

PROBLEMAS E DESAFIOS NA MIGRAÇÃO DE UM ERP: relatos de uma empresa hospitalar do interior de são paulo

PROBLEMS AND CHALLENGES IN MIGRATING FROM AN ERP: reports from a hospital company in the interior of são paulo

Diego Rainan Fonseca – diego.fonseca3@fatec.sp.gov.br
 Faculdade de Tecnologia de Catanduva – Catanduva – São Paulo - Brasil

Rafael Augusto Silva de Souza – rafael.souza166@fatec.sp.gov.br
 Faculdade de Tecnologia de Catanduva – Catanduva – São Paulo - Brasil

Elton Cesar Prando - elton.prando@fatec.sp.gov.br
 Faculdade de Tecnologia de Catanduva – Catanduva – São Paulo - Brasil

Liriane Soares de Araújo – lirianearaujo@hotmail.com
 Faculdade de Tecnologia de Catanduva – Catanduva – São Paulo - Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i1.2162
 Data de submissão: 10/03/2025
 Data do aceite: 26/06/2025
 Data da publicação: 30/06/2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo demonstrar o impacto crucial de um planejamento eficaz na implementação de novos softwares e na transição de sistemas, destacando como uma abordagem estruturada pode minimizar desafios e maximizar os benefícios esperados. A pesquisa foi realizada por meio de coleta de dados em campo e entrevistas com gestores de diversos setores de uma empresa de saúde, o que permitiu uma análise sobre os principais aspectos do planejamento, como definição de objetivos, alocação de recursos e comunicação interna. Os resultados apontam que a falta de um planejamento estruturado agrava as dificuldades da transição. As conclusões oferecem orientações práticas para facilitar uma migração de sistemas eficientes, sem grandes interrupções. Em síntese, o estudo contribui para o desenvolvimento de melhores práticas na implementação de softwares, trazendo benefícios diretos para organizações de todos os portes.

Palavras-chave: ERP. Migração. Software. Hospitalar.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the crucial impact of effective planning on the implementation of new software and the transition of systems, highlighting how a structured approach can minimize challenges and maximize expected benefits. The research was carried out through

field data collection and interviews with managers from various sectors of a healthcare company, which allowed an analysis of the main aspects of planning, such as defining objectives, allocating resources and internal communication. The results show that the lack of structured planning exacerbates the difficulties of the transition. The conclusions offer practical guidelines to facilitate an efficient systems migration without major disruptions. In summary, the study contributes to the development of best practices in software implementation, bringing direct benefits to organizations of all sizes.

Keywords: ERP. Migration. Software. Hospital.

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da concorrência global e a intensificação dos mercados, a necessidade de um gerenciamento estratégico e eficiente dos custos de produção e operação tornou-se um fator determinante para a sustentabilidade e a competitividade organizacional (Barboza *et al.*, 2023). De acordo com Dempsey (2018), o investimento em tecnologia da informação tem se tornado uma prioridade não apenas para a indústria de TI, mas também para organizações de diversos setores. Esse movimento reforça a necessidade de um gerenciamento eficiente dos custos e da avaliação do retorno sobre esses investimentos, mesmo quando alguns benefícios não podem ser mensurados diretamente.

A análise do investimento em software vai além do preço de aquisição, pois, outros custos, como treinamento de usuários, podem impactar a viabilidade da substituição. Baixo custo inicial nem sempre resulta em economia a longo prazo. Custos operacionais adicionais podem exceder os de troca, gerando discrepâncias orçamentárias. Na literatura, executivos destacam investimentos inicialmente considerados inviáveis, mas que trouxeram benefícios significativos ao longo do tempo (Dempsey, 2018).

