial em médias empresas*. Artigo publicado pela KMPress. 13 fev. 2000. Acesso em: 9 jun. 2000.
- [5] PADILHA, T. C. C.; MARINS, F. A. S. *Sistemas ERP: características, custos e tendências*. Revista Produção. Vol. 15. Nº1. Ano 2005. ISSN: 0103-6513, 2005
- [6] ANTUNES, Mônica da Pieve. *Gestão do Conhecimento Corporativo: Um Fator de Competitividade para as Organizações*. 2010
- [7] SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. *Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. 2004.
- [8] GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES Fº, Cid; REIS, Mário Teixeira. *Estratégia empresarial: o desafio das organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006
- [9] DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p
- [10] NONAKA, Ikujiro. *The Knowledge-creating company*. Harvard Business Review, New York, Nov-Dec 1991.
- [11] CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2º ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.