

ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA CONTROLADORIA COMO PARCEIRA DE NEGÓCIO NA LIDERANÇA DE UMA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA ERP

Alexsandro De Lima Tavares - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Sueli Manso Silva - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Francisco Brocco - Faculdade FIA de Administração e Negócios

Juliana Ventura Amaral - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Paschoal Tadeu Russo - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Resumo

A implantação de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) representa um processo complexo e de alto risco para as organizações, especialmente devido aos impactos diretos nos processos operacionais, na gestão de mudanças e na estrutura de governança corporativa. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar o papel da área de controladoria como parceira de negócio e sua atuação na liderança do projeto com foco na integração entre áreas, mitigação de riscos e alinhamento às metas corporativas. O método adotado foi a pesquisa-ação na implantação do sistema ERP Oracle em uma empresa nacional do setor varejista, permitindo o acompanhamento prático das etapas do projeto, com ênfase na aplicação de boas práticas de gestão de mudanças e gerenciamento de projetos. Os resultados demonstram que a participação ativa da controladoria com visão sistêmica e profundo conhecimento dos processos, foi determinante para o sucesso da implantação, especialmente no cumprimento dos prazos, controle de custos e preservação da integridade dos dados contábeis e gerenciais. O estudo mostra-se relevante ao concluir que a controladoria, ao assumir uma postura estratégica e colaborativa, contribui de forma decisiva para a eficácia de projetos de transformação tecnológica, consolidando seu papel como parceira de negócio e agente de governança organizacional.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de mudança, Gestão de projetos.

Abstract

The implementation of ERP (Enterprise Resource Planning) systems represents a complex and high-risk process for organizations, especially due to the direct impacts on operational processes, change management and corporate governance structure. In this sense, this study aimed to analyze the role of the controller area as a business partner and its performance in leading the project with a focus on integration between areas, risk mitigation and alignment with corporate goals. The method adopted was action research in the implementation of the Oracle ERP system in a national company in the retail sector, allowing practical monitoring of the project stages, with an emphasis on the application of good change management and project management practices. The results demonstrate that the active participation of the controller area with a systemic vision and in-depth knowledge of the processes was decisive for the success of the implementation, especially in meeting deadlines, controlling costs and preserving the integrity of accounting and management data. The study proves to be relevant in concluding that the controllership, by assuming a strategic and collaborative stance, contributes decisively to the effectiveness of technological transformation projects, consolidating its role as a business partner and agent of organizational governance.

Keywords: Leadership, Change management, Project management.

ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA CONTROLADORIA COMO PARCEIRA DE NEGÓCIO NA LIDERANÇA DE UMA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA ERP

Resumo

A implantação de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) representa um processo complexo e de alto risco para as organizações, especialmente devido aos impactos diretos nos processos operacionais, na gestão de mudanças e na estrutura de governança corporativa. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo analisar o papel da área de controladoria como parceira de negócio e sua atuação na liderança do projeto com foco na integração entre áreas, mitigação de riscos e alinhamento às metas corporativas. O método adotado foi a pesquisa-ação na implantação do sistema ERP Oracle em uma empresa nacional do setor varejista, permitindo o acompanhamento prático das etapas do projeto, com ênfase na aplicação de boas práticas de gestão de mudanças e gerenciamento de projetos. Os resultados demonstram que a participação ativa da controladoria com visão sistêmica e profundo conhecimento dos processos, foi determinante para o sucesso da implantação, especialmente no cumprimento dos prazos, controle de custos e preservação da integridade dos dados contábeis e gerenciais. O estudo mostra-se relevante ao concluir que a controladoria, ao assumir uma postura estratégica e colaborativa, contribui de forma decisiva para a eficácia de projetos de transformação tecnológica, consolidando seu papel como parceira de negócio e agente de governança organizacional.

Palavras-chave: Liderança, Gestão de mudança, Gestão de projetos.

