XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

Impactos da implementação de um ERP na geração de informações para a controladoria de uma empresa do ramo jornalístico

Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira (UFRN) - ridalvo16@gmail.com

Daniele da Rocha Carvalho (UFRN) - drc_rn@yahoo.com.br

Erick Santos Silva (UFRN) - erickss250@gmail.com

Resumo:

No contexto empresarial moderno, a capacidade de gerenciar informações de qualidade de forma eficiente é essencial para a tomada de decisões. Este estudo objetiva identificar os impactos da implementação do ERP Omie em uma empresa jornalística do Rio Grande do Norte, com foco na eficiência operacional do setor de faturamento e na qualidade das informações geradas para subsidiar a tomada de decisão financeira. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e perspectiva interpretativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com três colaboradores-chave (assistente comercial, assistente de faturamento e diretor administrativo-financeiro). A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. Os principais resultados indicam que a adoção do ERP promoveu melhorias significativas na automatização dos processos de faturamento, redução drástica de erros, maior integração de dados e tempestividade das informações gerenciais. Além disso, a transição para um sistema em nuvem permitiu que os colaboradores passassem de tarefas manuais e repetitivas para atribuições de maior valor agregado e análises estratégicas de controladoria. Os principais desafios enfrentados residiram na migração manual de dados históricos de relatórios em formato PDF e na resistência inicial de alguns colaboradores à nova plataforma. O estudo contribui para a literatura ao abordar o impacto de sistemas integrados no setor de faturamento sob a ótica da controladoria em um segmento de comunicação, oferecendo perspectivas práticas para organizações em processo de transição tecnológica.

Palavras-chave: *Controladoria. Sistema Integrado de Gestão. Gestão Financeira. Eficiência Operacional.*

Área temática: *Sistemas de controle gerencial e custos*

Impactos da implementação de um ERP na geração de informações para a controladoria de uma empresa do ramo jornalístico

RESUMO

No contexto empresarial moderno, a capacidade de gerenciar informações de qualidade de forma eficiente é essencial para a tomada de decisões. Este estudo objetiva identificar os impactos da implementação do ERP Omie em uma empresa jornalística do Rio Grande do Norte, com foco na eficiência operacional do setor de faturamento e na qualidade das informações geradas para subsidiar a tomada de decisão financeira. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e perspectiva interpretativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com três colaboradores-chave (assistente comercial, assistente de faturamento e diretor administrativo-financeiro). A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. Os principais resultados indicam que a adoção do ERP promoveu melhorias significativas na automatização dos processos de faturamento, redução drástica de erros, maior integração de dados e tempestividade das informações gerenciais. Além disso, a transição para um sistema em nuvem permitiu que os colaboradores passassem de tarefas manuais e repetitivas para atribuições de maior valor agregado e análises estratégicas de controladoria. Os principais desafios enfrentados residiram na migração manual de dados históricos de relatórios em formato PDF e na resistência inicial de alguns colaboradores à nova plataforma. O estudo contribui para a literatura ao abordar o impacto de sistemas integrados no setor de faturamento sob a ótica da controladoria em um segmento de comunicação, oferecendo perspectivas práticas para organizações em processo de transição tecnológica.

Palavras-chave: Controladoria. Sistema Integrado de Gestão. Gestão Financeira. Eficiência Operacional.

Área Temática: 9. Sistemas de controle gerencial e custos.

1 INTRODUÇÃO

No dinâmico cenário empresarial contemporâneo, a tomada de decisões estratégicas fundamentadas tornou-se um requisito vital para a continuidade e competitividade das organizações. Para que os gestores consigam mapear cenários, mitigar riscos e aproveitar oportunidades de mercado, é imprescindível contar com informações precisas, íntegras e tempestivas. A qualidade dos relatórios gerados pelos processos internos de uma organização impacta diretamente a eficiência de suas operações diárias e a sua capacidade de se posicionar de maneira competitiva frente aos concorrentes (Oliveira, 2021).

Nesse contexto de suporte estratégico, a controladoria desempenha um papel de suma relevância, agindo como o elo integrador entre a gestão e a geração de informações estruturadas. Segundo Padoveze (2012), a controladoria deve ser compreendida como a principal função de apoio à gestão, sendo encarregada de estruturar e interpretar dados de natureza operacional e financeira para fornecer relatórios analíticos que orientem os níveis estratégicos e táticos da firma. Com o avanço das tecnologias de informação, a captação e o tratamento desses grandes

volumes de dados passaram a exigir sistemas eletrônicos robustos, capazes de unificar as operações departamentais.

