



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL E GESTÃO: A CONTRIBUIÇÃO DO ERP PARA O CONTROLE GERENCIAL E A TOMADA DE DECISÃO

Abyda de Souza Pereira, Alisson Freitas da Silva, Juan Cruz do Nascimento, Zuila Paulino Cavalcante, José Carlos Alves Roberto



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n4p411-439>

Artigo recebido em 6 de Abril e publicado em 6 de Junho de 2026

ARTIGO REVISÃO

RESUMO

O presente artigo investiga a contribuição dos sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) para o controle gerencial e a tomada de decisão estratégica nas organizações. O cenário empresarial contemporâneo exige informações precisas e tempestivas; contudo, a fragmentação de dados em sistemas não integrados compromete a qualidade do suporte informacional ao processo decisório. A pesquisa, de natureza aplicada, com caráter exploratório e descritivo, adotou como procedimento central a revisão bibliográfica sistematizada, complementada pela análise de estudo de caso documental. Os resultados evidenciam que o ERP, ao centralizar os dados organizacionais em uma única base relacional, elimina os silos de informação e institui uma única fonte de verdade para toda a organização. A automação de tarefas rotineiras promovida pela integração ERP-RPA gera ganhos expressivos de produtividade na elaboração de relatórios gerenciais e nos processos de conciliação bancária. Além dos ganhos operacionais, a tecnologia reposiciona o Sistema de Informação Contábil (SIC) como plataforma de inteligência estratégica, viabilizando o uso do Balanced Scorecard (BSC), do Custeio Baseado em Atividades (ABC) e da mensuração do Valor Econômico Agregado (EVA). O principal desafio identificado é o paradoxo da competência: o avanço tecnológico expõe uma lacuna de profissionais com capacidade analítica para transformar dados em decisões estratégicas. Concluiu-se que o ERP transcendeu a função de software utilitário para consolidar-se como o alicerce informacional da gestão contemporânea.

Palavras-chave: Sistemas ERP. Contabilidade Gerencial. Controle Gerencial. Tomada de

Decisão. Sistemas de Informação Contábil.

ACCOUNTING INFORMATION AND MANAGEMENT SYSTEMS: THE CONTRIBUTION OF ERP TO MANAGEMENT CONTROL AND DECISION-MAKING

Abstract:

This paper investigates the contribution of Enterprise Resource Planning (ERP) systems to management control and strategic decision-making in organizations. The contemporary business environment demands accurate and timely information; however, data fragmentation across non-integrated systems compromises the quality of informational support for decisions. The research, applied in nature with an exploratory and descriptive approach, adopted a systematic literature review as its primary procedure, supplemented by documentary case study analysis. Results show that ERP, by centralizing organizational data in a single relational database, eliminates information silos and ensures a single source of truth. Automation enabled by ERP-RPA integration generates significant productivity gains in management report preparation and bank reconciliation processes. Beyond operational gains, ERP repositions the Accounting Information System (AIS) as a strategic intelligence platform, enabling methodologies such as the Balanced Scorecard (BSC), Activity-Based Costing (ABC), and Economic Value Added (EVA) measurement. The main challenge identified is the competence paradox: technological advancement exposes a shortage of professionals capable of transforming data into strategic decisions. The conclusion is that ERP consolidates itself as the informational foundation of contemporary management.

Keywords: ERP Systems. Management Accounting. Management Control. Decision-Making. Accounting Information Systems.

Instituição afiliada – Centro Universitario Fametro

Autor correspondente: : Abyda de Souza Pereira

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial transformou-se substancialmente nas últimas décadas. A velocidade das decisões intensificou-se, as margens admissíveis de erro reduziram-se e as organizações desprovidas de informação de qualidade enfrentam perda significativa de competitividade no mercado. A contabilidade acompanhou esse movimento: deixou de ser apenas o departamento que registra notas fiscais e passou a ocupar um lugar central na gestão das organizações. Padoveze (1997) já descrevia esse papel quando conceituou o Sistema de Informação Contábil como o conjunto de recursos voltados a fornecer dados econômico-financeiros para o processo gerencial. O que mudou desde então foi a escala e a velocidade com que isso acontece.

O problema, porém, é que muitas empresas ainda não chegaram lá. Sistemas de vendas, estoque e contabilidade que não se conversam criam o que a literatura chama de silos de informação: cada área com seu número, cada relatório com sua verdade, e o gestor no meio tentando decidir com dados contraditórios. Riccio (2001) já sinalizava que a fragmentação dos sistemas contábeis era um obstáculo que a tecnologia da informação precisaria superar. Mais de vinte anos depois, essa luta continua em boa parte das organizações.

O cenário atual acrescentou uma camada nova ao desafio. Com o chamado ERP 4.0, os sistemas de gestão não apenas integram dados: eles automatizam, preveem e recomendam. Conceição e Cardoso (2025) descrevem como a computação em nuvem, o Business Intelligence e a Automação Robótica de Processos (RPA) se combinam para transformar a contabilidade gerencial de uma função operativa em uma função preditiva. O contador que antes fechava relatórios para explicar o passado passa a projetar cenários para orientar o futuro. É uma mudança de postura que não se resolve só com software.

Diante desse contexto, este trabalho se organiza em torno de uma pergunta central: de que forma a implementação de um sistema ERP pode aprimorar a gestão, otimizar os processos contábeis e contribuir para a tomada de decisões estratégicas nas empresas? O objetivo geral é analisar a contribuição estratégica do ERP para a gestão empresarial, investigando como a integração dos processos de negócio otimiza o SIC e a eficiência decisória. Para isso, foram definidos três objetivos específicos: identificar os

conceitos fundamentais do ERP e do SIC com ênfase na integração modular; analisar como a centralização de dados em tempo real aprimora o controle gerencial; e sintetizar os benefícios operacionais e estratégicos do ERP na tomada de decisão.

A relevância do tema parte de um dado concreto: o mercado de soluções ERP no Brasil cresce de forma contínua, impulsionado tanto pela oferta de plataformas em nuvem a custos acessíveis quanto pela pressão regulatória do SPED e das obrigações acessórias fiscais. Contudo, a adoção de um sistema não equivale à competência técnica para operá-lo plenamente. Muitas empresas implantam o ERP, mas continuam operando com planilhas paralelas e relatórios manuais, o que torna o investimento tecnológico praticamente inútil do ponto de vista gerencial. Entender por que isso acontece e como superar esse gap é uma contribuição relevante tanto para a academia quanto para quem toma decisões nas organizações.

A literatura contábil nacional tem avançado nessa discussão, mas ainda há espaço. Os trabalhos seminais de Padoveze (1997) e Riccio (2001) construíram as bases conceituais do campo, mas o salto tecnológico das últimas décadas (ERP em nuvem, BI integrado, automação por RPA e inteligência artificial) abre novas questões que essas obras não podiam antecipar. Este trabalho reúne produções recentes para oferecer uma leitura atualizada de como esses recursos transformam a prática contábil gerencial, e por que o profissional que ignora essa evolução corre o risco de se tornar irrelevante no mercado.