STRATEGIC ROLE OF THE CONTROLLER AS A BUSINESS PARTNER IN LEADING AN ERP SYSTEM IMPLEMENTATION

Abstract

The implementation of ERP (*Enterprise Resource Planning*) systems represents a complex and high-risk process for organizations, especially due to the direct impacts on operational processes, change management and corporate governance structure. In this sense, this study aimed to analyze the role of the controller area as a business partner and its performance in leading the project with a focus on integration between areas, risk mitigation and alignment with corporate goals. The method adopted was action research in the implementation of the Oracle ERP system in a national company in the retail sector, allowing practical monitoring of the project stages, with an emphasis on the application of good change management and project management practices. The results demonstrate that the active participation of the controller area with a systemic vision and in-depth knowledge of the processes was decisive for the success of the implementation, especially in meeting deadlines, controlling costs and preserving the integrity of accounting and management data. The study proves to be relevant in concluding that the controllership, by assuming a strategic and collaborative stance, contributes decisively to the effectiveness of technological transformation projects, consolidating its role as a business partner and agent of organizational governance.

Keywords: Leadership, Change management, Project management.

1 Introdução

Com o crescimento dos negócios e a expansão das operações, muitas empresas optam por soluções de sistemas integrados do tipo ERP (*Enterprise Resource Planning*) com o objetivo de padronizar processos, uniformizar plataformas e melhorar a governança corporativa. É comum que empresas de pequeno porte ou de gestão familiar iniciem suas atividades com

sistemas internos altamente personalizados, desenvolvidos sob medida para suas necessidades iniciais, com foco em baixo custo e simplicidade operacional (LAUDON; LAUDON, 2021). Entretanto, à medida que a organização cresce e o volume de transações aumenta, surgem maiores exigências legais, fiscais, operacionais e tecnológicas, tornando insustentável a manutenção de soluções caseiras. A migração para plataformas consolidadas no mercado se torna estratégica, oferecendo escalabilidade, segurança da informação, integração entre áreas e capacidade de atender à expansão nacional e internacional (DAVENPORT, 1998).

Este relato técnico analisa a implantação de um sistema ERP Oracle em uma empresa do setor varejista com presença em todo o território brasileiro e foco na expansão internacional. O projeto envolveu a substituição de diversos sistemas satélites por uma plataforma única e integrada, abrangendo todas as operações da companhia. A iniciativa teve como diretrizes principais a aceleração da transformação digital, a preparação para o crescimento escalável e a unificação e simplificação dos processos corporativos.

A análise concentra-se em compreender de que forma a liderança da controladoria, atuando como parceira de negócio, contribuiu para o sucesso do projeto. São abordados aspectos como a formação do comitê de gestão de projetos, a eficácia do planejamento e cronograma, comunicação para o engajamento das áreas envolvidas, e as estratégias adotadas para o plano de virada e estabilização da nova plataforma. Considerando a alta complexidade do projeto e o envolvimento transversal de toda a organização, destaca-se o papel da liderança na gestão de mudanças, no alinhamento estratégico com a alta administração e na coordenação entre equipes multidisciplinares (KOTTER, 1996; THIOLENT, 2011).

2 Referencial Teórico

2.1 Liderança em Ambientes de Transformação Organizacional

A liderança é um fator determinante para o sucesso de projetos estratégicos, especialmente aqueles que envolvem mudanças significativas nos processos e sistemas corporativos. Segundo Kotter (1996), a liderança eficaz em cenários de transformação requer visão clara, comunicação constante e capacidade de mobilizar pessoas para o engajamento. A liderança eficaz em cenários de transformação, como a implantação de um ERP, alinha-se com os “princípios da liderança transformacional”, que enfatiza a capacidade do líder de inspirar e motivar equipes para além de seus interesses individuais, promovendo o engajamento e a adesão à nova visão (BASS; AVOLIO, 1994).

Além disso, a “liderança adaptativa” se mostra essencial em projetos de ERP, pois mobiliza os envolvidos a enfrentar os desafios inerentes à transformação, promovendo o aprendizado e a adaptação contínua diante de problemas complexos e sem soluções predefinidas (HEIFETZ, 1994). No contexto da controladoria, a liderança assume um papel ampliado: além da supervisão técnica, exige atuação como agente integrador entre áreas, promovendo alinhamento estratégico e tomada de decisão baseada em dados. A presença da controladoria na linha de frente da implantação de ERP reforça a importância de competências como pensamento sistêmico, influência organizacional e visão de negócio (DRUCKER, 2001).