Os sistemas integrados de gestão, mundialmente conhecidos como Enterprise Resource Planning (ERP), surgiram com a proposta de solucionar a fragmentação de dados dentro das organizações. Ao centralizar as informações de diversos departamentos, como comercial, financeiro, faturamento, compras e contabilidade, em um único banco de dados centralizado, o ERP elimina a existência de controles paralelos (planilhas isoladas), reduz o retrabalho e proporciona uma visão holística e em tempo real de todas as atividades organizacionais (Davenport, 1998; Laudon & Laudon, 2017). Uma das áreas que mais se beneficia dessa integração é a gestão financeira, onde a fidedignidade e a tempestividade das informações de faturamento e fluxo de caixa são críticas para a saúde financeira do negócio.

Contudo, a implementação de um sistema ERP não se resume a uma mera transição tecnológica; trata-se de um processo complexo que exige uma profunda reconfiguração de processos operacionais e adaptação organizacional, gerando impactos diretos na rotina e no comportamento dos colaboradores. Diante desse cenário, esta pesquisa propõe-se a responder ao seguinte problema de investigação: quais os impactos da implementação do sistema integrado de gestão ERP "Omie" em uma empresa jornalística, com foco nos efeitos sobre a eficiência operacional do setor de faturamento e na qualidade das informações geradas para subsidiar a tomada de decisão da gestão financeira?

Para responder a essa pergunta, o objetivo geral deste estudo consiste em identificar os impactos da implementação do ERP "Omie" em uma empresa do ramo jornalístico situada no estado do Rio Grande do Norte, analisando seus efeitos sobre a eficiência do fluxo operacional de faturamento e a utilidade gerencial das informações geradas para a controladoria. Os objetivos específicos abrangem: (i) caracterizar o setor de faturamento e a estrutura da controladoria da empresa estudada; (ii) descrever o fluxograma operacional do setor de faturamento antes e após a adoção do sistema; (iii) mapear as mudanças organizacionais e comportamentais percebidas pelos colaboradores; (iv) identificar os fatores positivos da integração de dados contábeis e financeiros; e (v) relatar os desafios e limitações enfrentados pela empresa ao longo da implantação.

A justificativa deste trabalho repousa na necessidade de compreender os efeitos práticos da modernização tecnológica em pequenas e médias empresas, especialmente no setor de comunicação e jornalismo, que possui peculiaridades contratuais, como faturamentos recorrentes e prestação de serviços continuados. Além disso, a pesquisa fundamenta-se na relevância de avaliar como as informações geradas por sistemas integrados atendem às características qualitativas essenciais de relevância e representação fidedigna, bem como aos atributos de melhoria de tempestividade e compreensibilidade previstos na Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro (CPC 00 - R2, 2019), qualificando a atuação dos profissionais de controladoria no auxílio à governança corporativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria Contábil e a Geração de Informação

O processo de gestão nas organizações modernas é estruturado em etapas sequenciais de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução das ações e constante avaliação dos resultados obtidos. Segundo Beuren (2002), para

que esse ciclo de gestão ocorra de forma contínua e eficiente, os gestores necessitam de um suporte analítico que monitore o desempenho das atividades internas em relação às metas corporativas estabelecidas. É nessa conjuntura que a controladoria assume uma função norteadora, sendo o órgão administrativo responsável pela consolidação, análise e disseminação das informações operacionais e financeiras que suportam o processo decisório.

De acordo com a literatura de Padoveze (2012), a controladoria representa a aplicação prática da Ciência Contábil em toda a sua plenitude, utilizando conceitos e ferramentas contábeis para mensurar o desempenho organizacional. Idealmente, a estrutura de controladoria de uma empresa deve possuir atribuições nitidamente separadas das funções da tesouraria. Enquanto o tesoureiro foca na gestão direta de recursos de caixa, captação e aplicação financeira, o controller atua de forma estratégica, desenvolvendo sistemas de informação, controle orçamentário, auditorias internas e avaliação de desempenho. Contudo, em muitas pequenas e médias empresas, a escassez de recursos impede a manutenção de um departamento de controladoria independente. Nessas situações, as atribuições de controladoria acabam sendo incorporadas ao gestor financeiro principal, que assume o papel de controller por ser o ponto de convergência natural entre a contabilidade externa e a gestão operacional interna.