Há também uma motivação formativa clara. Ao longo da graduação, percebemos que o mercado de trabalho contábil cobra cada vez mais do profissional um perfil híbrido: domínio técnico da contabilidade mais capacidade de operar sistemas integrados e interpretar dados analíticos. O profissional que ingressa nas organizações sem o domínio de sistemas ERP encontra-se em severa desvantagem competitiva. Teodoro (2024) confirma essa leitura ao mostrar que a Contabilidade 4.0 não é tendência para o futuro, mas a realidade presente das organizações que lideram seus segmentos. Por isso, entender os fundamentos desse campo é, ao mesmo tempo, uma exigência acadêmica e um investimento profissional.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A introdução apresenta o problema, os objetivos e a abordagem metodológica. A metodologia detalha os procedimentos de pesquisa e os critérios de seleção das fontes. O referencial teórico

desenvolve os conceitos centrais do tema, da evolução dos SIC até as tendências mais recentes de integração ERP-BI e Contabilidade 4.0. A análise e discussão cruza o referencial com evidências empíricas. Por fim, as considerações finais sintetizam os achados e apontam caminhos para pesquisas futuras.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho parte de uma revisão bibliográfica sistematizada e complementa o olhar teórico com a análise de um caso empírico documentado. Essa combinação entre teoria e prática é intencional: permite identificar não apenas o que a literatura propõe, mas também o que realmente acontece quando uma organização implementa um ERP e tenta extrair valor gerencial dele. A abordagem é qualitativa, preocupada com a compreensão dos processos e dos contextos, e não com a geração de métricas generalizáveis.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza aplicada. O objetivo não é produzir conhecimento teórico abstrato, mas sim gerar uma análise útil para quem precisa entender como os sistemas ERP impactam a contabilidade gerencial na prática. Quanto à abordagem, o trabalho é qualitativo: o foco está na compreensão dos processos, das relações e dos contextos, e não na geração de dados numéricos. Quanto aos fins, classifica-se como exploratório e descritivo. Exploratório porque aprofunda um campo ainda com lacunas na literatura nacional; descritivo porque detalha funcionalidades, benefícios e desafios dos sistemas ERP no apoio à gestão.

O procedimento central foi a pesquisa bibliográfica, com levantamento em livros, teses, dissertações e artigos que tratam de ERP, Sistemas de Informação Contábil e Contabilidade Gerencial. O método de abordagem é indutivo: parte-se de casos e evidências específicas sobre implementações de ERP para construir uma visão geral sobre sua contribuição à gestão estratégica. Complementando essa base teórica, o trabalho incorpora um estudo de caso documental, o de Mascarenhas (2025), que analisou a implantação de um ERP na empresa Gpersona Administração Ltda., para ilustrar empiricamente como a integração sistêmica afeta a eficiência operacional e financeira.

A opção pela abordagem qualitativa não foi arbitrária. Compreender como o ERP

transforma a contabilidade gerencial envolve variáveis que dificilmente se capturam por mensuração numérica: a mudança de cultura organizacional, a resistência dos usuários e a reconfiguração dos papéis profissionais. Gil (2022) sustenta que a análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, dependendo de fatores como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. O autor descreve, ainda, a pesquisa qualitativa como uma sequência de atividades que envolve a redução dos dados, sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório, conjunto procedimental que se mostrou adequado à natureza do presente estudo. Aplicada a este trabalho, a perspectiva de Gil (2022) justifica a escolha qualitativa pela necessidade de apreender as nuances contextuais que conferem sentido aos efeitos do ERP sobre o controle gerencial, uma vez que os mesmos sistemas produzem resultados organizacionais distintos conforme a maturidade tecnológica, a cultura interna e a competência analítica dos profissionais que os operam, dimensão que uma abordagem estritamente quantitativa não conseguiria captar.

O levantamento das fontes seguiu um protocolo definido. Foram consultadas as bases CAPES, SciELO, Google Acadêmico e BDTD, com buscas pelos termos ERP, sistemas de gestão integrada, contabilidade gerencial, sistemas de informação contábil, Business Intelligence e Contabilidade 4.0, tanto em português quanto em inglês. O recorte temporal priorizou os últimos dez anos, sem excluir obras clássicas que continuam sendo referência no campo. Os critérios de inclusão levaram em conta a aderência ao problema de pesquisa, a qualidade acadêmica das fontes e a disponibilidade integral dos textos. O que não tinha contribuição analítica concreta ao tema foi descartado na triagem.

O tratamento do material seguiu os princípios da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). A autora estabelece que "as diferentes fases da análise de conteúdo [...] organizam-se em torno de três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação" (BARDIN, 2016, p. 125). A pré-análise, segundo a autora, corresponde à fase de organização propriamente dita, cujo objetivo é tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais por meio da escolha dos documentos, da formulação de hipóteses e objetivos e da elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 2016, p. 125). A exploração do material consiste, por sua vez, na aplicação sistemática das

decisões tomadas na fase anterior, mediante operações de codificação, decomposição e enumeração (BARDIN, 2016, p. 127). O tratamento dos resultados envolve a inferência e a interpretação dos dados categorizados, transformando-os em informações significativas para a pesquisa. Na operacionalização deste estudo, a pré-análise compreendeu o levantamento e a leitura flutuante das obras de referência sobre ERP, Sistemas de Informação Contábil e Contabilidade Gerencial; a exploração do material resultou na codificação dos conteúdos em cinco eixos temáticos: conceitos de ERP e SIC; integração de processos; impactos no controle e na tomada de decisão; transformação tecnológica da contabilidade; e relação entre Business Intelligence e gestão estratégica; o tratamento dos resultados, por sua vez, possibilitou a inferência sobre convergências, divergências e lacunas no debate acadêmico, bem como a articulação interpretativa entre o referencial teórico e o caso empírico analisado. A adoção dos procedimentos propostos por Bardin (2016) conferiu rigor metodológico ao processo analítico, assegurando a sistematização das evidências e a fundamentação interpretativa dos achados.

O estudo de caso foi analisado à luz dos critérios propostos por Yin (2015), que define essa estratégia como adequada para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. A análise focou nos efeitos contábeis e operacionais produzidos pelo ERP na empresa estudada, buscando identificar quais resultados confirmam os argumentos da literatura e quais acrescentam nuances que a teoria isolada não consegue captar. Esse diálogo entre fonte bibliográfica e evidência empírica é o que Yin (2015) chama de triangulação, e é o que confere mais solidez às conclusões deste trabalho.

Por fim, vale deixar claro o que este trabalho não pretende fazer. Não se trata de comparar marcas de ERP, recomendar plataformas específicas ou fazer um benchmarking de sistemas disponíveis no mercado. O foco está nos efeitos funcionais e estratégicos que sistemas com características de integração modular e centralização de dados produzem sobre a contabilidade gerencial, independentemente do fornecedor. As conclusões têm caráter analítico, não prescritivo, e se aplicam ao conjunto de soluções que atendem a essas características estruturais.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 A Evolução do Sistema de Informação Contábil

Para entender o papel que o ERP desempenha hoje, é preciso entender antes o que é a contabilidade gerencial e o que ela precisa para funcionar bem. Ao contrário da contabilidade financeira, voltada para obrigações legais e demonstrações para terceiros, a contabilidade gerencial existe para servir a quem decide dentro da organização. Ela precisa ser rápida, precisa e capaz de responder perguntas que os relatórios padronizados raramente conseguem. Lopes (2025, p. 3) resume bem: trata-se de um sistema de apoio à decisão, que integra dados internos e externos para sustentar o planejamento, o controle e a avaliação de desempenho organizacional.