A literatura evidencia que a atuação da controladoria nos projetos de ERP favorece o alinhamento entre estratégia, processos e tecnologia (GRANLUND; MALMI, 2022), contribuindo com análises econômicas, definição de KPIs e controle de riscos (KWAK et al., 2022). A sua presença nos comitês de projeto fortalece a cultura de accountability e a confiabilidade nas informações (BEUREN et al., 2021).

A abordagem de *business partnering* amplia o papel do controller como conselheiro estratégico (TAIPALEENMÄKI; IKÄHEIMO, 2019), promovendo transparência, engajamento dos stakeholders e integração de objetivos. Na fase de sustentação do ERP, o controller mantém sua relevância ao monitorar métricas, promover ciclos de melhoria e

antecipar mudanças por meio da análise preditiva (REZENDE; ABREU, 2021; BEUREN et al., 2021).

A teoria da liderança transformacional, consolidada a partir da década de 1980, segue influente na promoção de mudanças organizacionais bem-sucedidas (JOGULU; WOOD, 2006; KARK, 2004). Seu foco em empoderamento, flexibilidade e orientação para equipes alinha-se às exigências contemporâneas de ambientes dinâmicos. No entanto, Senge (2000) adverte que muitas iniciativas falham por falta de sustentação da mudança, destacando a importância da liderança contínua.

2.2 Gestão da Mudança em Projetos de ERP

A implantação de um sistema ERP representa uma ruptura significativa nos processos existentes, demandando uma abordagem estruturada de gestão de mudanças. Kotter (1996) propõe um modelo de oito etapas para promover mudanças duradouras, incluindo a construção de senso de urgência, formação de coalizões e institucionalização de novas práticas. Modelos como o ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*), da Prosci, são amplamente aplicados para facilitar a adoção e adaptação das equipes a novos sistemas e processos.

Complementarmente, o modelo clássico de Kurt Lewin (1951) de 'descongelar-mudar-recongelar' oferece uma estrutura fundamental para compreender as etapas psicológicas e organizacionais necessárias para a transição e estabilização de novas práticas. A controladoria, neste cenário, atua como elo entre as áreas técnicas e de negócios, promovendo a aderência dos processos à realidade operacional e às normas contábeis e fiscais. A compreensão da “transição organizacional”, conforme proposto por “William Bridges” (2003), é vital, pois reconhece que, além da mudança de sistemas e processos, as pessoas precisam passar por um processo psicológico de desapego do antigo e adaptação ao novo, o que exige suporte e comunicação contínua.

Apesar da estrutura teórica sólida, autores como Capelli (2009) e Iff de Paulo (2022) alertam para limitações em modelos lineares de mudança, argumentando que mudanças emergentes e imprevisíveis são inerentes à dinâmica organizacional. Nessas situações, padrões comportamentais e estruturas organizacionais evoluem por meio de interações não planejadas, exigindo líderes preparados para lidar com a complexidade e a ambiguidade.

2.3 Gestão de Projetos Aplicada à Implantação de Sistemas ERP

A gestão de projetos é fundamental para garantir que a implantação de ERP ocorra dentro dos parâmetros de escopo, tempo, custo e qualidade. O guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), do PMI (*Project Management Institute*), define boas práticas que incluem a definição clara de stakeholders, cronogramas realistas, análise de riscos e comunicação efetiva. Além disso, abordagens ágeis como o Scrum têm sido utilizadas em implementações modulares de ERP, com entregas incrementais e maior envolvimento dos usuários.

Adicionalmente, a literatura sobre “fatores críticos de sucesso em projetos de ERP” (e.g., SUMNER, 1999; AL-MASHARI; ZAIRI, 2000) destaca a importância do suporte da alta gerência, do planejamento detalhado, da gestão de mudanças e do envolvimento do usuário como elementos cruciais para o êxito dessas iniciativas complexas. A controladoria, quando posicionada como liderança do projeto, precisa compreender e colaborar com essas metodologias, garantindo que os requisitos contábeis, fiscais e de controle interno sejam incorporados desde as fases iniciais do projeto.