Independentemente do formato de estruturação física do departamento, a controladoria possui a responsabilidade primordial de garantir que a alta administração receba relatórios gerenciais qualificados. Laudon e Laudon (2017) ressaltam que a qualidade da decisão de um gestor está intrinsicamente associada à precisão e à tempestividade das informações que lhe são fornecidas. Dessa forma, a estruturação de fluxos de processos organizacionais claros e o uso de sistemas eletrônicos que eliminem erros manuais são requisitos indispensáveis para que a controladoria cumpra com êxito a sua missão institucional (Oliveira, 2021).

2.2 Sistemas de Gestão Integrada

Historicamente, os sistemas computacionais de processamento de dados nas empresas operavam de maneira segmentada. As informações eram tratadas isoladamente dentro de cada departamento (nível operacional) e circulavam essencialmente em um sentido vertical, com cada área fornecendo dados para as suas próprias necessidades imediatas ou enviando relatórios periódicos estáticos para a administração (Padoveze, 2012). Esse modelo tradicional criava as chamadas "ilhas de informação", onde dados redundantes eram digitados repetidamente em diferentes plataformas, elevando o custo administrativo e gerando constantes divergências de saldos entre os setores de faturamento, estoque e contabilidade.

A partir do final da década de 1990, a evolução da Tecnologia da Informação consolidou uma nova abordagem holística para a gestão informacional. Essa perspectiva, fundamentada no princípio da integração, reconhece que a eficácia organizacional depende da capacidade de unificar funcionalidades, fluxos de processos e sistemas de computação em torno de uma base de dados centralizada e comum (Borenstein, 2002). Surgiram, assim, os Sistemas Integrados de Gestão, ou ERP (Enterprise Resource Planning). Conforme exposto por Davenport (1998), os sistemas ERP resolvem a problemática histórica da fragmentação de dados ao forçar a padronização dos processos operacionais da empresa e automatizar a

atualização de eventos econômicos em tempo real para todos os módulos conectados (comercial, faturamento, financeiro, contábil, etc.).

Flexibilidade	Capacidade de se adaptar a qualquer mudança operacional ou estrutura organizacional que possa ocorrer dentro da empresa.
Estrutura Modular Editável	Oferecer uma grade de módulos (subsistemas) que mais se adapte à necessidade da operação, evitando custos desnecessários.
Compreensibilidade	Capacidade de suportar as atividades internas bem como as demandas dos parceiros de negócio de forma inteligível.
Conectividade	Oferecer acesso à plataforma de dados de forma local e remota (geralmente baseada em computação em nuvem).
Padronização	Dispor de padrões operacionais baseados em técnicas mundiais e melhores práticas atualizadas em tempo real.
Transparência	Capacidade de refletir fielmente a realidade econômica da empresa para embasar análises e a tomada de decisão gerencial.

Quadro 1. Características fundamentais de um sistema ERP
Fonte: Adaptado de Borenstein (2002)

No âmbito da contabilidade gerencial, a automação proporcionada por esses sistemas integrados alterou profundamente o perfil do profissional contábil. Siegel (1999, apud Santos, 2018) aponta que, até o início dos anos 1990, as tarefas dos contadores eram marcadamente operacionais, voltadas à escrituração manual e à conferência de registros em papel. Com a automação proporcionada pelos sistemas integrados, o tempo dedicado à preparação mecânica de relatórios foi drasticamente reduzido. Como consequência direta, esses profissionais passaram a ocupar uma posição de maior liderança e consultoria interna, voltando-se de forma ativa à análise crítica das informações de custos e finanças para subsidiar o planejamento estratégico (Santos, 2018).

2.3 Gestão de Processos com foco na Gestão Financeira

Toda organização opera com base em um conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços para entrega ao mercado consumidor. A gestão de processos é uma abordagem administrativa orientada ao aprimoramento dessas atividades, buscando mapear, documentar, executar e monitorar de forma sistemática os fluxos internos de trabalho para gerar maior valor ao cliente final (Neubauer, 2009, apud Blum & Sampaio, 2020). No entanto, o desenho tradicional das organizações, focado na divisão rígida de departamentos isolados, frequentemente prejudica o acompanhamento sistêmico dessas atividades, interrompendo a circulação das informações financeiras necessárias para a consolidação gerencial.