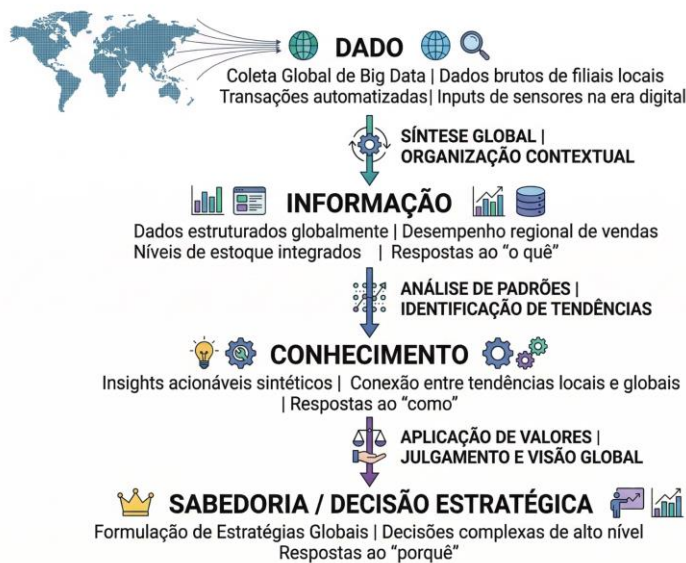
A contabilidade gerencial vai além de registrar o que aconteceu. Ela existe para ajudar a organização a entender o que está acontecendo agora e a tomar melhores decisões sobre o que fazer a seguir. Lopes (2025, p. 3) descreve bem essa função quando fala em um sistema de apoio à decisão integrado, capaz de reunir dados internos e externos e transformá-los em subsídios para planejamento, controle e avaliação de desempenho. Na prática, isso significa que a qualidade das informações contábeis gerenciais afeta diretamente a qualidade das decisões tomadas pela organização e, por consequência, seus resultados.

Por isso, a contabilidade gerencial precisa de informações relevantes, confiáveis e disponíveis no momento certo. De forma análoga, relatórios precisos emitidos com obsolescência temporal perdem sua utilidade prática, uma vez que a decisão a que se destinavam já foi tomada. Da mesma maneira, painéis em tempo real desprovidos de profissionais capacitados para interpretá-los resultam em capacidade analítica subutilizada. O que se busca é informação útil, no tempo certo, para quem decide. Esse é o ponto central que conecta a contabilidade gerencial aos sistemas ERP: quando o sistema funciona bem, ele entrega exatamente isso.

Padoveze (1997) define sistema de informação como o conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros organizados de forma lógica para processar dados e produzir informações que apoiem as decisões. O que chama atenção nessa definição não é a tecnologia em si, mas a sequência lógica, ou seja, a ideia de que os recursos precisam estar organizados com um propósito claro. Um ERP mal

configurado, ou bem configurado mas mal usado, quebra essa sequência. A tecnologia existe, mas a informação útil não chega.

Figura 1 – Fluxograma de Transformação da Informação



Fonte: Adaptado de Lopes (2025) e Conceição e Cardoso (2025).

O resultado mais visível dessa transformação é a mudança no perfil do profissional contábil. Quem antes passava o dia digitando lançamentos e consolidando planilhas passou a ter um papel diferente: interpretar o que os dados dizem, identificar oportunidades e riscos, e conversar com os gestores em linguagem de negócios. A literatura chama isso de business partner, o contador como parceiro estratégico, não como processador de informações. Chegar a esse patamar, porém, depende de sistemas que automatizem o operacional e liberem o profissional para o que realmente gera valor.

A relação entre contabilidade e tecnologia não é nova. Xavier (2022) mostra que, desde os primeiros sistemas de processamento eletrônico de dados, a tecnologia foi incorporada à prática contábil para dar conta de volumes crescentes de transações com mais velocidade e menos erro. A diferença entre o que existia antes e o que temos hoje é de escala e de inteligência: os sistemas atuais não apenas processam mais rápido, eles integram, analisam e apresentam a informação de formas que antes exigiriam dias de trabalho manual.

É nesse movimento que nasce o Sistema de Informação Gerencial (SIG). Resultado da convergência entre a Tecnologia da Informação e a Contabilidade



Gerencial, o SIG tem como função central transformar dados operacionais em informações úteis para a tomada de decisão nos diferentes níveis da organização. Não se trata apenas de automatizar relatórios, mas de criar uma estrutura que conecta o operacional ao estratégico, permitindo que o que acontece na linha de frente da empresa apareça, de forma inteligível, na mesa dos gestores.

Um dos marcos mais importantes para a contabilidade digital no Brasil foi a criação do SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), instituído pelo Decreto nº 6.022/2007. O SPED substituiu a escrituração contábil e fiscal em papel pelo envio eletrônico e padronizado de informações à Receita Federal. Na prática, obrigou as empresas a modernizarem seus sistemas: quem ainda trabalhava com registros manuais ou em sistemas desatualizados simplesmente não conseguia cumprir as exigências. Foi uma pressão regulatória que acelerou, por necessidade, a digitalização da contabilidade brasileira.

Iudícibus (1998, p. 21) já definia a contabilidade gerencial como todo procedimento, técnica, informação ou relatório desenvolvido sob medida para auxiliar a administração a escolher entre alternativas conflitantes. Essa definição continua atual. O que mudou é o meio: hoje, o ERP é a infraestrutura que viabiliza esses procedimentos em escala, com velocidade e com a integração entre áreas que a contabilidade gerencial sempre precisou, mas raramente tinha.

Em uma perspectiva histórica, observa-se que cada geração tecnológica engendrou novos desafios ao mesmo tempo em que solucionava os anteriores. Os primeiros sistemas contábeis informatizados dos anos 1970 e 1980 automatizavam tarefas isoladas, mas criavam novos silos de informação, agora digitais em vez de físicos. As redes locais dos anos 1990 conectaram departamentos, mas geraram problemas de sincronização e controle de versões. A internet e a nuvem ampliaram o acesso, mas trouxeram novos desafios de segurança e governança de dados. Cada avanço abriu uma fronteira nova. O ERP moderno é a tentativa mais consistente até agora de integrar tudo isso em uma arquitetura única e coerente.

No Brasil, o SPED foi o grande catalisador da modernização dos sistemas contábeis. Antes da obrigação, muitas empresas, sobretudo as de médio porte, adiavam o investimento em sistemas integrados. Depois do SPED, não havia mais escolha: ou o sistema gerava os arquivos no formato exigido pelo fisco, ou a empresa ficava em

situação de risco. Teodoro (2024) analisa esse efeito regulatório e mostra como ele forçou, na prática, um salto de maturidade tecnológica em todo o mercado. O que poderia ter levado décadas aconteceu em poucos anos, não por vontade, mas por necessidade.

3.2 ERP: conceitos, evolução e arquitetura

O ERP, sigla para Enterprise Resource Planning, é em essência um sistema que integra os dados de todos os departamentos da empresa em uma única base. Compras, vendas, estoque, produção, finanças, contabilidade: tudo registrado no mesmo ambiente, seguindo as mesmas regras, acessível em tempo real por quem tem permissão. Parece simples. Na prática, é uma das mudanças mais profundas que uma organização pode fazer em sua infraestrutura de gestão, e uma das mais difíceis de implementar bem.

A história dos ERPs começa antes deles existirem com esse nome. Na década de 1970, surgiu o MRP (Material Requirements Planning), voltado para o planejamento de materiais industriais. Riccio (2001) descreve a evolução que veio depois: o MRP foi crescendo, incorporando módulos de finanças, recursos humanos e contabilidade, até se tornar o que hoje chamamos de ERP. Cada versão dessa evolução acrescentou integração onde antes havia separação. O que chegou ao mercado nos anos 1990 já era um sistema de gestão amplo, capaz de conectar funções antes completamente isoladas dentro de uma mesma empresa.