A atenção ao “gerenciamento de riscos”, um componente vital em projetos de grande escala como a implantação de ERP, é amplamente discutida por autores como “Harold Kerzner”

(2017), que enfatiza a necessidade de identificação proativa, análise e mitigação de potenciais ameaças para assegurar a continuidade e o sucesso do projeto.

3 Método

Este relato técnico tem como objetivo analisar os desafios enfrentados na implementação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) em uma empresa do setor varejista com ampla dispersão geográfica, atuação nacional e elevado número de colaboradores. A complexidade do projeto decorre de fatores como a necessidade de treinamento de mais de 14.000 funcionários distribuídos por diversas regiões, adequação a regras fiscais estaduais distintas, além da integração de múltiplos sistemas legados e bases de dados.

A abordagem metodológica adotada é de natureza qualitativa, com enfoque exploratório e descritivo. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a descritiva tem como propósito principal observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Para alcançar os objetivos propostos, empregou-se a pesquisa-ação, caracterizada pela intervenção ativa do pesquisador no ambiente estudado. De acordo com Thiollent (2011), a pesquisa-ação é indicada quando se deseja promover mudanças no contexto observado ao mesmo tempo em que se coleta e analisa dados sobre ele.

Essa abordagem foi adequada, considerando que o pesquisador participou diretamente do processo de implantação do ERP, possibilitando uma análise aprofundada das práticas de liderança, gestão de mudanças e integração organizacional ao longo do projeto. Os dados foram obtidos por meio de observação direta, análise documental (como cronogramas, atas, planos de comunicação, matriz de stakeholders, e relatórios internos) e pesquisa bibliográfica, com base em autores que tratam de temas como liderança em projetos, gestão de mudanças organizacionais e sistemas de informação. Essa combinação de métodos permite a construção de um relato prático, reflexivo e aplicável a projetos semelhantes, contribuindo para a compreensão do papel estratégico da controladoria como parceira de negócio e agente de liderança em iniciativas de transformação digital.

4 Resultados

Constatou-se que a controladoria, ao assumir a liderança deste projeto, atuou como um parceiro de negócio estratégico. Sua contribuição foi marcada por um papel integrador entre as diversas áreas da companhia, utilizando metodologias de gestão de projetos e gestão de mudanças, aliadas ao redesenho de processos. O objetivo foi atender às necessidades do negócio e às obrigações fiscais, buscando eficiência e a redução de customizações para um uso mais nativo da plataforma, o que resultou em diminuição de custos e simplificação para futuras atualizações. Essa atuação reforça a importância da controladoria com uma visão sistêmica e profundo conhecimento dos processos, conforme destacado por Drucker (2001) ao abordar a necessidade de competências ampliadas para a gestão em tempos de grandes mudanças.

4.1 Ambiente Sistêmico Anterior

O ambiente a ser substituído, contava com uma camada relevante de personalizações (customizações) realizada pelos negócios ao longo do tempo. Este tipo de ambiente torna-se mais vulnerável do ponto de vista de segurança da informação pois devido a tamanha camada de customizações fica difícil e caro a atualização de melhorias (PATHS) do fabricante. Além disso, se torna complexo adaptações de ordem fiscal e de novas funcionalidades disponibilizadas pelo fabricante. Um outro desafio é a falta de padronização do ambiente havendo múltiplos sistemas satélites que exigem muitos fornecedores para suporte e inclui um grande gerenciamento para mudanças e adaptações sistêmicas, além do atendimento de novas legislações e necessidades do negócio.

A manutenção de soluções internas altamente personalizadas, embora inicialmente de baixo custo, tornou-se insustentável com o crescimento da organização e o aumento do volume de transações. Essa transição para plataformas consolidadas no mercado é uma estratégia reconhecida para garantir escalabilidade, segurança da informação e integração entre áreas, conforme apontado por Davenport (1998) e Laudon e Laudon (2021).

Com a evolução tecnológica surgiu a necessidade de ferramentas e softwares mais modernos para atender necessidades específicas dos negócios, sendo essas incompatíveis com a plataforma desatualizada. Fazer uma adaptação geraria muitos custos para customizações tornando o ambiente ainda mais complexo e fora dos padrões de mercados.