Sob a perspectiva da contabilidade gerencial e financeira, as atividades internas geram quatro fluxos concomitantes: operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais. O ciclo operacional de uma empresa engloba desde a aquisição da matéria-prima ou contratação do serviço, passando pela produção/execução, faturamento da venda até o efetivo recebimento dos recursos financeiros do cliente (Padoveze, 2012). O controle rigoroso desses prazos e dos custos operacionais associados é vital para que a empresa administre seu caixa e evite o endividamento oneroso. No entanto, muitos processos operacionais com o passar do tempo tornam-

se obsoletos, ineficientes ou excessivamente dependentes de papéis e intervenção humana.

Nesse ponto, a tecnologia da informação atua como um agente habilitador estratégico, propiciando a chamada Reengenharia de Processos. Conforme definido por Hammer (1994), a reengenharia consiste no redesenho radical dos processos de trabalho para obter melhorias drásticas em indicadores de desempenho, como custos, qualidade e velocidade. Com a introdução de um ERP, atividades manuais que não agregam valor ao negócio são eliminadas, os fluxos são simplificados e a informação passa a ficar disponível simultaneamente para todas as esferas hierárquicas da empresa. No entanto, Assi (2014) alerta que um dos maiores desafios na implementação de novos sistemas de controle e processos reside na resistência humana à mudança, uma vez que os colaboradores frequentemente encaram os novos controles como barreiras burocráticas e não como facilitadores operacionais.

2.4 Pesquisas Relacionadas

Para situar teoricamente os impactos provocados pela implementação de sistemas integrados de gestão, revisou-se a literatura científica nacional e internacional recente focada nessa temática. Santos (2018) investigou os impactos provocados pelo ERP "Sage X3" em cinco empresas de grande porte em Portugal. Como principais conclusões, o autor constatou que a adoção do sistema de informação acarretou uma sensível redução no número de colaboradores das áreas operacionais da contabilidade e a redistribuição de responsabilidades operacionais, o que permitiu internalizar rotinas contábeis que antes eram terceirizadas. Adicionalmente, confirmou-se que o papel dos contadores foi direcionado a funções mais consultivas e de análise crítica de dados.

Em âmbito nacional, Silva e Miranda (2024) analisaram a aplicação do sistema ERP "Omie" no departamento financeiro de uma microempresa do setor de poços artesianos na Bahia. Os resultados apontaram que a ferramenta trouxe melhorias expressivas na gestão de contas a pagar, emissão de notas fiscais de serviço e controle de gastos dos colaboradores, elevando a confiabilidade dos relatórios gerados. Do ponto de vista de controles orçamentários, Santos (2019) analisou a introdução do ERP "Conta NPO" para a prestação de contas no terceiro setor, concluindo que o sistema extinguiu controles paralelos em planilhas e agilizou o fechamento orçamentário mensal de projetos sociais.

Ainda, no que se refere às micro e pequenas empresas, Moura et al. (2024) demonstraram a viabilidade de integrar relatórios financeiros extraídos do ERP "Conta Azul" a ferramentas de Business Intelligence (Power BI), facilitando o monitoramento de índices de inadimplência e a DRE gerencial por administradores sem conhecimentos profundos em contabilidade. O presente trabalho se caracteriza como uma replicação e extensão das abordagens de Silva e Miranda (2024), contudo possui como diferencial competitivo focar de forma aprofundada nas particularidades do fluxo de faturamento e na geração de relatórios de controladoria dentro de uma empresa de comunicação e jornalismo. Esse segmento econômico possui peculiaridades faturamentais (mensalidades de assinaturas, inserções publicitárias pontuais, vendas de pacotes de anúncios), representando uma lacuna empírica relevante.

3 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos propostos neste estudo, delineou-se uma metodologia de pesquisa rigorosa e estruturada, pautada na literatura de metodologia científica aplicável às ciências sociais aplicadas (Beuren, 2012). No que tange aos seus objetivos, esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, visto que se propõe a registrar, classificar e analisar de forma íntegra, sem manipulação por parte do pesquisador, o fenômeno e os fluxos organizacionais relacionados à implementação de um ERP em uma empresa do setor jornalístico (Andrade, 2010, apud Beuren, 2012). A abordagem metodológica adotada é eminentemente qualitativa, com uma vertente interpretativa, buscando compreender os impactos sistêmicos do novo software a partir da vivência e das percepções empíricas dos colaboradores e gestores diretamente envolvidos nas rotinas financeiras e comerciais.

