RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 29/08/2026 | aceito: 01/09/2026 | publicação: 04/09/2026

Contabilidad de gestión para la competitividad internacional: desafíos, oportunidades y visión prospectiva

Contabilidade gerencial para a competitividade internacional: desafios, oportunidades e visão prospectiva

Management accounting for international competitiveness: challenges, opportunities, and a prospective view

Alexandre Tadeu Veiga Dias – MUST University, tadeuvdias@yahoo.com.br – Mestre em Administração de Negócios pela MUST University, Florida – EUA; especialista em Administração Geral e graduado em Administração.

Resumen: Este estudio analiza cómo la contabilidad de gestión puede sostener la competitividad de las organizaciones que actúan o pretenden actuar en mercados internacionales. Se realizó una Revisión Sistemática de la Literatura, orientada por las directrices PRISMA 2020, con búsqueda principal en SciELO y rastreo complementario en Google Académico. Se identificaron 45 registros; tras eliminar cuatro duplicados, se examinaron 41 títulos y resúmenes, se evaluaron 25 textos completos y 16 estudios publicados entre 2020 y 2025 integraron la síntesis final. Los resultados se organizaron en cinco ejes: evolución estratégica de la contabilidad de gestión; calidad y gobernanza de la información; instrumentos de control y apoyo a la decisión; competencias profesionales; y tendencias regulatorias, tecnológicas y socioambientales. La literatura indica que principios gerenciales consistentes, análisis de datos, gobernanza de la información y formación financiera del liderazgo amplían la capacidad decisoria. Sin embargo, las evidencias sobre presupuesto matricial internacional, costeo ABC multinacional, paneles globales e integración entre inteligencia artificial y métricas ESG todavía son predominantemente indirectas y se concentran en el contexto brasileño. Se concluye que la contabilidad de gestión favorece la competitividad internacional cuando conecta estrategia, costos, riesgos, tecnología y sostenibilidad, pero su efectividad depende de la calidad de los datos, del juicio profesional y de la adaptación a las particularidades regulatorias y culturales de cada mercado.
Palabras clave: Contabilidad de gestión. Competitividad internacional. Gobernanza de la información. Transformación digital. ESG.

Resumo: Este estudo analisa como a contabilidade gerencial pode sustentar a competitividade de organizações que atuam ou pretendem atuar em mercados internacionais. Realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura, orientada pelas diretrizes PRISMA 2020, com busca principal na SciELO e rastreamento complementar no Google Acadêmico. Foram identificados 45 registros; após a remoção de quatro duplicatas, 41 títulos e resumos foram triados, 25 textos completos foram avaliados e 16 estudos publicados entre 2020 e 2025 integraram a síntese final. Os resultados foram organizados em cinco eixos: evolução estratégica da contabilidade gerencial; qualidade e governança da informação; instrumentos de controle e apoio à decisão; competências profissionais; e tendências regulatórias, tecnológicas e socioambientais. A literatura indica que princípios gerenciais consistentes, análise de dados, governança da informação e qualificação financeira da liderança ampliam a capacidade decisória. Entretanto, as evidências sobre orçamento matricial internacional, custeio ABC multipaís, painéis globais e integração entre inteligência artificial e métricas ESG ainda são predominantemente indiretas e concentradas no contexto brasileiro. Conclui-se que a contabilidade gerencial favorece a competitividade internacional quando conecta estratégia, custos, riscos, tecnologia e sustentabilidade, mas sua efetividade depende da qualidade dos dados, do julgamento profissional e da adaptação às particularidades regulatórias e culturais de cada mercado.
Palavras-chave: Contabilidade gerencial. Competitividade internacional. Governança da informação. Transformação digital. ESG.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 29/08/2026 | aceito: 01/09/2026 | publicação: 04/09/2026

Abstract: This study analyzes how management accounting can support the competitiveness of organizations operating or planning to operate in international markets. A Systematic Literature Review guided by PRISMA 2020 was conducted, with SciELO as the primary database and Google Scholar used for complementary citation tracking. Forty-five records were identified; after four duplicates were removed, 41 titles and abstracts were screened, 25 full texts were assessed, and 16 studies published between 2020 and 2025 were included in the final synthesis. The findings were organized into five themes: the strategic evolution of management accounting; information quality and governance; control and decision-support instruments; professional competencies; and regulatory, technological, and socio-environmental trends. The literature indicates that consistent management principles, data analytics, information governance, and financially sophisticated leadership strengthen decision-making capacity. However, evidence regarding international matrix budgeting, multi-country activity-based costing, global dashboards, and the integration of artificial intelligence with ESG metrics remains largely indirect and concentrated in the Brazilian context. Management accounting supports international competitiveness when it connects strategy, costs, risks, technology, and sustainability; nevertheless, its effectiveness depends on data quality, professional judgment, and adaptation to the regulatory and cultural characteristics of each market.
Keywords: Management accounting. International competitiveness. Information governance. Digital transformation. ESG.