Um ambiente tão heterogêneo começa a comprometer controles, pois os processos ficam mais complexos e podem ocasionar erros operacionais que comprometem o negócio. A necessidade de uma nova plataforma mais padronizada visa atender a simplificação de processos para obtenção de maior ganho de produtividade dos times, melhorias nos controles e gerenciamento dos ambientes, o que resultaria num menor custo de suporte com a redução de sistemas satélites para a consolidação em novos módulos do sistema integrado do ERP.

Outra limitação do ambiente é que não suportaria uma expansão internacional, além de não ser vantajoso entrar num outro país com uma camada grande de customizações para logo após atualizar nova plataforma sistêmica. Do ponto de vista estratégico a expansão internacional dependia da conclusão do novo projeto o que implicaria em maior assertividade e comprometimento de todos para o cumprimento dos cronogramas.

Uma empresa de varejo, cuja característica do negócio é muito dinâmica que exige alterações e adaptações em seu plano de negócio de forma contínua por força de alterações legais, concorrência, mudanças de comportamento e novas necessidades dos consumidores, exige um ambiente ágil e robusto para apoiar as iniciativas do negócio com soluções e adaptações adequadas.

4.2 O que foi feito

Com base no contexto anterior, as necessidades foram apontadas e o assunto levado para ser debatido no alinhamento estratégico anual, e por fim apresentado ao conselho de administração e aprovado.

Iniciando a primeira fase do planejamento, envolveu-se a escolha dos parceiros implantadores das soluções para dar início à etapa de dimensionamento dos custos e cronogramas. Levando em conta a dimensão do projeto, foram eleitas duas consultorias que seriam as líderes das duas frentes-chaves do projeto: o administrativo (Backoffice), que também envolvia o ERP Fiscal, planejamento e orçamento, e o comercial (Retail). Nesta etapa, não se deve desprezar o tempo e o envolvimento nas negociações para contratar o melhor parceiro.

A formalização da governança do projeto, seguindo as melhores práticas do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) do PMI (Project Management Institute), foi um passo crucial para o desdobramento de todo o plano de trabalho. A definição de uma equipe de gestão multidisciplinar, composta por um gerente de tecnologia, um gerente de compras e um PMO, sob a liderança do programa da controladoria (papel desempenhado pelo pesquisador), garantiu a abrangência necessária para um projeto dessa magnitude.

Adicionalmente, a criação de um comitê de gestão com membros das diretorias das áreas de compras, logística, CFO e operações, e a inclusão dos CEOs dos parceiros e do presidente da Oracle Brasil, assegurou o alinhamento estratégico e o suporte da alta cúpula. Essa estrutura de governança reportava frequentemente ao conselho de administração da companhia, essencial para projetos de transformação organizacional (PMI, 2017).

Após a estruturação da governança, procedeu-se à escolha dos times por área de negócio, selecionando os colaboradores mais experientes para dedicação exclusiva ao projeto. Essa decisão estratégica, de alocar os melhores recursos, representou um ponto-chave que

exigiu negociação com as áreas de negócio e a aprovação da liderança para a abertura de novas vagas, repondo as posições daqueles transferidos para o projeto. Essa alocação de recursos dedicados foi fundamental para o sucesso do projeto, pois o engajamento e a expertise dos colaboradores são pilares para a gestão de mudanças eficaz, conforme preconizado por Kotter (1996) ao discutir a formação de coalizões poderosas para a mudança.

Com a resolução das questões de alocação de pessoal, organizou-se o lançamento do projeto, o "kickoff". Nesta reunião, foram apresentados os objetivos, metas, desafios e estratégias. A dinâmica de grupo para a criação do nome do projeto não apenas fomentou o engajamento inicial, mas também preparou os participantes para atuarem como porta-vozes da gestão de mudanças, um aspecto vital para a adoção de novas práticas e sistemas (PROSCI, 2006).

A liderança do projeto foi fundamental para a implementação de um plano de incentivo de longo prazo para as equipes, vinculado às metas e entregas do projeto. Este programa, aprovado pela diretoria, justificou-se pela primordialidade do reconhecimento e retenção de talentos, dada a complexidade e interdependência do projeto de dois anos.