No tocante aos procedimentos técnicos, o estudo foi estruturado sob o delineamento de um Estudo de Caso de caráter descritivo, que permite examinar detalhadamente um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto institucional real (Yin, 2001). O objeto de estudo é a controladoria e o setor de faturamento de uma empresa do ramo jornalístico e de comunicação com sede situada em Natal, Rio Grande do Norte. A escolha da organização se deu por sua relevância histórica (fundada há mais de 70 anos e líder de circulação estadual em seu segmento) e por sua recente transição tecnológica, ocorrida em junho de 2023, quando a direção optou por substituir o antigo sistema operacional fragmentado pelo ERP integrado "Omie".

Visão geral para o estudo	Seleção de empresa jornalística no RN com histórico de faturamento diversificado e processo recente de transição do sistema Radar para o ERP Omie. Envio de ofício explicativo solicitando autorização para coleta de dados.
Procedimentos para o estudo	Desenvolvimento de roteiro estruturado para as entrevistas-semiestruturadas. Agendamento com colaboradores envolvidos diretamente com as rotinas financeiras, de faturamento e de captação comercial.
Questões orientadoras do estudo	Como eram executadas as rotinas de faturamento antes do ERP? Quais foram as melhorias observadas nos relatórios financeiros? Quais as barreiras enfrentadas e como foram contornadas?
Guia para o relatório do estudo	Sistematização dos fluxogramas "antes" e "depois" e mapeamento comparativo de processos operacionais e comportamentais para evidenciar as transformações com o novo sistema.

Quadro 2. Protocolo de desenvolvimento do estudo de caso
Fonte: Elaborado com base no protocolo de Yin (2001)

A coleta de dados preliminar foi sustentada por pesquisa bibliográfica e documental (balanços, notas de empenho e fluxos de sistemas). A principal fonte de evidências empíricas consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com três colaboradores estratégicos do setor administrativo-financeiro e comercial: o Diretor Administrativo-Financeiro (que acumula a função de controller devido à estrutura reduzida), o Assistente de Faturamento (responsável pelas contas a receber e cobranças) e o Assistente Comercial (responsável pelo contato de vendas e registros cadastrais). As entrevistas ocorreram de forma presencial, com duração

média de 30 minutos, sendo integralmente gravadas e transcritas sob expressa autorização do Superintendente da empresa. Para fins de sigilo ético e proteção de dados sensíveis, a razão social da organização e o nome civil dos participantes foram omitidos, sendo estes identificados ao longo do texto apenas pelos seus respectivos cargos operacionais.

Os dados transcritos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin e Beuren (2012). O processo de categorização focou na identificação de unidades de registro associadas a mudanças operacionais, usabilidade sistêmica, confiabilidade das informações e principais barreiras encontradas, correlacionando os depoimentos práticos obtidos com as premissas teóricas de reengenharia de processos (Hammer, 1994) e qualidade da informação (CPC 00 - R2, 2019).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do Setor de Faturamento e Controladoria da Empresa

A empresa jornalística sob análise está sediada no município de Natal/RN e detém expressiva fatia de mercado de circulação impressa no estado, além de operar de forma pioneira, há mais de 20 anos, com um portal de notícias eletrônico que angaria milhões de visualizações mensais. A estrutura do setor administrativo-financeiro da organização é enxuta, consistindo em uma equipe de três profissionais diretos gerenciados pelo Diretor Administrativo-Financeiro. Como o organograma corporativo não possui uma controladoria constituída de forma segregada, a função de controller, focada no processamento de informações financeiras, auditorias e planejamento, é executada de forma cumulativa pelo próprio Diretor Financeiro.

Essa estrutura compacta está alinhada às premissas de Padoveze (2012), que argumenta que em micro, pequenas e médias empresas é recorrente que as atribuições de controladoria fiquem sob o guarda-chuva do gestor de finanças. A divisão de tarefas da equipe na rotina operacional é distribuída conforme as competências listadas no Quadro 3.

Cargo	Principais Atividades e Responsabilidades
Diretor Administrativo-Financeiro	Gestão do setor de controladoria e tesouraria, controle de contas, auditoria interna, emissão de relatórios consolidados e de contabilidade externa.
Assistente Comercial	Recepção de pedidos de clientes, atendimento inicial, recebimento de pagamentos em espécie e inserção cadastral de documentos no CRM.
Assistente de Faturamento	Emissão de Notas Fiscais Eletrônicas (NF-e) de serviço, emissão e remessa bancária de boletos, conciliação de recebíveis e relatórios internos.
Assistente Financeiro	Recebimento e conferência de notas de despesa, contas a pagar, conciliação e suporte na análise de demonstrações financeiras (DRE).