A chegada da computação em nuvem mudou o perfil de quem pode ter acesso a um ERP. Antes, a implantação de um sistema desse porte exigia infraestrutura cara, equipes de TI dedicadas e contratos de licença de alto valor, algo acessível principalmente para grandes corporações. Com o modelo SaaS, isso mudou. Mascarenhas (2025, p. 12) registra o relato de colaboradores que destacaram a facilidade de acesso ao sistema em nuvem como um dos principais ganhos percebidos na implantação: qualquer dispositivo com internet, em qualquer lugar, com acesso imediato às informações. Para uma PME, isso representa uma mudança real na forma de trabalhar.

3.3 A integração do ERP com os processos de negócio



A integração de processos é onde o ERP entrega seu valor mais concreto. Quando os módulos de uma empresa funcionam de forma isolada, cada transação precisa ser registrada mais de uma vez, no sistema de vendas, no financeiro, no estoque, na contabilidade. Esse retrabalho não apenas consome tempo: ele multiplica as chances de erro e cria versões diferentes do mesmo dado circulando pelo sistema. O ERP elimina esse problema na raiz, fazendo com que cada informação seja registrada uma única vez e propagada automaticamente para todos os módulos que dela dependem.

Os benefícios que os usuários percebem no dia a dia são diretos: menos tarefas manuais, informações mais acessíveis, rotinas mais organizadas. Mascarenhas (2025) documentou esses ganhos nos relatos dos colaboradores da Gpersona: a automatização de lançamentos financeiros, por exemplo, liberou tempo que antes era gasto em digitação repetitiva e que agora pode ser dedicado a verificação e análise. Não é uma transformação espetacular à primeira vista, mas quem trabalha com contabilidade sabe o quanto essas horas ganhas fazem diferença no fechamento do mês.

O caso da conciliação bancária na Gpersona é um bom exemplo de como a integração funciona na prática. Mascarenhas (2025, p. 11) descreve a situação anterior: o processo era manual, dependia de exportar extratos, cruzar com os lançamentos do sistema e identificar divergências linha a linha. Com a integração bancária do ERP, os boletos passaram a ser registrados automaticamente com um clique. O que antes tomava horas passou a ser resolvido em minutos. Esse tipo de ganho pode parecer pequeno quando olhado isoladamente, mas multiplicado por todos os processos que o ERP automatiza, o impacto na produtividade é significativo.

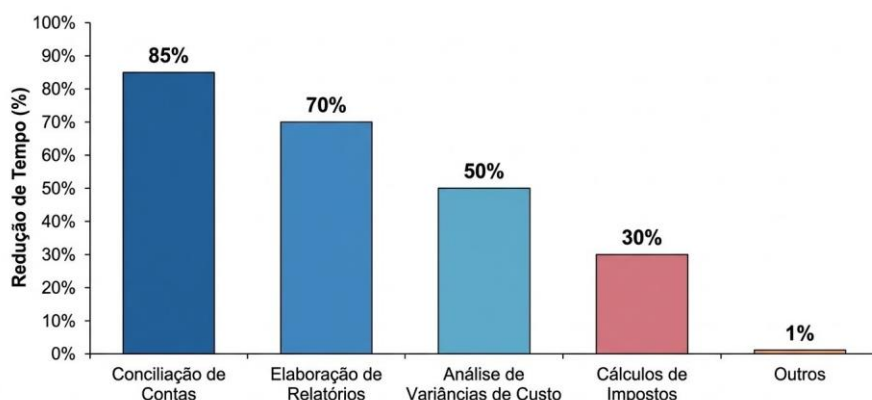
Depois da atualização feita pelos desenvolvedores, o ERP passou a oferecer integração direta com a instituição bancária. O registro automático dos boletos com um único clique substituiu o processo manual que exigia exportar arquivos, verificar cobranças e lançar tudo manualmente. Mascarenhas (2025) documenta que o tempo de conciliação bancária caiu drasticamente após essa mudança. É o tipo de melhoria que só quem já fez conciliação manual sabe valorizar adequadamente, e que mostra como pequenas integrações dentro do ERP acumulam ganhos consideráveis ao longo do tempo.

Conceição e Cardoso (2025) colocam números nessa transformação. Segundo os autores, a integração RPA-ERP pode reduzir em 70% o tempo de elaboração de relatórios gerenciais e em 85% o tempo de conciliação bancária, resultados que a Figura 2 representa visualmente. Esses percentuais são expressivos, mas o que importa mais é

o que eles significam: tempo que antes era gasto em tarefas mecânicas agora fica disponível para análise. O contador que passava três dias consolidando planilhas para o fechamento mensal passa a ter esses dados prontos em horas, podendo dedicar o resto do tempo a interpretar o que eles revelam.

Figura 2 – Impacto da Automação na Redução do Tempo de Execução de Tarefas Contábeis

Figura 2 - Impacto da Automação na Redução do Tempo de Execução de Tarefas Contábeis



Fonte: Conceição e Cardoso (2025).

Fonte: Conceição e Cardoso (2025).

Esses dados evidenciam que a integração não apenas reconfigura a eficiência operacional, mas representa redução de custos invisíveis e viabiliza o redirecionamento do capital humano para atividades de alto valor agregado, substituindo a operação manual pela inteligência de negócios.

Na cadeia de suprimentos, a integração do ERP traz ganhos que vão direto ao resultado financeiro. Quando compras, estoque e produção compartilham a mesma base de dados, a reposição de materiais pode ser feita de forma automática, baseada no consumo real, e não em estimativas subjetivas do comprador. Marques (2017) documenta que empresas com essa integração conseguem reduzir o estoque médio sem aumentar o risco de ruptura. Menos capital imobilizado em prateleira significa mais dinheiro disponível para a operação. É um ganho financeiro direto, gerado não por corte de custos, mas por inteligência na gestão dos dados.

O ERP também funciona como ponto central de conexão com outros sistemas que a empresa usa. CRM de vendas, sistema de logística, plataforma de e-commerce, portais de fornecedores: todos precisam trocar informações com o núcleo financeiro-contábil para que a organização opere com coerência. Castro (2023) descreve como silos

informacionais surgem quando essas conexões não existem, fazendo com que cada área tenha seus próprios números e o gestor gaste energia tentando reconciliar versões diferentes da mesma realidade. Com o ERP como hub central, esse problema desaparece e as reuniões de gestão deixam de ser sobre qual número é o correto para ser sobre o que os números indicam.

3.4 A contribuição do ERP para o controle gerencial

A implementação do ERP transforma o controle gerencial ao atuar como centralizador de inteligência de negócios. Com dados de contabilidade, estoque e vendas integrados em uma única base relacional, a alta gestão passa a ter acesso a informações estratégicas em tempo real. O benefício mais imediato é a elevação da confiabilidade da informação: ao centralizar os dados, o sistema elimina redundâncias e promove a padronização das práticas contábeis em toda a empresa. Mascarenhas (2025, p. 13) observa que a disseminação das tecnologias integradas fez com que "a gestão passou a contar com integração de dados organizacionais e acesso em tempo real às informações", o que "facilita e acelera todo o processo de avaliação, acompanhamento e tomada de decisão".

O ERP não é apenas um repositório de dados. Quando bem configurado, ele se torna uma plataforma de controle gerencial ativa, capaz de monitorar indicadores, sinalizar desvios e fornecer o substrato informacional para metodologias como o Balanced Scorecard, o Custeio por Atividades e a análise Custo-Volume-Lucro. Lopes (2025, p. 15) aponta que a integração entre ERP e ferramentas analíticas redefine o papel da contabilidade gerencial, que passa de reportar resultados para antecipar problemas. É uma mudança de postura, e ela depende de dados confiáveis, atualizados e centralizados, que é exatamente o que um ERP bem implantado oferece.