Com o crescente engajamento e conhecimento das premissas e objetivos, as equipes ganharam maior independência e autonomia na tomada de decisões, o que permitiu maior fluidez e agilidade. As decisões do comitê executivo eram rapidamente desdobradas, e os problemas no cronograma eram prontamente endereçados, pois todos tinham clareza dos objetivos e limitações de prazo e custo, demonstrando a aplicação de princípios de liderança eficaz em ambientes de transformação (KOTTER, 1996).

Com a comunicação e gestão de mudança em prática, as equipes se tornaram mais integradas à medida que o cronograma avançava. A escolha pela estratégia de "go-live" total, ou "big-bang", que previa a virada simultânea de todos os ERPs (comercial, administrativo, fiscal e planejamento/orçamento), foi uma decisão estratégica para atender à necessidade de expansão internacional da empresa em um prazo de dois anos. Embora essa abordagem seja reconhecida por seu alto risco e complexidade, a análise custo-benefício e o alinhamento com os objetivos estratégicos da companhia justificaram a opção, em contraste com uma implantação modular que demandaria mais tempo e recursos.

Para mitigar os riscos inerentes à estratégia "big-bang", foi desenvolvido um ambiente de testes robusto, com fases de testes unitários, integrados e de stress/performance. A liderança do projeto, com uma visão holística, promoveu reuniões diárias para garantir a sincronia entre os subsistemas e a coordenação das iniciativas, um aspecto fundamental da gestão de projetos para assegurar a qualidade e a integridade dos dados (PMI, 2017).

A última fase de teste, após os testes integrados, foi a de stress e performance, com o objetivo de reproduzir volumes de transações semelhantes aos de produção para avaliar as integrações sistêmicas e a capacidade dos ambientes de suportar o volume de dados. O novo ambiente precisava passar por essa fase antes do planejamento do plano de virada.

Para iniciar o plano de virada, foi necessária a fusão do time do projeto com todas as áreas de negócio, preparando a transição de um ambiente controlado para a produção. Primeiramente, foi realizado o treinamento de mais de 14.000 colaboradores, abrangendo treinamentos remotos e presenciais.

Nesse momento, foi crucial transmitir confiança e a estratégia da empresa por meio da nova solução, fundamental para vencer a resistência e a preferência pelos sistemas antigos. A comunicação e a participação da alta liderança do projeto, diretores de cada área e o presidente da companhia nos treinamentos reforçaram a estratégia de crescimento e o desejo de expansão internacional. A comunicação com o conselho de administração foi um fator importante, pois toda a empresa estava mobilizada para essa transformação e plano de virada.

Após essa fase, a capacitação e o engajamento foram alcançados por meio de um plano de comunicação eficaz. O plano de virada iniciou-se com a participação de todas as áreas de

produção. Cada área, ciente da sua estratégia de negócio, preparou um plano sob a supervisão dos times do projeto para ajustar sua operação para o “freezing sistêmico”, período de inatividade programada para a entrada em produção do novo sistema.

Essa estratégia foi muito positiva, pois integrou os times do projeto com as áreas que receberiam a nova solução sistêmica, gerando um comprometimento mútuo para o sucesso da implantação. O "plano de cutover", um plano de contingência que detalha as ações necessárias para a transição entre sistemas e a migração do antigo para o novo, chegou a mais de 5.000 atividades, denotando o nível de complexidade e interdependência para o sucesso da virada.

Essa fase foi uma das mais tensas do projeto, sem tempo para atividades não previstas, e a companhia estava preparada para o início da virada sistêmica. A execução do plano de virada foi iniciada após uma reunião do comitê executivo para comunicar formalmente o status e o início da virada. A comunicação integrada em toda a empresa, incluindo o conselho de administração, foi essencial. O nível de confiança dos times encorajava o avanço no plano de virada, e o sentimento de pertencimento e de "dono do negócio" foram fatores decisivos. A gestão do projeto, nessa fase, confiou que todos cumpririam o plano individual desdobrado, pois era uma contagem regressiva para a retomada da produção do novo sistema sem afetar os clientes.