Quadro 3. Atribuições operacionais dos cargos envolvidos no fluxo de faturamento
Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Fluxo Operacional de Faturamento antes do ERP

Antes da implantação do ERP "Omie", o fluxo operacional de faturamento da empresa jornalística era caracterizado por processos predominantemente manuais e descentralizados. O setor financeiro utilizava o software "Radar" que, embora classificado como um sistema operacional, apresentava sérias limitações tecnológicas: operava de forma offline (instalado localmente), não se integrava ao setor comercial e exigia a redigitação manual de todas as informações financeiras. Os pedidos de inserção publicitária (PI) e contratos eram gerados no comercial em formato de papel físico e encaminhados por malote interno ao setor de faturamento.

Ao receber o papel com os dados do PI, o Assistente de Faturamento redigitava manualmente informações como dados do cliente, vendedor responsável, período de veiculação e valores no sistema Radar. Após gerar a fatura, o colaborador tinha que acessar manualmente o portal de NF-e da prefeitura de Natal para lançar os dados, baixar o arquivo de retorno em PDF, registrar o e-mail do cliente manualmente e efetuar o envio. Para a emissão do boleto bancário, o processo repetia-se de forma avulsa diretamente no gerenciador bancário de internet, sem qualquer vínculo sistêmico com a nota emitida. Os documentos eram posteriormente arquivados em pastas físicas, demandando alto custo de armazenamento e tempo de localização.

Esse desenho de processo operacional expunha a empresa a constantes riscos de erros de digitação (valores, CPFs, códigos de serviço), atrasos no faturamento e descontrole nas contas a receber. Como relatado pela Diretora Financeira, o fechamento financeiro e a conciliação de contratos recorrentes dependiam integralmente de controles paralelos em planilhas manuais e da conferência visual de cada malote comercial, o que demandava excessivo tempo e impedia que a equipe assumisse funções de maior valor gerencial.

4.3 Processo de Implementação do ERP Omie

Diante das ineficiências identificadas, a alta gestão decidiu pela substituição do sistema Radar pelo ERP integrado "Omie" em junho de 2023. O processo de seleção da ferramenta pautou-se na facilidade de acesso em nuvem (permitindo trabalho remoto), na integridade do módulo comercial CRM com o faturamento e na flexibilidade de precificação modular para pequenas e médias empresas. Na implantação, foram contratados e parametrizados os módulos de CRM (gestão comercial), NF-e (faturamento integrado), Finanças (contas a pagar, receber, fluxo de caixa), Vendas (emissão de notas de produtos/jornais físicos) e Estoque, integrados sob um módulo Contábil comum que automatiza a geração de balancetes.

O cronograma de implementação transcorreu em quatro etapas principais, conforme detalhado no Quadro 4.

Fase de Planejamento	Mapeamento das necessidades do departamento administrativo-financeiro, cotação de softwares, análise de custo-benefício e escolha da solução baseada em nuvem da Omie.
Parametrização	Configuração dos parâmetros contábeis e fiscais, cadastro inicial de alíquotas de impostos, prazos de vencimento bancários e regras de faturamento recorrente para assinaturas.
Migração de Dados	Processo crítico e manual de exportação de dados do Radar para

	planilhas e upload no Omie. Devido à limitação do sistema antigo, as informações de RPS anteriores foram verificadas individualmente.
Treinamento de Equipe	Treinamento oferecido pela empresa provedora do sistema e reforços práticos internos coordenados pelo Diretor Financeiro para adequar os conceitos técnicos à linguagem diária da operação.

Quadro 4. Principais fases do processo de implantação do ERP
Fonte: Elaborado com base nas entrevistas (2025)

4.4 Fluxo Pós-Implantação do ERP

Com o ERP Omie em pleno funcionamento, o fluxo operacional de faturamento sofreu uma drástica reengenharia, eliminando tarefas repetitivas de redigitação. Atualmente, o fluxo inicia-se no setor comercial de forma puramente digital. O Assistente Comercial, ao fechar uma venda (inserção publicitária ou assinatura), registra os dados cadastrais do cliente, valores e prazos diretamente no módulo CRM do Omie, efetuando o upload do PI em PDF no próprio cadastro da venda. Para clientes habituais, o sistema permite duplicar propostas anteriores com um clique, agilizando o registro.