Esta pesquisa foca na adoção de um novo sistema de gestão empresarial (ERP) baseado em tecnologia web por meio de um estudo de caso, implementado para substituir soluções obsoletas e aprimorar os fluxos de trabalho na organização. O objetivo é analisar os impactos financeiros e operacionais dessa mudança na área de TI, além de compreender a percepção dos técnicos e gerentes envolvidos. Para isso, investiga-se o desempenho e a usabilidade do novo ERP em comparação com o sistema anterior, bem como a satisfação dos usuários e o retorno financeiro obtido. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, combinando análise de indicadores de desempenho e entrevistas com profissionais da empresa de saúde.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com estudos recentes, embora se esperasse que a tecnologia da informação (TI) trouxessem benefícios significativos, dificuldades persistiam devido à compreensão limitada dos impactos totais dessa tecnologia. Muitos executivos ainda tendiam a focar excessivamente no preço inicial de aquisição, negligenciando custos futuros e retornos ao longo do ciclo de vida, o que podia resultar em resultados inesperados, tanto positivos quanto negativos. O conceito de Custo Total de Propriedade (TCO) tem sido amplamente adotado para orientar decisões de aquisição de tecnologia, especialmente em softwares e sistemas. Conforme Panjaitan *et al.* (2024), o TCO abrange não apenas o custo inicial, mas também todos os custos relacionados à implementação, manutenção, adaptação e operação contínua, enfatizando o papel estratégico das compras e da avaliação econômica no processo decisório.

Sousa (2021) explica que o *Total Cost of Ownership* (TCO) permitia identificar todos os custos envolvidos na aquisição e uso de insumos, considerando custos comuns, específicos e fatores qualitativos. A autora (2021) destaca ainda a importância do compartilhamento de informações entre comprador e fornecedor, por meio do *Open Book Accounting* e da Gestão de Custos Interorganizacionais, para tornar o TCO mais preciso e favorecer a redução conjunta de custos. Scrimshaw (2002, p.7) destaca que o TCO, sozinho, não determina o nível ideal de detalhamento para uma análise completa, pois, o nível ideal de detalhes do modelo utilizado deve ser uma ponderação entre a disponibilidade das informações e a precisão exigida para a tomada de decisão. Dempsey (2018) ainda introduz o conceito de TVO (*Total Value of Ownership*) como um guia para avaliar a viabilidade do investimento na troca de software, buscando compreender uma variedade ampla de impactos causados pela utilização de tecnologia, especialmente sistemas de informação ou softwares.

Segundo Dempsey (2018), depois de identificar todos os custos da pesquisa e os benefícios relevantes, o próximo passo na análise é avaliar seus impactos, classificando-os em dois tipos: os ‘hard’, que são facilmente quantificáveis e devem ser incluídos no orçamento para garantir robustez ao processo, e os ‘soft’, que são mais difíceis de mensurar, mas podem ser aproximadamente quantificados para determinar sua magnitude e compreender suas origens.

2.1 Sistemas Integrados De Gestão Empresarial (Erp)

A sigla ERP (*Enterprise Resource Planning*), traduzida literalmente como “Planejamento dos Recursos da Empresa”, pode ser interpretada de forma equivocada em relação aos reais propósitos desses sistemas. Esses sistemas são ferramentas robustas que

proporcionam rastreamento e visibilidade abrangente das informações em todas as áreas da organização e de sua Cadeia de Suprimentos, implicando na centralização e no acesso em tempo real a dados de diferentes setores, como finanças, recursos humanos, produção, vendas e logística, facilitando a tomada de decisões fundamentadas (Chopra & Meindl, 2003).

2.2 Plano Diretor De Tecnologia Da Informação (PDTI)

Barros (2014) destaca que as boas práticas de governança de TI indicam que qualquer instituição, seja ela pública ou privada, deve implementar um planejamento eficiente para a gestão dos recursos tecnológicos. Esse planejamento precisa estar em sintonia com as metas institucionais e as ações que a área de TI deve executar para alcançar esses objetivos. Dentro desse cenário, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) surge como uma ferramenta indispensável, proporcionando uma visão estruturada das atividades necessárias para apoiar os objetivos estratégicos da organização. A importância de um PDTI também é reforçada por órgãos de controle governamentais, como o Tribunal de Contas da União (TCU), que há anos ressalta a necessidade de os órgãos públicos desenvolverem esse plano antes de realizar gastos com TI. Breda (2018) destaca que o PDTI não apenas organiza as ações de TI, mas também promove a racionalização, economicidade, uniformidade e padronização dos processos tecnológicos. Esses elementos criam uma base sólida para a implementação eficiente de políticas públicas, maximizando o valor dos investimentos em tecnologia e aumentando a eficácia operacional.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de investigar a viabilidade da migração de um sistema ERP hospitalar. O estudo analisa a transição de um sistema legado para uma solução moderna baseada em tecnologia web, buscando compreender os desafios e benefícios dessa implementação. Embora existissem especulações na mídia sobre a viabilidade de mudanças desse porte, os estudos científicos aplicados à utilização do Custo Total de Propriedade em processos decisórios ainda eram limitados, apesar dos avanços recentes apontados por Panjaitan *et al.* (2024). Para preencher essa lacuna, utiliza-se entrevistas e coleta de dados diretamente com gestores de diversos setores da empresa, permitindo assim, uma análise dos impactos da migração, identificando tanto os problemas enfrentados quanto as melhorias percebidas após a adoção do novo sistema.