BSC, ABC, CVL, EVA: essas metodologias existem há décadas, mas sua aplicação prática sempre encontrou um obstáculo comum, a dificuldade de reunir os dados necessários com a frequência e a qualidade exigidas. Manualmente, calcular o custo por atividade de uma operação complexa é um trabalho que consome semanas. Com o ERP alimentando essas análises de forma automática, o que antes era feito trimestralmente passa a ser atualizado em tempo real. As ferramentas ganham utilidade prática, e o contador gerencial pode finalmente aplicá-las com a frequência que a gestão precisa.

Na prática, o que o ERP oferece é uma base de dados que responde bem às perguntas do BSC. Vendas por produto, custos operacionais, fluxo de caixa: tudo disponível, classificado e acessível. A perspectiva financeira do BSC é alimentada pelos módulos contábeis; a perspectiva de clientes, pelos dados de vendas e CRM; a de processos internos, pelos dados de produção e logística. O cruzamento dessas informações em painéis de desempenho transforma o BSC de um modelo teórico elegante em uma ferramenta de gestão concreta e útil.

3.5 O ERP e a tomada de decisão estratégica

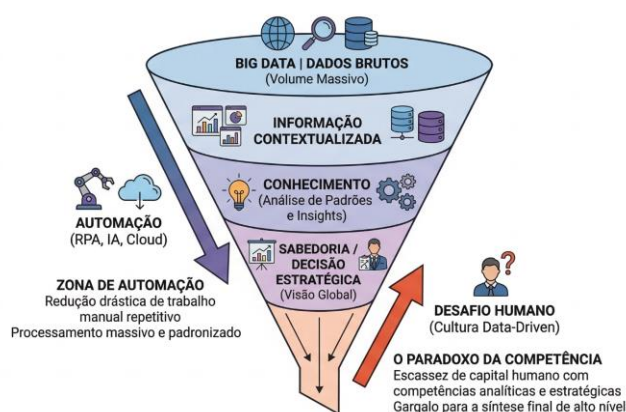
O ERP confere aos gestores uma visão panorâmica e holística do negócio, transformando a tomada de decisão de um processo intuitivo, apoiado em relatórios estáticos, para uma prática estritamente orientada por dados (data-driven). Conceição e Cardoso (2025) demonstram que a base para uma contabilidade gerencial proativa e preditiva é a consolidação do ERP, que soluciona o desafio crônico da fragmentação informacional ao criar uma fonte única da verdade (single source of truth). Com dados de vendas, custos, produção e estoque sincronizados em tempo real, torna-se possível realizar ajustes táticos instantâneos e repor um inventário crítico ou descontinuar uma linha deficitária sem depender de suposições ou relatórios defasados.

Os desafios para essa transformação existem e não são pequenos. Conceição e Cardoso (2025, p. 4) identificam o que chamam de paradoxo da competência: quanto mais o ERP automatiza e o BI analisa, mais a organização precisa de profissionais que saibam interpretar o que os sistemas produzem. A tecnologia avança; o perfil humano para acompanhá-la nem sempre acompanha no mesmo ritmo. Muitas empresas implantam sistemas sofisticados e continuam usando apenas uma fração do que eles oferecem, não por limitação do sistema, mas por limitação das pessoas que o operam.

É no topo dessa evolução que aparece o que Conceição e Cardoso (2025) chamam de automação inteligente. O RPA cuida do volume, executando tarefas repetitivas em escala, sem erro, sem cansaço. A inteligência artificial vai além: aprende padrões, detecta anomalias, gera previsões. Juntos, eles liberam o contador das rotinas mecânicas e colocam em suas mãos algo mais valioso: tempo e dados de qualidade para análise. O paradoxo é que, ao mesmo tempo, a demanda por profissionais capazes de usar esse tempo bem cresce mais rápido do que a oferta. Conquanto o sistema apresente prontidão técnica, o profissional ainda se encontra em estágio de adaptação.

A Figura 3 ilustra esse processo por meio de um funil de decisão. Na base, a automação processa o volume massivo de dados brutos gerados pelas operações. À medida que a informação sobe pelo funil, vai sendo filtrada, estruturada e contextualizada, até chegar ao topo como insumo para a decisão estratégica. O ERP ocupa a base e o meio do funil; as ferramentas analíticas e o julgamento humano ocupam o topo. Sem a base funcionando, o topo não tem com que trabalhar. Por isso, a implantação técnica do ERP e o desenvolvimento das competências analíticas da equipe precisam andar juntos.

Figura 3 – Funil de Decisão e o Paradoxo da Competência



Fonte: Adaptado de Conceição e Cardoso (2025) e Lopes (2025).

Além das dificuldades técnicas, há a barreira cultural, que costuma ser a mais difícil de superar. Lopes (2025, p. 15) observa que equipes habituadas a determinado modo operacional resistem à mudança mesmo quando os benefícios são evidentes. Exige-se que as pessoas aprendam novos processos, abandonem hábitos consolidados e confiem em um sistema que não entendem completamente. Conceição e Cardoso (2025, p. 5) concluem que o diferencial competitivo real não está na tecnologia em si, mas na capacidade de combinar o poder computacional com a competência analítica humana. A sinergia entre os dois é o que transforma dados em vantagem competitiva.

Os sistemas ERP contemporâneos já incorporam funcionalidades preditivas que expandem o horizonte da decisão estratégica. Projeções de fluxo de caixa, simulações de cenário, análise de tendências de demanda: recursos que antes eram exclusivos de grandes corporações com orçamento para consultorias especializadas chegaram ao alcance de empresas de médio porte através das plataformas integradas. Castro (2023) registra como essa capacidade transforma o papel da contabilidade gerencial, de função

que explica o passado para função que projeta o futuro. Para o gestor, isso significa poder avaliar as consequências financeiras de uma decisão antes de tomá-la, e não apenas apurar os resultados depois.

A governança corporativa também se beneficia diretamente do ERP. Cada transação registrada no sistema fica marcada com o usuário responsável, a data, o horário e os valores envolvidos, formando uma trilha de auditoria completa, gerada automaticamente, sem esforço adicional. Isso simplifica as auditorias internas e externas, reduz o risco de irregularidades contábeis e aumenta a confiança dos stakeholders nas demonstrações financeiras da empresa. Teodoro (2024) aponta esse aspecto como um dos mais valorizados pelas organizações sujeitas a maior escrutínio regulatório e como um argumento cada vez mais forte para a adoção de sistemas integrados também em empresas de menor porte.

3.6 Business Intelligence (BI) como complemento estratégico ao ERP

Se o ERP é onde os dados nascem, o Business Intelligence é onde eles ganham sentido. O BI não substitui o ERP: ele o complementa, transformando o acervo transacional acumulado em análises orientadas à decisão. Sem o ERP, o BI não tem dados confiáveis para trabalhar. Sem o BI, o ERP armazena dados que poucas pessoas conseguem interpretar com agilidade. A integração entre ambos produz aquilo que a gestão contemporânea requer: informação relevante, tempestiva e apresentada em formato que viabiliza a ação imediata.

A integração entre os dois sistemas não é automática, ela pressupõe uma arquitetura pensada em camadas. Os dados saem do ERP, passam por um processo de extração, limpeza e transformação, são carregados num repositório analítico e finalmente chegam ao usuário em forma de painéis e relatórios. Cada etapa importa. Uma falha na transformação dos dados compromete a análise inteira, por mais bonito que o painel seja. Para a contabilidade gerencial, o ponto central é que esse fluxo entrega uma visão consolidada do desempenho, financeiro, operacional e comercial, que nenhum relatório isolado seria capaz de oferecer.