Após a inserção no comercial, os dados do pré-faturamento migram automaticamente para o setor de faturamento, sem necessidade de digitação. O Assistente de Faturamento apenas acessa o módulo NF-e, revisa as informações e valida as descrições. Com a validação, o ERP realiza a transmissão automática dos dados para o portal da prefeitura de Natal, emitindo a nota fiscal eletrônica. Ao mesmo tempo, com a integração bancária parametrizada, o boleto bancário correspondente é gerado na mesma tela. O sistema envia de forma automatizada o e-mail para o cliente contendo o PDF da nota, o arquivo XML e o link para pagamento do boleto.

Adicionalmente, os documentos ficam arquivados digitalmente na nuvem da Omie, codificados de acordo com a venda, eliminando pastas físicas e facilitando consultas remotas instantâneas. Para contratos com faturamentos mensais recorrentes, o sistema foi parametrizado para realizar a pré-emissão automática de faturas no dia programado, neutralizando o risco de atrasos ou esquecimentos de cobrança. A adoção desse fluxo eliminou a manipulação de papéis físicos, extinguiu a necessidade de acessar múltiplos gerenciadores bancários e portais fiscais separados, simplificando as etapas administrativas e elevando a produtividade do setor (Hammer, 1994).

4.5 Mudanças Organizacionais e de Comportamento com a Implantação

A transição de fluxos operacionais de faturamento repercutiu em profundas alterações na dinâmica de trabalho dos colaboradores e no papel gerencial da controladoria da empresa. Sob a ótica comportamental, a automação das tarefas mecânicas eliminou a sobrecarga de digitação. O Assistente de Faturamento, por exemplo, pôde migrar de uma atuação estritamente operacional para uma rotina mais estratégica, dedicando o seu tempo de trabalho à análise detalhada de contas a receber em atraso, controle de inadimplência e suporte analítico ao Diretor Financeiro nas tomadas de decisão de crédito.

No âmbito gerencial, a principal transformação residiu na capacidade da controladoria de gerar relatórios dinâmicos diretamente da base centralizada do

ERP, sem depender de contabilidade externa ou planilhas paralelas. O Diretor Financeiro passou a dispor de KPIs em tempo real por meio de quatro relatórios principais: (i) Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) Gerencial, que oferece um raio-x mensal de receitas, custos tributários e margens; (ii) Fluxo de Caixa Dinâmico, que projeta entradas e saídas e aponta despesas elevadas; (iii) Análise de Recebimentos, que segmenta as receitas por produto/vendedor e aponta o índice de inadimplência; e (iv) Relatório de Crescimento, que monitora a entrada de novos clientes e faturamento por período. O Quadro 5 sintetiza a transição observada.

Aspecto	Antes da Implementação (Radar)	Após a Implementação (Omie)
Cultura Organizacional	Dependente de processos em papel físico, planilhas paralelas e controles dispersos por malotes internos.	Foco na automação, eliminação do papel e segurança de dados integrados.
Comportamento de Colaboradores	Colaboradores focados em redigitação, rotinas manuais repetitivas e retrabalho operacional.	Enfoque em análise estratégica, controle de cobranças e apoio gerencial.
Fluxo de Informações	Fragmentado em ilhas, sem acesso remoto, exigindo conciliações manuais lentas com a contabilidade externa.	Centralizado em nuvem, com relatórios dinâmicos, cruzamento de dados e gráficos instantâneos.
Eficiência e Produtividade	Baixa, com constante risco de erros fiscais, atrasos bancários e dificuldade de busca de arquivos físicos.	Alta, com faturamentos pré-agendados, emissão automática de boletos e envio imediato.

Quadro 5. Comparativo estrutural dos processos antes e depois do ERP
Fonte: Dados da pesquisa (2025)

No entanto, o processo de implementação enfrentou desafios e limitações. O maior gargalo ocorreu na etapa de migração de dados. O sistema Radar não gerava arquivos compatíveis com o formato Excel, forçando a equipe a converter relatórios PDF individualmente, e a exportação do histórico de RPS demandou rastreamento manual das notas fiscais emitidas no portal municipal. Além disso, identificou-se resistência inicial de alguns colaboradores devido à quebra de rotinas habituais e à complexidade na apuração do comissionamento das vendedoras de anúncios, que era considerado mais prático no sistema Radar. Essas barreiras foram atenuadas com treinamentos focados na usabilidade da plataforma e suporte contínuo oferecido de forma online pela empresa provedora do sistema.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou os impactos provocados pela implementação de um sistema ERP nos processos operacionais de faturamento e na geração de informações para a controladoria contábil e financeira de uma empresa do setor jornalístico situada no Rio Grande do Sul e no Rio Grande do Norte. Os resultados empíricos coletados evidenciam que a adoção do ERP Omie resultou em uma profunda e positiva reengenharia nos fluxos de trabalho do setor administrativo-financeiro da organização, propiciando maior velocidade e segurança fiscais e operacionais.