Para estruturar a investigação, adotou-se a estratégia de estudo de caso, uma metodologia amplamente utilizada nas ciências sociais para examinar fenômenos em seu contexto real. Conforme Pozzebon e Pinheiro (2019), essa abordagem possibilitou uma compreensão aprofundada da dinâmica do fenômeno por meio da coleta e análise de múltiplas fontes de evidência, garantindo maior rigor metodológico e validade dos resultados. Assim, o caráter exploratório do estudo possibilita não apenas avaliar o impacto da implementação do ERP hospitalar, mas também gerar *insights* relevantes para outras organizações que planejem realizar transições similares.

4. A MIGRAÇÃO DE UM ERP E SEU ESCOPO

A empresa estudada, atuante no setor da saúde, conta com aproximadamente 5000 funcionários, dos quais cerca de 2000 utilizam computadores conectados à Internet. Devido à natureza crítica de suas operações, que incluem o atendimento médico e a gestão de informações sensíveis, é essencial que o sistema de ERP hospitalar funcione de forma ininterrupta. Segundo as diretrizes da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e normas como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), a integridade, a segurança e a disponibilidade desse sistema são fundamentais para garantir a continuidade dos serviços prestados. Diante disso, a substituição do ERP representa um desafio significativo, exigindo uma abordagem meticulosa para evitar impactos operacionais, conforme recomendam especialistas em segurança da informação e gestão hospitalar.

A infraestrutura de rede da empresa é projetada para restringir o acesso tanto à Internet quanto aos servidores internos, assegurando que os funcionários tenham permissões controladas conforme as necessidades dos setores. Embora essa restrição seja essencial para a proteção dos dados e a conformidade regulatória, ela também impõe uma camada adicional de complexidade ao processo de migração do ERP. De acordo com a norma ISO/IEC 27001, que estabelece padrões para a segurança da informação, ambientes com alto nível de controle de acesso demandam medidas rigorosas para garantir a integridade dos sistemas durante mudanças.

Além do ambiente interno, a empresa mantém um portal de acesso para cerca de 850 unidades prestadoras de serviços, incluindo clínicas, laboratórios e outros hospitais, que utilizam o sistema para emitir guias, realizar exames e processar requisições. Essas unidades também são diretamente impactadas, o que amplia ainda mais o alcance e a criticidade do projeto de migração, exigindo uma coordenação rigorosa para minimizar possíveis falhas e

garantir a continuidade das operações em toda a rede (Panjaitan; Bahagia; Arisaputra Raja; Abduh, 2024).

4.1 Decisão de Troca de ERP

A decisão de trocar o ERP da empresa foi tomada pelo conselho sênior sem a participação de nenhum membro da equipe de TI. Esta exclusão resultou na escolha de um sistema que não atende plenamente às necessidades da organização. Sem o conhecimento técnico necessário para avaliar adequadamente as opções disponíveis, a decisão foi baseada em critérios que não consideraram as especificidades e demandas tecnológicas da empresa.

A ausência de um planejamento adequado e a falta de um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) agravaram ainda mais a situação. Sem um PDTI para orientar a implementação e migração de sistemas, o processo se tornou desorganizado e problemático. Além disso, a equipe de TI, que não participou das fases iniciais de planejamento, agora enfrenta uma sobrecarga significativa na integração e parametrização do novo ERP.

De acordo com o gerente e o coordenador da área de TI, a decisão de exclusão da equipe ocorreu na escolha dos níveis de suporte, onde, sem a participação da equipe para opinar, foi optado pelo serviço de suporte mais básico oferecido pela empresa contratada para auxiliar na migração. Esta decisão, aparentemente financeira, tem se mostrado prejudicial, sobrecarregando ainda mais a equipe de TI, que precisa aprender na prática como configurar e operar o novo sistema. A falta de suporte adequado não só prolonga o tempo de adaptação, como também aumenta os riscos de erros e ineficiências, tornando o processo de transição ainda mais complexo.