O estudo de caso de Castro (2023) mostra como essa integração funciona numa empresa real. A organização catarinense do setor tecnológico usava o SAP Business One como ERP e implementou o Power BI como ferramenta analítica. A conexão entre os

dois passou por um caminho técnico: dados extraídos do SAP HANA, transformados pela ferramenta Pentaho Data Integration, carregados num data warehouse em SQL Server e visualizados no Power BI. O resultado foi a substituição de planilhas manuais por um fluxo automatizado. O que antes dependia de horas de consolidação humana passou a funcionar sozinho, com dados do dia anterior disponíveis toda manhã.

Os painéis desenvolvidos para a empresa cobriam um espectro amplo: desempenho de vendas por região, margem por produto, evolução do fluxo de caixa, inadimplência e histórico de compras. Tudo atualizado automaticamente, todos os dias. Castro (2023) registra o efeito mais importante dessa mudança: as reuniões gerenciais mudaram de pauta. Antes, boa parte do tempo era gasto discutindo qual número era o correto. Com os dados padronizados e automatizados, essa discussão desapareceu, e o foco passou para o que os números significavam e quais ações deveriam ser tomadas. É uma mudança pequena na superfície, mas enorme na qualidade do processo decisório.

Além da eficiência, Castro (2023) documenta um efeito colateral valioso: a eliminação dos conflitos de versão. Quando diferentes áreas calculavam os mesmos indicadores com critérios diferentes, as reuniões começavam com disputas sobre qual planilha era a mais atualizada. Com o BI alimentado pelo ERP, todos os índices partem dos mesmos dados, apurados com as mesmas regras. Essa consistência não é só operacional. Ela tem impacto direto na credibilidade da área contábil perante a direção, que passa a confiar nos números apresentados sem precisar questioná-los a cada reunião.

O que Castro (2023) observou vai além dos ganhos de produtividade mensuráveis. Nas equipes que passaram a usar os dashboards no dia a dia, formou-se uma cultura de análise de dados: gestores e coordenadores começaram a questionar os resultados, comparar períodos, investigar variações antes de tomar decisões. Esse comportamento não surgiu espontaneamente. Foi a disponibilidade da informação certa no formato certo que o tornou possível. Para a contabilidade, o efeito foi o reposicionamento do contador como interlocutor estratégico: menos tempo produzindo relatórios, mais tempo explicando o que eles revelam.

Outro desdobramento identificado por Castro (2023) vale atenção: a descentralização analítica. Com acesso direto a dashboards interativos, coordenadores e supervisores passaram a identificar desvios e propor ações sem precisar esperar pelos

relatórios da área contábil. Isso não enfraquece a contabilidade. Ao contrário, quando a base operacional funciona sozinha, o contador fica livre para analisar situações mais complexas, aprofundar questões que os sistemas não conseguem resolver automaticamente e contribuir com interpretações que de fato agregam valor estratégico.

A arquitetura ERP-BI tem outra vantagem importante: ela cresce junto com a empresa. Uma vez que a infraestrutura de integração de dados está montada, adicionar novos indicadores, novas fontes de informação ou novos módulos analíticos não exige reconstruir tudo do zero. O investimento inicial se amortiza ao longo do tempo, e o retorno aumenta à medida que o sistema é utilizado de forma mais completa. Em mercados onde as métricas de desempenho relevantes mudam com frequência, essa flexibilidade é uma vantagem competitiva real.

No campo dos relatórios contábil-gerenciais especificamente, a integração ERP-BI resolve um problema antigo: a multiplicidade de versões do mesmo relatório. Cada departamento com sua planilha, cada planilha com sua metodologia de cálculo, cada reunião começando com uma discussão sobre qual número usar. Com o BI centralizado, todos os relatórios partem da mesma fonte e dos mesmos critérios. Essa consistência tem valor técnico, claro, mas o impacto mais significativo é a credibilidade que a área contábil ganha perante a gestão, que passa a tratar os números apresentados como referência, não como ponto de partida para questionamento.

3.7 Contabilidade 4.0: a digitalização das práticas contábeis

A Contabilidade 4.0 é o resultado prático da Quarta Revolução Industrial chegando no escritório contábil. Teodoro (2024) define o conceito como a integração das práticas contábeis tradicionais com as tecnologias da era digital: inteligência artificial, big data, blockchain, ERP de nova geração. Mas a definição acadêmica captura menos do que a realidade do dia a dia, porque o que está em curso é uma reconfiguração profunda do que significa trabalhar com contabilidade. Tarefas que antes consumiam o dia do profissional são feitas automaticamente. Informações que chegavam com dias de atraso aparecem em tempo real. O contador que estava sempre correndo para fechar o mês passa a ter tempo para perguntar o que os números significam.

A automação é o aspecto mais visível dessa transformação. Conciliação bancária,

apuração de impostos, geração de guias, transmissão de obrigações ao SPED: tudo isso pode ser feito por sistemas que não se cansam, não erram por distração e não precisam de horas extras no final do mês. Marion (2011 apud TEODORO, 2024) definiu a contabilidade como a ciência que tem por objeto o patrimônio das entidades e por finalidade fornecer informações sobre sua composição e variações. Essa finalidade não mudou. O que mudou é que os sistemas de hoje conseguem servi-la em uma escala e com uma velocidade que nenhuma equipe humana conseguiria sozinha.

O perfil profissional que a Contabilidade 4.0 exige não é o do especialista em tecnologia. É o do contador que entende de tecnologia. A distinção importa. Teodoro (2024) mostra que as competências mais valorizadas não são as de programador ou analista de dados puro, mas as de quem combina o domínio das normas contábeis com a capacidade de operar sistemas integrados, interpretar painéis analíticos e comunicar resultados de forma clara para gestores não especialistas. O conhecimento técnico contábil é o que diferencia esse profissional de um analista de dados comum, e é o que garante que as informações produzidas pelos sistemas façam sentido do ponto de vista do negócio.

O ERP é a espinha dorsal dessa transformação. Teodoro (2024) descreve sistemas de nova geração que integram, numa única plataforma, os módulos fiscal, financeiro, patrimonial e de custos, eliminando a necessidade de reconciliações entre sistemas distintos e garantindo que os dados usados internamente sejam os mesmos transmitidos ao fisco. Na prática, isso significa que o fechamento contábil e a entrega das obrigações acessórias deixam de ser processos separados e tornam-se etapas de um único fluxo automatizado. Para quem já viveu a realidade de fechar o mês em quatro sistemas diferentes e ainda precisar reconciliá-los antes de gerar o SPED, a diferença é enorme.

A transição, porém, tem seus custos. Teodoro (2024) identifica que a pressão de atualização constante é um dos principais obstáculos: as tecnologias evoluem rápido demais para que qualquer organização acompanhe sem esforço. Empresas com cultura de gestão manual ou estruturas hierárquicas rígidas encontram resistências internas que tornam o processo de digitalização muito mais lento e caro do que os projetos inicialmente preveem. A adequação à LGPD adiciona outra camada de complexidade: digitalizar sem tratar adequadamente os dados pessoais é trocar um problema por

outro. A transformação tecnológica precisa ser conduzida com planejamento, e não apenas implantada.

Mesmo com os desafios, o horizonte é promissor. Teodoro (2024) mostra que as organizações que investem na digitalização contábil ganham agilidade no fechamento, reduzem custos operacionais, melhoram a conformidade fiscal e ampliam sua capacidade analítica. Para o profissional contábil, a mensagem é direta: adaptar-se não é opcional. A Contabilidade 4.0 não elimina o contador, ela o reposiciona. Retira as tarefas que mais o afastavam da gestão e o aproxima das decisões que realmente determinam o futuro das organizações. As organizações que internalizam essa oportunidade fortalecem sua posição competitiva, ao passo que as que resistem tendem à perda gradual de competitividade no mercado.