5 Conclusões e Recomendações

A execução do plano de virada transcorreu conforme o previsto, resultando na transição bem-sucedida da empresa para a nova plataforma. A estabilização completa do sistema foi alcançada em três meses, sem prejuízos operacionais ou para os clientes. Esse êxito consolidou o projeto como um caso de sucesso, culminando em reconhecimento internacional para a empresa em um evento da Oracle. Os fatores de sucesso deste grande projeto foram um conjunto de iniciativas que se complementaram.

A **liderança e a gestão do projeto** foram determinantes, demonstrando a capacidade de negociar recursos e alinhar a implantação à estratégia escolhida. Isso corrobora a visão de Kotter (1996) sobre a necessidade de uma liderança forte para guiar processos de transformação, e a importância da gestão de projetos para o cumprimento de escopo, tempo e custo (PMI, 2017).

A **valorização e o engajamento das pessoas** foram cruciais. Os colaboradores atuaram como porta-vozes na empresa e grandes agentes de mudança, o que é fundamental para a adoção de novas práticas e sistemas, conforme os princípios da gestão de mudanças (PROSCI, 2006).

A **comunicação clara e tempestiva** exerceu um papel unificador entre o projeto e as demais áreas da empresa, facilitando o alinhamento e a mitigação de resistências, um pilar da gestão de mudanças eficaz (KOTTER, 1996).

A **governança** entre os stakeholders foi muito importante para o alinhamento das diretrizes e dos objetivos a serem perseguidos, garantindo que as entregas estivessem alinhadas à estratégia da companhia, reforçando a importância da definição clara de responsabilidades e autoridades em projetos complexos (PMI, 2017).

A **metodologia de projetos** possibilitou a excelência na gestão do cronograma e sincronização das atividades que precisavam apontar para a mesma data para execução do plano de virada.

Um **ambiente de teste robusto** foi uma etapa essencial para reproduzir situações que precisavam ser tratadas, minimizando os impactos quando o sistema entrasse em produção.

A **gestão de mudança** cumpriu um papel chave, na medida em que atingiu mais de 14.000 colaboradores treinados e conseguiu minimizar a resistência à nova solução, o que é muito comum neste tipo de projeto.

A **redução significativa do número de customizações** trouxe mais simplicidade para atualizações futuras (paths do fabricante) e menor custo de manutenção e suporte, alinhando a

solução a um modelo mais padronizado e sustentável a longo prazo, conforme a visão de otimização de processos em sistemas integrados (DAVENPORT, 1998).

A **atuação da controladoria na liderança do projeto** foi um fator chave para o sucesso, demonstrando na prática sua capacidade de participar ativamente em múltiplas áreas de negócio. O executivo da controladoria desempenhou um papel de “conciliador”, gerenciando incertezas e desenvolvendo planos de contingência para assegurar a execução do plano e cronograma. Seu profundo conhecimento do negócio foi fundamental na etapa de preparação das áreas para o plano de virada, permitindo antever e mitigar desafios específicos de cada setor. Essa atuação estratégica da controladoria, indo além de suas funções tradicionais, consolida seu papel como um verdadeiro parceiro de negócio e agente de governança organizacional, conforme a visão de Drucker (2001) sobre a ampliação das competências gerenciais.

As conclusões deste caso de sucesso e a influência da área de controladoria na gestão de um projeto de tecnologia são limitadas a este estudo de caso específico. No entanto, os achados podem ser ampliados em futuras pesquisas que explorem o papel de liderança da controladoria em outros contextos de projetos de transformação tecnológica. As contribuições deste trabalho são significativas, pois oferecem insights práticos para profissionais de controladoria, incentivando-os a atuar de forma mais abrangente e estratégica, utilizando seu conhecimento do negócio para agregar valor.

O estudo também demonstra como as áreas de controladoria podem ser percebidas de forma mais estratégica, com aptidão para desempenhar outras funções em favor dos interesses das companhias, unindo iniciativas em múltiplas áreas com bom trânsito e objetividade. Este estudo pode servir de base para futuras pesquisas que investiguem a aplicação dessas técnicas em projetos de implantação de sistemas com novas tecnologias, como soluções em nuvem (Cloud). A comparação de como diferentes soluções tecnológicas podem entregar resultados semelhantes, quando empregadas as técnicas de gestão e liderança aqui analisadas, seria um campo fértil para aprofundamento.