Em locais com uma mentalidade mais conservadora, como cidades interioranas, essa resistência à modernização se torna mais evidente, perpetuando um modelo de gestão antiquado. A incapacidade de reconhecer a importância estratégica da TI compromete o desenvolvimento e a competitividade dessas empresas. Em resumo, a decisão unilateral de trocar o ERP sem a participação da TI, a falta de um PDTI, e a economia no suporte de consultoria resultaram em uma migração problemática e em uma equipe de TI sobrecarregada. Esse cenário sublinha a urgência de integrar a TI nos processos decisórios e adotar uma visão mais moderna e estratégica da tecnologia da informação para garantir o sucesso organizacional.

4.2 Problemas Enfrentados na Transição do ERP

A implementação de um novo ERP em uma empresa do setor de saúde pode apresentar desafios significativos, especialmente devido à natureza contínua e essencial do atendimento ao público. A decisão de trocar de ERP, feita de forma apressada e mal planejada, pode resultar em diversos problemas operacionais e internos que afetam diretamente a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos. Conforme destacado por Feth Junior (2023), a adaptação dos processos internos ao novo sistema, o gerenciamento da mudança, o treinamento adequado dos usuários e a integração com outros sistemas existentes são desafios críticos que podem impactar negativamente a operação da empresa.

Um dos maiores problemas enfrentados foi a insistência do conselho em realizar a transição do sistema, mesmo após dois adiamentos devido à inviabilidade técnica. A mudança foi concretizada com o sistema ainda incompleto e sem todas as funcionalidades operacionais, o que gerou grandes dificuldades no atendimento, comprometendo a geração de consultas e exames e prejudicando o fluxo de pacientes. Além disso, a falta de planejamento adequado e a resistência à mudança podem levar a erros de especificação e uso indevido do sistema, comprometendo a qualidade dos dados e a eficiência dos processos. De acordo com Souza e Malagolli (2017), a implementação de um sistema integrado de gestão requer uma análise cuidadosa dos processos existentes e um planejamento estratégico para garantir que o novo sistema atenda às necessidades da organização e melhore a eficiência operacional.

A falta de funcionalidades completas no novo ERP resultou em muitos relatórios essenciais ainda em desenvolvimento pela equipe de TI. Sem o suporte adequado da operadora do sistema, a TI enfrentou desafios adicionais na criação de relatórios precisos e úteis, o que exacerbou os problemas operacionais e criou gargalos na gestão da informação. Internamente, muitos funcionários demonstraram dificuldades em se adaptar à nova tecnologia. A resistência à mudança e a falta de habilidades tecnológicas entre empregados em "cargos de confiança" levaram à delegação de responsabilidades à equipe de TI. Já sobrecarregada, a TI teve que assumir funções que não eram originalmente suas, como a parametrização e a resolução de problemas específicos dos departamentos.

A partir dos dados coletados com um dos gestores de finanças, constatou-se que a transição do sistema resultou em problemas financeiros significativos já no primeiro mês após a mudança. Um dos principais desafios foi o pagamento dos prestadores de serviço, especialmente os médicos. Devido às dificuldades operacionais do novo sistema, o setor responsável não conseguiu concluir os fechamentos a tempo, o que exigiu a intervenção

emergencial da equipe de TI para garantir que os processos de pagamento fossem realizados. Essa necessidade de suporte técnico desviou a atenção da TI de suas funções principais, criando um ambiente de trabalho caótico e sobre carregando a equipe.

Outro problema identificado foi a inconsistência na geração de boletos e mensalidades dos beneficiários. Conforme relatado pelo setor financeiro, houve falhas significativas na emissão de boletos, resultando na não geração ou na emissão incorreta de diversos documentos. Diante dessa situação, a equipe de TI teve que intervir novamente para corrigir os erros, o que não apenas causou interrupções no fluxo de trabalho do setor financeiro, mas também gerou insatisfação e frustração entre clientes e beneficiários.

Segundo um dos funcionários da equipe de TI, as intervenções constantes para resolver problemas operacionais e financeiros não previstos tornaram o processo de transição ainda mais complexo. Além de lidar com a migração do sistema, a equipe se viu sobre carregada devido à necessidade de suporte emergencial em diversas áreas. A ausência de um planejamento adequado e a redução de investimentos em suporte especializado agravaram ainda mais a situação, deixando a TI sem o respaldo técnico necessário para garantir uma transição eficiente.