No campo fiscal, os ganhos da Contabilidade 4.0 são igualmente expressivos. Teodoro (2024) mostra que sistemas integrados reduzem drasticamente as inconsistências nas obrigações acessórias, aquelas que historicamente geravam autuações, notificações e horas de trabalho corretivo. Com a automação do cálculo de tributos, da geração de guias e da transmissão ao SPED, a área contábil migra de uma postura reativa para uma postura preventiva: monitora a conformidade em tempo real, identifica inconsistências antes do envio e age antes que o problema se transforme em passivo fiscal. A reorientação do tempo destinado à correção reativa permite maior dedicação ao planejamento estratégico.

O blockchain ainda não é realidade cotidiana na contabilidade brasileira, mas já aparece no horizonte como tecnologia com potencial concreto para o setor. Sua principal característica, o registro distribuído e imutável de transações, resolve um problema antigo da auditoria: como garantir que um dado não foi alterado depois de registrado. Com o blockchain, cada lançamento carrega consigo um histórico verificável. Isso simplifica auditorias, reduz riscos de manipulação e aumenta a confiabilidade dos registros. Teodoro (2024) situa essa tecnologia como parte emergente do ecossistema da Contabilidade 4.0, ainda em desenvolvimento, mas com trajetória clara de adoção crescente.

A inteligência artificial já entrou na contabilidade, mesmo que nem sempre com esse nome. Algoritmos que detectam lançamentos atípicos, sugerem classificações para documentos fiscais ou sinalizam riscos de inadimplência estão presentes em sistemas

ERP de última geração. Teodoro (2024) esclarece que essas ferramentas não tomam decisões — elas filtram e priorizam. O profissional continua responsável pelo julgamento; o sistema apenas direciona sua atenção para onde ela é mais necessária. Quem trabalha com grandes volumes de transações sabe o valor disso: revisar tudo manualmente é inviável; revisar o que o sistema sinalizou como crítico é totalmente possível.

A formação dos contadores precisa acompanhar esse ritmo, e ainda não acompanha. Teodoro (2024) aponta lacunas significativas nos currículos dos cursos de Ciências Contábeis, com pouca cobertura de ferramentas de análise de dados, sistemas ERP e automação de processos. O resultado é um gap entre o que as empresas precisam e o que os recém-formados entregam. Esse descompasso não é culpa dos estudantes; é estrutural. Mas é um problema que precisa ser endereçado, tanto pelas instituições de ensino, que devem modernizar os currículos, quanto pelos próprios profissionais, que precisam buscar atualização por conta própria enquanto o sistema formal não se adapta.

3.8 Impacto dos Sistemas de Informação na Contabilidade Gerencial

Falar de contabilidade gerencial sem falar de sistemas de informação hoje é falar de metade do problema. Laudon e Laudon (2014 apud MARQUES, 2017) definem sistema de informação como o conjunto integrado de componentes que coletam, processam, armazenam e distribuem dados para apoiar as decisões e o controle organizacional. Essa definição captura a razão pela qual SI e contabilidade gerencial são inseparáveis na prática: os dois existem para o mesmo fim, ou seja, fornecer os insumos informacionais que permitem à organização agir de forma mais inteligente diante de um ambiente incerto e complexo.

Um ERP tecnicamente perfeito produz resultados ruins se os dados que entram nele forem inconsistentes, ou se os usuários não souberem o que estão fazendo. Marques (2017) chama atenção para essa tríade: tecnologia, dados e pessoas precisam funcionar juntos. Ignorar qualquer um dos três componentes compromete os outros dois. Na prática contábil, isso significa que investir no sistema sem investir na capacitação da equipe é desperdiçar potencial. E que manter uma equipe bem treinada em um sistema mal configurado é igualmente ineficaz. A integração entre esses três elementos é o que determina se um ERP vai gerar valor gerencial real ou se vai virar mais

uma ferramenta subutilizada.

Stair e Reynolds (2015 apud MARQUES, 2017) listam os atributos que tornam uma informação útil para a tomada de decisão: precisão, completude, tempestividade, relevância e verificabilidade, entre outros. O que torna o ERP especialmente valioso é que ele pode atender vários desses atributos simultaneamente e de forma consistente. A automação reduz erros; a integração garante completude; a atualização em tempo real garante tempestividade. Nenhum processo manual consegue oferecer tudo isso na mesma escala. Por isso, quando o ERP está bem implantado, a qualidade das informações contábeis gerenciais dá um salto que vai além de qualquer melhoria incremental nos processos manuais.

Marques (2017) mapeou, em duas décadas de produção acadêmica, os motivos que levam as organizações a investir em sistemas de informação. A lista é mais variada do que se poderia esperar: eficiência operacional, novos modelos de negócio, relacionamento com clientes e fornecedores, melhoria da tomada de decisão, vantagem competitiva e sobrevivência no longo prazo. O que essa diversidade revela é que nenhuma organização investe em SI por um único motivo. É sempre uma convergência de pressões, internas e externas, que torna o investimento não apenas desejável, mas necessário. Quem espera o momento ideal para informatizar frequentemente descobre que o momento ideal já passou.

Planejamento, controle e suporte à decisão são os três pilares da contabilidade gerencial. O ERP transforma os três. No planejamento, os dados históricos do sistema alimentam projeções com base em padrões reais, não em estimativas subjetivas. No controle, os relatórios automáticos de acompanhamento orçamentário permitem detectar desvios antes que se agravem. No suporte à decisão, a síntese de informações de múltiplas áreas reduz a incerteza e aumenta a qualidade das escolhas estratégicas. Marques (2017) mostra que o impacto sobre cada pilar varia conforme o grau de integração e a maturidade de uso do sistema, mas o sentido geral é sempre o mesmo: mais informação relevante, com mais velocidade.

Um padrão se repete nos estudos revisados por Marques (2017): depois da implantação do ERP, o perfil de trabalho do contador gerencial muda. Menos tempo em tarefas operativas (digitação, reconciliação, consolidação manual) e mais tempo em análise, interpretação e assessoria estratégica. Esse deslocamento não é automático,

pois exige que a organização redefina deliberadamente as atribuições da área contábil e invista na formação dos profissionais para o novo papel. Quando isso acontece, o resultado é uma contabilidade gerencial que agrega valor de forma concreta, transformando dados do dia a dia em inteligência aplicável ao negócio.

O que os estudos compilados por Marques (2017) mostram é que o controle gerencial com ERP funciona de forma diferente do controle sem ele. Não é apenas que os relatórios ficam mais rápidos ou mais bonitos. Com dados integrados e atualizados, é possível identificar onde um desvio se originou, distinguir variações estruturais de flutuações pontuais e quantificar o impacto financeiro de um problema operacional antes que ele cause dano maior. Essa antecipação é o que transforma o controle de uma função verificadora para uma função preventiva, e é onde o ERP entrega seu valor mais estratégico.

Marques (2017) dedica atenção especial a um paradoxo que qualquer gestor de projetos de TI já encontrou: a resistência dos usuários. Investe-se no sistema, configura-se com cuidado, treina-se a equipe. Mesmo assim, boa parte das pessoas continua usando planilhas paralelas, gerando relatórios manuais e tomando decisões sem olhar para os dados do ERP. O sistema existe tecnicamente, mas a organização não mudou de fato. Superar isso exige que a gestão da mudança seja tratada como projeto dentro do projeto, com a mesma seriedade e os mesmos recursos dedicados à implantação técnica.

