

Caso1: Hospital Samaritano

Gerenciar de forma eficiente processos assistenciais e administrativos, gerar dados relevantes para a tomada de decisões estratégicas do hospital e aumentar a transparência das informações geradas na instituição em todos os seus departamentos. Essas são algumas das vantagens em se adotar um sistema de ERP clínico ou administrativo. No entanto, para que isso seja possível, é necessário que processos sejam revistos e o hospital tenha um modelo de governança em TI adequado para suportar as novas tecnologias. Em 2005, quando o atual gerente de TI do hospital Samaritano, Klaiton Simão, assumiu sua função na instituição, ele trabalhava com sistemas de gestão diferentes: um com foco na gestão assistencial, desenvolvido pelo próprio hospital, e um administrativo financeiro, da Microsiga, atual TOTVS. Em 2006 e 2007, o executivo atuou fortemente na mudança do então atual modelo de governança de TI do Samaritano, e em 2008, após a reformulação, iniciou o projeto de implantação de uma nova ferramenta de ERP. O projeto de escolha do novo sistema começou em 2008, e o primeiro passo foi constituir um comitê gestor do projeto que tivesse o envolvimento de todas as lideranças da organização, uma vez que essa iniciativa não poderia ser vista apenas como um projeto de TI, e sim como uma demanda corporativa. “O Hospital Samaritano, naquele momento, já estava iniciando a construção do novo complexo hospitalar, e, por esse motivo, precisávamos de uma nova ferramenta de gestão para que o hospital tivesse uma eficiência melhor em seus processos internos de controles e fluxos e, para que o hospital, operando com o dobro de sua capacidade, tivesse uma plataforma operacional mais segura e eficiente”, completa o gerente de TI do Samaritano. Para formar esse comitê foram convidadas, além da equipe de TI, responsável pelo projeto, as diretorias clínica, técnica, gerências de enfermagem, operações, planejamento e um consultor médico-especialista na área de implantação em projetos de TI. De acordo com Simão, após a elaboração do comitê, o próximo passo foi elaborar uma Request For Information (RFI), conceito utilizado em gerenciamento de projetos para especificar todos os requisitos que uma determinada solução de software precisa para atender as necessidades do hospital. Depois de, elaborada, encaminhamos a RFI para todas as empresas de solução do mercado. Com base nas respostas das empresas o hospital começou o processo de escolha do novo sistema com 18 empresas, nacionais e estrangeiras. “Com essa RFI, chegamos a três finalistas, pois a gama de requisitos era muito abrangente e apenas três cumpriam o que solicitamos”, acrescenta o executivo. Segundo ele, o processo de formar o comitê gestor e fazer a RFI, que deu origem a uma Request For Proposal (RFP), durou de oito meses e a opção foi pelo Tasy, da Wheb Philips. Em setembro do mesmo ano, o projeto de implantação do ERP começou efetivamente.

A implantação do Tasy no Samaritano durou sete meses, terminando em março de 2009, quando entrou, efetivamente, em operação no Samaritano integrando as áreas clínica e administrativa. Para a execução do projeto de implantação, a TI do hospital realizou um levantamento dos processos e uma análise de aderência da ferramenta, e adaptou alguns de seus processos ao sistema. “O hospital mudará a forma de trabalhar para se adaptar à ferramenta, premissa que foi fundamental para o sucesso da implementação. É claro que esta decisão trouxe um back log grande de pendências, pois vivíamos no hospital um cenário que precisava de mudanças em seu sistema, com áreas bem assistidas pelo ERP e outras que sequer utilizavam ele”, ressalta Simão. Há três anos operando com o Tasy, o hospital paulista passou a ter suas informações organizadas em um fluxo de dados e processos uniformes. Isso é usar efetivamente a tecnologia da informação como alicerce estratégico. Não dá pra pensar em estratégia se minha base de dados está podre, e este é um erro muito comum que vemos as organizações fazerem, afirma. O Samaritano trabalha na implantação de uma série de ferramentas que orbitam sobre sua base transacional, que efetivamente representam um diferencial estratégico. É nesse momento que

a TI efetivamente pode contribuir com a estratégia da organização ao invés de só ficar no registro do dado e seu controle, finaliza o gerente de TI do hospital.

<https://saudebusiness.com/ti-e-inovacao/hospital-samaritano-e-a-implementacao-de-erp/>

(acessado em 19/08/2019)

Caso2: Chocolates HERSHEY'S

A Hershey's é a maior fábrica de chocolates, confeitos e balas da América do Norte. Possui operações em mais de 70 países, produzindo mais de 2.400 itens diferentes através de 80 marcas, entre as quais: Hershey's, Reese's, Kisses e Kit Kat. No Brasil, a empresa atua no mercado desde 1998 quando começou a importação de produtos de grande sucesso nos Estados Unidos. Porém, não demorou muito para perceber que o mercado brasileiro tinha necessidades diferentes e, por isso, era necessário adaptar os produtos que seriam vendidos no país. Com a compra da divisão de chocolates da Visconti em 2001, a marca iniciou sua produção nacional da linha de chocolates em barras e dos famosos Kisses, oferecendo produtos com qualidade diferenciada e embalagens adequadas ao consumidor brasileiro.

No final de 1996, a administração da Hershey's aprovou um projeto para a implantação de um Sistema de Gestão Empresarial (ERP). O projeto, que custou em torno de 10 milhões de dólares havia sido recomendado pela fábrica de software que o vendeu (R/3 da SAP), para ser implantado em 4 anos. Isso implicava em ter o lançamento no início de 2001. No entanto, devido às preocupações com o bug do milênio (ano 2000), a Hershey's exigiu encurtar o prazo e lançar em julho de 1999. Aliado a isso, a empresa também não teve a preocupação de agendar os treinamentos do sistema para um período de menor demanda, deixando que o treinamento fosse realizado justamente no período de maior complexidade para a empresa. As consequências disso foram drásticas. Com um período de tempo mais curto, a empresa teve que cortar algumas das fases de teste. Ignorar essas etapas cruciais resultou em não detectar muitos erros. Como resultado, houve uma parada completa nas operações quando o sistema entrou em operação em julho de 1999. Eles deixaram de entregar mais de 100 milhões de dólares em pedidos, antes do Halloween, quando se consomem muitas dos produtos da Hershey. Com isso, os estoques de produtos ao final da implantação estavam 25% mais cheios do que no ano anterior, os preços dos produtos chegaram a cair 8% em apenas um dia e o prejuízo em vendas girou em torno de 150 milhões de dólares.

A conclusão do Sr. Kenneth Wolfe (CEO da Hershey's) é digna de nota: *"Este período (da implantação do ERP) foi o pior e mais desgastante da empresa...A implantação excessivamente rápida do ERP criou problemas nas áreas de relacionamento com o cliente, expedição e controle de pedidos. Estas dificuldades se acentuaram devido ao nosso crescimento nos anos seguintes, o que nos colocou em uma situação complicada durante um tempo"*.

<https://www.mupeconsultoria.com.br/blog/desastres-na-cadeia-de-suprimentos-hershey/>

<https://www.linkedin.com/pulse/qual-o-segredo-para-uma-implanta%C3%A7%C3%A3o-de-erp-eficaz-guimar%C3%A3es-neto/>

(acessado em 19/08/2019)