A falta de envolvimento da TI na decisão de troca do ERP também resultou em escolhas inadequadas, comprometendo a implementação do novo sistema. Como consequência, a desorganização e os problemas técnicos impactaram diretamente não apenas a operação interna, mas também a qualidade do atendimento ao público. Em uma empresa de saúde, onde a precisão e a confiabilidade dos processos são essenciais, tais falhas podem levar à insatisfação dos pacientes, perda de confiança no serviço prestado e danos significativos à reputação da organização.

4.3 Gestão de Mudanças e a Importância do PDTI

A implementação de um novo sistema de ERP em uma empresa do setor de saúde destacou desafios significativos na gestão de mudanças e evidenciou a importância crítica de um Planejamento Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) eficaz. Essa seção explora os problemas enfrentados durante o processo, bem como as medidas que poderiam ter sido adotadas para mitigar esses desafios.

A gestão de mudanças organizacionais é um componente essencial para o sucesso de qualquer projeto de implementação de sistemas. No caso da troca de ERP na empresa estudada, a falta de um plano estratégico de mudança resultou em resistência significativa por parte dos funcionários, especialmente daqueles em posições de liderança. Chiavenato (2022) destaca que

a resistência à mudança é uma fase inicial prevista em qualquer programa de mudança planejada, influenciada por fatores de personalidade e pela cultura organizacional.

Além da resistência, a falta de preparação adequada dos funcionários para lidar com o novo sistema contribuiu para erros operacionais e dificuldades na utilização das funcionalidades disponíveis. Isso afetou diretamente o atendimento ao público, comprometendo a qualidade dos serviços prestados e causando frustração entre os clientes. No caso específico da empresa do setor de saúde, a ausência de um PDTI adequado foi claramente evidenciada pela falta de um plano estruturado para a transição do ERP. A decisão de implementação foi tomada pelo conselho sênior sem a consulta adequada à equipe de TI, resultando na escolha de um sistema sem a devida análise técnica e operacional. Para evitar muitos dos problemas enfrentados, teria sido prudente iniciar o processo com uma avaliação das necessidades da empresa e uma análise detalhada dos sistemas disponíveis no mercado, permitindo à equipe de TI avaliar as opções com base em critérios técnicos, operacionais e financeiros.

Além disso, a participação precoce da equipe de TI na tomada de decisões teria garantido que todos os aspectos técnicos e operacionais fossem devidamente considerados. Isso inclui a preparação adequada de recursos humanos, a identificação de necessidades de treinamento e a definição de um cronograma realista para implementação. Os problemas identificados, como a resistência à mudança e a falta de planejamento, tiveram impactos significativos na operação diária da empresa. A sobrecarga da equipe de TI para resolver questões emergenciais e operacionais deixou pouco espaço para o desenvolvimento estratégico e suporte contínuo aos usuários do sistema. Ademais, a interrupção nos serviços essenciais, como o pagamento de prestadores de serviços e a geração de boletos para os beneficiários, afetou diretamente as finanças da empresa e comprometeu sua reputação no mercado.

Diante desses desafios, fica evidente a importância de adotar um PDTI robusto e participativo em todas as fases do projeto. Isso não só prepara a organização para enfrentar desafios esperados, mas também permite uma resposta ágil a problemas imprevistos. Recomenda-se que empresas do setor de saúde e outros setores similares adotem uma abordagem proativa na gestão de mudanças, envolvendo todas as partes interessadas desde o início. Isso inclui a formação de equipes multifuncionais, a definição clara de responsabilidades e a comunicação aberta e transparente durante todo o processo de implementação.

4.4 Melhores Práticas na Implementação de ERP

A implementação de um novo ERP é um passo crucial para organizações, especialmente no setor da saúde, onde a continuidade operacional é vital. No entanto, diversos desafios podem surgir durante este processo, impactando diretamente a performance e a adaptabilidade da tecnologia adotada. Implementar um ERP incompleto durante a transição foi um dos principais desafios enfrentados. Isso causou dificuldades operacionais, afetando a geração de consultas e exames, o fluxo de pacientes, e a usabilidade interna, já que relatórios essenciais ainda estavam em desenvolvimento pela equipe de TI, sem o suporte necessário do fornecedor do sistema (Oliveira; Souza, 2020). Internamente, muitos funcionários demonstraram resistência à nova tecnologia, o que dificultou a integração do ERP aos processos diários da empresa.