O debate sobre retorno sobre investimento em SI costuma ser reducionista quando foca apenas nos ganhos operacionais imediatos. Marques (2017) propõe uma visão mais abrangente. Os benefícios tangíveis (menos retrabalho, menos erros, fechamento mais rápido) são importantes, mas os intangíveis não são menores: mais credibilidade das informações perante investidores e credores, melhora no clima organizacional decorrente da maior clareza sobre metas e resultados, e capacidade de atrair profissionais que valorizam ambientes tecnologicamente modernos. Quem analisa o investimento em SI só pelos custos diretos tende a subestimar sistematicamente o valor que ele gera ao longo do tempo.

O uso mais sofisticado dos dados de SI está na fronteira do planejamento estratégico. Marques (2017) documenta organizações em que os dados do ERP alimentam modelos de simulação de cenários e análises preditivas que informam as

decisões de expansão, precificação e alocação de recursos. Nessa configuração, a contabilidade gerencial sai do back-office e senta à mesa onde o futuro da empresa é decidido, fornecendo a base quantitativa sobre a qual as escolhas mais importantes são feitas. É o ponto mais avançado do trajeto que começa com a implantação do ERP e vai até o uso estratégico pleno dos dados que ele gera.

A conclusão de Marques (2017), depois de revisar duas décadas de literatura, é direta: sistemas de informação não são mais opcionais para quem quer praticar contabilidade gerencial com qualidade. A complexidade dos ambientes de negócio, o volume de transações e a velocidade das mudanças tornaram inviável atender às demandas gerenciais com processos manuais, independentemente da competência da equipe envolvida. O investimento em SI é, portanto, investimento na própria capacidade gerencial da organização: na sua habilidade de aprender com os próprios dados, adaptar-se ao ambiente e decidir com base em fatos, não em intuição.

4. CONCLUSÃO

O presente artigo abordou a contribuição dos sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) para o controle gerencial e a tomada de decisão estratégica nas organizações. A relevância do tema se evidenciou pelo processo de transformação digital acelerada que marcou o ambiente empresarial brasileiro na última década: a fragmentação de dados em sistemas não integrados comprometia a qualidade informacional disponível para a gestão, e essa lacuna justificou o problema de pesquisa que orientou este trabalho. O objetivo geral de analisar como o ERP contribuiu para o controle gerencial e a tomada de decisão foi integralmente alcançado por meio da revisão bibliográfica sistematizada e do estudo de caso documental adotados como procedimentos metodológicos centrais.

Os resultados evidenciaram que o ERP atuou em três dimensões interdependentes. Na primeira, a integração modular eliminou os silos informacionais ao centralizar todos os dados organizacionais em uma base relacional única, garantindo consistência e confiabilidade às informações contábeis e gerenciais e instituindo o princípio da fonte única de verdade para toda a organização. Na segunda, a automação de processos rotineiros potencializada pela integração ERP-RPA gerou ganhos

expressivos de produtividade na elaboração de relatórios gerenciais e na execução de conciliações bancárias. O estudo de caso da empresa Gpersona Administração Ltda. (MASCARENHAS, 2025) confirmou empiricamente esses resultados: a integração bancária direta reduziu o ciclo de compensação financeira de dias para minutos, liberando os profissionais contábeis para atividades de maior valor analítico.

Na terceira dimensão, os resultados demonstraram que o ERP não se limitou à função operacional. A tecnologia reposicionou o Sistema de Informação Contábil (SIC) como plataforma de inteligência estratégica, viabilizando a aplicação de metodologias como o Balanced Scorecard (BSC), o Custeio Baseado em Atividades (ABC) e a mensuração do Valor Econômico Agregado (EVA), instrumentos que até então encontravam barreiras práticas em ambientes com dados fragmentados. O problema de pesquisa foi assim respondido: o ERP consolidou-se como o alicerce informacional da gestão contemporânea, condição necessária para que o controle gerencial operasse com a assertividade que o ambiente de negócios atual exigiu.

Quanto à avaliação dos instrumentos de coleta de dados, a revisão bibliográfica sistematizada demonstrou adequação para o alcance dos objetivos propostos, permitindo identificar padrões, convergências e divergências na literatura especializada sobre o tema. A análise documental do estudo de caso complementou o referencial teórico com evidências empíricas, conferindo maior robustez interpretativa às conclusões. Como limitação, o trabalho se fundamentou em um único estudo de caso documental, o que circunscreveu parte das generalizações ao contexto organizacional específico analisado. A predominância de fontes nacionais também representou uma limitação, dado o caráter global das soluções ERP e a abundância de produção acadêmica internacional sobre o tema.

Pesquisas futuras poderiam ampliar a base empírica mediante estudos de caso múltiplos em diferentes setores e portes empresariais, além de levantamentos quantitativos que mensurassem o retorno sobre o investimento em ERP em organizações brasileiras. O paradoxo da competência identificado ao longo deste trabalho, caracterizado pela escassez de profissionais com capacidade analítica para transformar dados em decisões estratégicas, sugeriu a necessidade de investigações sobre formação e desenvolvimento profissional no campo da contabilidade tecnológica. Por fim, a fronteira entre ERP e inteligência artificial representou um caminho promissor

para estudos futuros, especialmente no que diz respeito ao impacto dos algoritmos de aprendizado de máquina na automação de análises gerenciais e na detecção preditiva de desvios orçamentários.

5. REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CASTRO, Fernanda Lima de. **Sistemas de ERP e BI: um estudo de caso numa empresa de tecnologia de Santa Catarina**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.
- CONCEIÇÃO, William; CARDOSO, Ricardo dos Santos. **A contabilidade gerencial na era digital: transformações, desafios e oportunidades impulsionadas pela tecnologia da informação**. In: *Conhecimento em Rede: Explorando a Multidisciplinaridade*. 3. ed. [S. l.]: Editora Impacto Científico, 2025. p. 361-371. DOI: 10.56238/edimpacto2025.090-024.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOPES, Guilherme de Oliveira. **A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão estratégica em empresas multinacionais: um estudo das ferramentas utilizadas na análise de desempenho**. *Revista Tópicos*, [S. l.], 28 dez. 2025. DOI: 10.5281/zenodo.18072637. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-importancia-da-contabilidade-gerencial-na-tomada-de-decisao-estrategica-em-empresas-multinacionais-um-estudo-das-ferramentas-utilizadas-na-analise-de-desempenho>. Acesso em: 25 mar. 2026.
- MARQUES, Rebeca Corrêa Gomes. **Tecnologia da Informação e sua Influência na Contabilidade Gerencial: Uma Revisão Sistemática**. 2017. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.
- MASCARENHAS, Railan Fonseca. **O impacto da tecnologia na gestão: contribuições dos sistemas ERP para a controladoria — um estudo de caso em gestão condominial**. Orientadora: Lea Maria Bonfim Andrade Medeiros. 2025. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2025. Disponível em: <https://ri.ucsal.br/items/527cf388-dee3-4803-b9d1-bbb8e59a4a4b>. Acesso em: 20 mar. 2026.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RICCIO, Edson Luiz. **Efeitos da tecnologia de informação na contabilidade: estudo de casos de implementação de sistemas empresariais integrados – ERP**. 2001. Tese (Livre-Docência em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia,



Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
Disponível em:
<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-06122005-101802/publico//riccio.pdf>.

TEODORO, Ana Paula. **Análise do impacto da Contabilidade 4.0 nas atividades contábeis**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024.

XAVIER, Maurison Sérgio Gadelha. **Tecnologias de informação na contabilidade gerencial para a tomada de decisão: uma revisão de literatura**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Christus, Fortaleza, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.