A automatização das rotinas de faturamento logrou reduzir drasticamente a ocorrência de erros de digitação e mitigou o retrabalho, eliminando a manipulação e o trâmite de documentos físicos em malotes internos. Sob a ótica da controladoria, a centralização dos dados em uma única plataforma em nuvem garantiu a geração de informações financeiras em tempo real e de formato editável, facilitando o cruzamento de indicadores por meio de gráficos, dashboards e relatórios consolidados (como DRE, Fluxo de Caixa e análises de inadimplência) essenciais para o suporte à alta gestão. Esses avanços estão alinhados aos achados de Santos (2018) e Silva e Miranda (2024), comprovando que sistemas integrados reduzem o tempo gasto em tarefas meramente transacionais e capacitam a controladoria no desenvolvimento de atribuições analíticas e consultivas.

Apesar dos expressivos benefícios alcançados, a implementação revelou limitações metodológicas e operacionais que merecem atenção, como a complexidade da migração e tratamento manual de dados contidos em arquivos PDF legados e a necessidade de treinamento contínuo para atenuar as resistências iniciais à nova rotina sistêmica. Como limitação deste estudo, destaca-se que nem todos os colaboradores participaram de forma direta do processo de transição inicial, o que restringe a análise descritiva da transição.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a condução de estudos longitudinais que acompanhem a evolução e a consolidação do sistema Omie por um período prolongado, avaliando impactos de longo prazo nos resultados de rentabilidade do negócio. Sugere-se, ainda, a aplicação de análises quantitativas detalhadas de Retorno sobre o Investimento (ROI) e o levantamento de indicadores financeiros para calcular precisamente a redução de custos de pessoal e tempo operacional obtida a partir da implantação do ERP.

REFERÊNCIAS

Assi, M. (2014). Controles internos e cultura organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios (2. ed.). São Paulo: Saint Paul Editora.

Beuren, I. M. (2002). O papel da controladoria no processo de gestão. In: Schmidt, P. (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman.

Beuren, I. M. (Org.). (2012). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática (3. ed.). São Paulo: Atlas.

Blum, J. A., & Sampaio, V. S. (2020). Reestruturação dos processos de faturamento em uma empresa prestadora de serviços de saúde após terceirização. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, 17(2), 1-15.

Borenstein, D. (2002). Sistema integrado de gestão. In: Schmidt, P. (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa (pp. 213-223). Porto Alegre: Bookman.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2019). Pronunciamento Técnico CPC 00 (R2): Estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. Brasília: CPC.

Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review, 76(4), 121-131.

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social (5. ed.). São Paulo: Atlas.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência (15. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2017). Sistemas de informação gerenciais (14. ed.). São Paulo: Pearson.

Moura, L. S., Bastos, S. A. P., Martins, V. F., Pimentel, R. M., & Tavares, G. M. (2024). Business intelligence: integração de relatórios gerenciais e indicadores financeiros. Revista de Administração e Gestão Contemporânea (RAGC), 16(1), 111-129.

Oliveira, A. A. (2021). Sistemas de informação gerencial. Maringá: UniCesumar.

Padoveze, C. L. (2012). Controladoria estratégica e operacional (3. ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Santos, C. A. F. (2018). A influência dos sistemas ERP nos aspetos organizacionais da área da contabilidade: estudo de casos em empresas portuguesas (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.

Santos, F. A. (2019). A implantação do ERP Conta-NPO para gestão orçamentária e financeira à luz da Lei 13.019/2014 (Dissertação de Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.

Silva, C. L. G. S., & Miranda, M. B. S. C. (2024). A relevância do sistema ERP na gestão do departamento financeiro em uma empresa de pequeno porte. Revista Scientia, 6(3), 68-92.

Silva, J. G., Amaral, A. M. P., & Brandão, A. L. A. (2019). Uma visão contábil para os sistemas integrados de gestão empresarial. Revista Negócios em Projeção, 10(2), 172-183.

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.