Os problemas financeiros também foram um ponto crítico. Inicialmente, houve atrasos no pagamento de prestadores de serviço devido a problemas no sistema que causaram atrasos nos processos de fechamento. A TI teve que intervir rapidamente para resolver essas questões, interrompendo suas funções essenciais de suporte e desenvolvimento (Costa, 2021). Além disso, erros na geração de boletos e mensalidades dos beneficiários foram frequentes devido à falta de funcionalidade adequada do ERP.

Outro desafio significativo foi a falta de envolvimento da TI na decisão de troca do ERP. Essa lacuna resultou em um planejamento deficiente e na falta de preparação adequada para lidar com os desafios técnicos e operacionais da nova plataforma. A sobrecarga subsequente da TI foi uma consequência direta dessa ausência estratégica da equipe de tecnologia (Gomes; Almeida, 2022). Para mitigar esses desafios, é crucial adotar práticas recomendadas na implementação de ERP. Isso inclui o envolvimento precoce da TI nas decisões estratégicas de tecnologia, garantindo um planejamento detalhado e a preparação adequada para enfrentar possíveis contratemplos (Martins, 2020).

Por fim, estabelecer canais de comunicação abertos e eficazes entre todas as partes interessadas é fundamental para garantir um alinhamento contínuo e a rápida resolução de problemas emergentes. Adotando essas melhores práticas, as organizações do setor da saúde podem minimizar os riscos associados à implementação de novos ERPs, promovendo uma operação mais eficiente, adaptável e financeiramente estável.

É fundamental considerar a integração do ERP com outros sistemas existentes na organização, garantindo que haja compatibilidade e interoperabilidade entre as plataformas. Isso evita problemas de sincronização de dados e permite uma visão unificada das informações do cliente em todos os departamentos. Além disso, é recomendável realizar testes abrangentes

antes da implementação completa do ERP, incluindo testes de funcionalidade, desempenho e segurança para identificar e corrigir possíveis falhas antes que impactem as operações diárias.

Um aspecto crítico é o treinamento adequado dos usuários finais, pois, investir em programas de capacitação e workshops pode aumentar significativamente a aceitação e adoção do novo sistema, reduzindo o tempo de adaptação e minimizando erros operacionais. Durante o processo de implementação, é importante monitorar de perto o progresso e os resultados alcançados, bem como, estabelecer métricas claras de desempenho permite avaliar a eficácia do ERP e realizar ajustes necessários para otimizar seu uso. Manter uma equipe de suporte dedicada também é essencial para fornecer assistência contínua aos usuários e resolver rapidamente quaisquer problemas que possam surgir após a implementação inicial. Isso garante que a operação diária não seja interrompida e que os benefícios esperados do ERP sejam plenamente realizados. Por fim, é recomendável revisar periodicamente a configuração e os processos do ERP para garantir que continuem alinhados com as necessidades e objetivos da organização. Isso inclui a adaptação às mudanças no mercado e às novas demandas dos clientes, assegurando que o ERP continue a ser uma ferramenta estratégica e eficaz para o crescimento e sucesso da empresa.

5. CONCLUSÃO

A implementação de um novo ERP no ambiente complexo de uma empresa do setor da saúde apresenta desafios significativos que vão além das questões técnicas. A partir da análise dos problemas enfrentados durante este processo, fica evidente a importância de um planejamento estratégico robusto e do envolvimento precoce da equipe de TI em decisões estratégicas, resultado que esteve em consonância com Ellram e Siferd (2018), que destacaram a subestimação dos impactos completos da TI, especialmente quando decisões foram guiadas apenas pelo custo de aquisição. Os problemas decorrentes da falta de funcionalidades completas do ERP, da resistência interna dos funcionários à nova tecnologia e dos significativos desafios financeiros demonstram claramente os riscos de uma implementação mal planejada e uma negligência do conceito de Custo Total de Propriedade (TCO), que, conforme Panjaitan *et al.* (2024) e Sousa (2021), deveria ter sido aplicado para prever custos não apenas de compra, mas também de adaptação, manutenção e operação contínua.

A sobrecarga da equipe de TI, causada pela ausência de um planejamento adequado e pela falta de preparação para lidar com contratemplos, impactou diretamente a operação e o desempenho da organização. A sobrecarga da equipe de TI, causada pela ausência de um

planejamento adequado e pela falta de preparação para lidar com contratemplos, impactou diretamente a operação e o desempenho da organização.