Referências

- AL-MASHARI, Majed; ZAIRI, Mohamed. Information and business process reengineering: a survey of international experience. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 10–13, 2000.
- BATISTA, Edson; LIMA, Carla; FERREIRA, João. A atuação da controladoria em projetos de ERP no setor varejista. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 2, p. 124-139, 2023.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2018.
- BEUREN, Ilse M.; SILVA, João F. da; ZDANOWICZ, José C. Controladoria e ERP: impactos na governança e confiabilidade das informações. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 15, n. 1, p. 64-82, 2021.
- BRIDGES, William. **Managing transitions: Making the most of change**. 2. ed. Cambridge: Da Capo Press, 2003.
- CALEGÁRIO, Claudia L. L. et al. A controladoria como agente de mudança em projetos de ERP. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 28, n. 3, p. 55-73, 2021.
- CAPELLI, A. M. Modelos de gestão da mudança: limites e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 365-387, 2009.

- CAPELLI, Peter. **Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty**. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 121-131, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Management challenges for the 21st century**. New York: HarperBusiness, 2001.
- DRUCKER, P. F. (2001). **The essential Drucker: The best sixty years of Peter Drucker's essential writings on management**. New York: HarperBusiness.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRANLUND, Markus. Transforming the controller's role through ERP. **Journal of Management Control**, v. 31, n. 2, p. 145–170, 2020.
- GRANLUND, Markus; MALMI, Teemu. **Management control and ERP: Empowering or enslaving?** In: HOPWOOD, A.; CHAPMAN, C. (org.). *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier, 2022. p. 313–328.
- HEIFETZ, Ronald A. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- HIATT, Jeffrey M. **ADKAR: A model for change in business, government and our community**. Loveland: Prosci Learning Center Publications, 2019.
- IFF DE PAULO, G. Gestão da mudança organizacional em tempos de incerteza: um olhar emergente. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 77–91, 2022.
- IFF DE PAULO, Maurício. A lógica da mudança organizacional emergente: desafios para líderes e gestores. **Revista Organizações em Contexto**, v. 18, n. 35, p. 235-253, 2022.
- JOGULU, Uma D.; WOOD, Geoffrey J. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. **Equal Opportunities International**, v. 25, n. 4, p. 236-250, 2006.
- KARK, Ronit. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 160-176, 2004.
- KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 12. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.
- KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTTER, John P. **What leaders really do**. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.
- KWAK, Seung-Jun; PARK, Eun-Kyung; LEE, Joo-Hee. The evolving role of the controller in ERP environments: Evidence from Korea. **Asian Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 1, p. 45–67, 2022.
- KWAK, Y. H., PARK, J., CHUNG, B. Y., & GHOSH, S. Controllers' participation in ERP implementation and their evolving role. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 44, 100570, 2022.
- LEWIN, Kurt. **Field theory in social science: Selected theoretical papers**. New York: Harper & Row, 1951.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. (2021). **Sistemas de informação gerenciais: gerenciando a empresa digital**. 16. ed. São Paulo: Pearson.

- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017). **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)**. 6. ed. Newtown Square, PA: PMI.
- PROSCI. (2006). **Change Management: The People Side of Change**. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
- RAJAPAKSE, Jagath; SEDDON, Peter B. ERP systems and management accounting change: A review of academic literature. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 33, n. 5, p. 1027-1050, 2020.
- REZENDE, Denis J.; ABREU, André F. de. **Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para estruturação**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: BestSeller, 2000.
- SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**. Scrum.org, 2017. Disponível em: <https://scrumguides.org>. Acesso em: 25 maio 2025.
- SUMNER, Mary. Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. **Journal of Information Technology**, v. 15, n. 4, p. 245–261, 1999.
- TAIPALEENMÄKI, Jarmo; IKÄHEIMO, Seppo. On the convergence of management accounting and financial accounting – The role of information technology in accounting change. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 32, p. 1-18, 2019.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- VIANA, Gustavo H. **A controladoria como parceira estratégica em projetos de transformação digital: um estudo de caso em empresa de varejo alimentar**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, 2023.