Para mitigar esses desafios, é crucial adotar melhores práticas na implementação de ERP. Isso inclui o estabelecimento de uma comunicação eficaz entre todas as partes interessadas, a realização de testes rigorosos antes da implementação completa e o investimento em treinamento contínuo dos usuários finais. Além disso, a integração cuidadosa com sistemas existentes, o suporte consultivo especializado e a revisão periódica dos processos são fundamentais para o sucesso a longo prazo do ERP.

Ao seguir essas diretrizes, as empresas do setor da saúde podem não apenas superar os desafios da implementação de ERP, mas também aproveitar ao máximo os benefícios dessa tecnologia. Um ERP bem implementado não apenas melhora a eficiência operacional e otimiza os processos internos, mas também fortalece a capacidade da organização de fornecer um atendimento de alta qualidade aos pacientes. No entanto, é importante reconhecer que cada organização possui suas particularidades e desafios específicos. Portanto, adaptar as melhores práticas para atender às necessidades específicas da empresa é essencial para alcançar resultados positivos e sustentáveis. Em última análise, a implementação de um ERP bem-sucedido requer um compromisso contínuo com a excelência, uma abordagem proativa para lidar com desafios e uma visão estratégica que priorize não apenas a tecnologia, mas também o impacto positivo nos processos e na experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

BARBOZA, L. G. S.; VALE, R. R.; INÁCIO, A. E. P.; DANTAS, F.

Gestão estratégica de custos: conceituação e tipificação a partir de uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Custos**, v. 30, n. 2, p. 55-78, 2023. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/5024>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BARROS, F. G. **Elaboração do plano diretor de tecnologia da informação (PDTI)**. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

BREDA, Z. I. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do CFC**. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. São Paulo: Manole, 2022.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management**: strategy, planning, and operation. 7. ed. Boston: Pearson, 2021.

COSTA, M. A. **Desafios na implementação de sistemas ERP em organizações de saúde**. São Paulo: Editora Saúde, 2021.

PANJAITAN, D. S.; BAHAGIA, S. N.; ARISAPUTRA RAJA, A. C.; ABDUH, M. Total cost of ownership factors in procurement and technology economic assessment: a

systematic literature review. **E3S Web of Conferences**, Chauny, v. 484, p. 01022, 2024. Disponível em: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2024/14/e3sconf_foitc2024_01022.pdf Acesso em: 26 jun. 2025.

DEMPSEY, M. **Pacote de ERP não resolve tudo**. Gazeta Mercantil, 2018.

FETH JUNIOR, C. **Desafios na Implementação do Software ERP**. 2023. Disponível em: <https://mundoerp.online/sistemas-erp/desafios-na-implementaca-do-software-erp/>. Acesso em: 21 fev. 2025

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **Plano Diretor de TI (PDTI): o que é e como elaborar?** 2023. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/pdti/> Acesso em: 21 fev. 2025

GOMES, L.; ALMEIDA, P. **Estratégias de TI para implementação de ERP**. Belo Horizonte: Editora Tecnologia, 2022.

MARTINS, J. **Boas práticas em projetos de ERP**. Porto Alegre: Editora Gestão, 2020.

OLIVEIRA, T.; SOUZA, A. **ERP e continuidade operacional no setor da saúde**. Curitiba: Editora Hospitalar, 2020.

POZZEBON, M.; PINHEIRO, M. S. Métodos de pesquisa qualitativa em Sistemas de Informação: conceitos e práticas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 161-180, 2019. doi:10.1590/1982-7849rac2019180101. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/ra2019180101>. Acesso em: 26 jun. 2025.

SCRIMSHAW, P. Total cost of ownership: a review of the literature. 2002. **ICT in Schools Research and Evaluation Series**, n. 6. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Total_Cost_of_Ownership.html?id=Atu0zQEACAAJ&redir_esc=y. Acesso em: 12 abr. 2024.

SOUZA, V. J. O.; MALAGOLLI, G. A. **Vantagens e Desafios na Implementação de um Sistema Integrado de Gestão**. 2017. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/160>. Acesso em: 21 fev. 2025

SOUZA, L. M. G. **Custo total de uso e propriedade**: estudo da aplicação em compras de insumos de produção. 2020. 100 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 27 fev. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/29094> Acesso em: 26 jun. 2025.