1. Introducción

La internacionalización amplía el conjunto de decisiones que deben sustentarse en información comparable, oportuna y económicamente relevante. La entrada en nuevos mercados exige evaluar márgenes en distintas monedas, incidencia tributaria, costos logísticos, riesgos regulatorios, exposición cambiaria y expectativas de diferentes grupos de interés. En este entorno, la contabilidad de gestión deja de entenderse únicamente como apoyo al control interno y pasa a integrar la formulación, ejecución y revisión de la estrategia organizacional.

Este cambio es coherente con los Principios Globales de Contabilidad de Gestión, que relacionan comunicación, relevancia, valor y confianza con la calidad de las decisiones. En empresas brasileñas, Costa y Lucena (2021) identificaron una asociación positiva entre la adopción de estas prácticas y el desempeño de mercado, aunque los resultados operativos no mostraron el mismo comportamiento. El hallazgo recomienda una lectura equilibrada: las prácticas gerenciales pueden favorecer la creación de valor percibida por el mercado, pero sus efectos dependen de la implementación, de las características de la organización y del horizonte de análisis.

Paralelamente, la transformación digital modificó la producción y el uso de la información contable. Las soluciones de business analytics, almacenamiento en la nube, automatización y visualización de datos amplían la velocidad y la granularidad de los análisis, pero también crean riesgos asociados a la integridad, seguridad y gobernanza de la información (ARAÚJO; BEHR; SCHIAVI, 2023; KLEIN et al., 2023; OLIVEIRA et al., 2024). En operaciones internacionales, estos riesgos se vuelven más sensibles porque los datos de distintas

unidades deben conciliarse bajo reglas contables, monedas y prácticas organizacionales diferentes.

Al mismo tiempo, la expansión de la agenda ESG y la emisión de las normas IFRS S1 e IFRS S2 por el International Sustainability Standards Board aproximaron la información financiera y las divulgaciones de sostenibilidad. Ambas normas se aplican a períodos anuales iniciados a partir del 1 de enero de 2024 y establecen una base global para la información sobre riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad y el clima (IFRS FOUNDATION, 2023a, 2023b). Para la contabilidad de gestión, esta evolución amplía la responsabilidad de articular indicadores financieros, operativos y socioambientales en informes útiles para la decisión.

Ante este contexto, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo puede la contabilidad de gestión contribuir a la competitividad internacional de las organizaciones frente a desafíos regulatorios, tecnológicos y socioambientales? El objetivo general es analizar, mediante una Revisión Sistemática de la Literatura, las contribuciones, limitaciones y perspectivas de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones en entornos internacionales. Específicamente, se pretende identificar prácticas e instrumentos gerenciales relacionados con la competitividad, examinar las competencias profesionales necesarias para el uso estratégico de la información y discutir lagunas y tendencias capaces de orientar investigaciones y decisiones organizacionales.

El estudio se justifica por la dispersión de la literatura entre contabilidad, control de gestión, finanzas, gobernanza de la información, transformación digital y sostenibilidad. Al reunir estos campos, la revisión ofrece una síntesis crítica útil para gestores, controllers e investigadores. Su contribución no consiste en afirmar que instrumentos desarrollados en contextos nacionales producen automáticamente ventajas a escala global, sino en delimitar qué evidencias pueden transferirse con seguridad, cuáles dependen de adaptación y cuáles todavía requieren validación empírica específica.

2. Marco teórico

2.1 Contabilidad de gestión y creación de valor

La contabilidad de gestión comprende procesos de identificación, medición, análisis y comunicación de información destinada a la planificación, el control y la toma de decisiones. Su enfoque se distingue de la información financiera externa porque la utilidad de la información depende de las necesidades internas y de la estrategia de la organización. En lugar de registrar únicamente hechos pasados, la función gerencial procura explicar inductores de

costos, proyectar escenarios, supervisar riesgos y apoyar decisiones sobre precios, inversiones y asignación de recursos.

Los Principios Globales de Contabilidad de Gestión refuerzan esta orientación al proponer que la información sea relevante, que se analice su impacto sobre el valor, que la comunicación produzca influencia y que la gestión preserve la confianza. Costa y Lucena (2021), al examinar empresas brasileñas, encontraron una relación positiva entre la adhesión a prácticas asociadas a los principios y el desempeño de mercado. El resultado sustenta la importancia estratégica de la contabilidad de gestión, pero también muestra que la adopción formal de prácticas no garantiza por sí sola una mejora operativa; es necesario considerar la calidad de la ejecución, la madurez de los procesos y la coherencia entre indicadores y objetivos.

La formación financiera del liderazgo también influye en el aprovechamiento de la información. Silva y Soares (2023) observaron que los directores ejecutivos con mayor sofisticación financiera presentaron más eficiencia de inversión, especialmente al reducir la subinversión. Aunque el estudio no se limita a empresas internacionalizadas, sus hallazgos sugieren que los informes sofisticados solo se convierten en desempeño cuando los decisores pueden interpretar premisas, limitaciones y efectos económicos de las alternativas.

Desde esta perspectiva, la contabilidad de gestión actúa como infraestructura de decisión. Su valor deriva menos de la cantidad de informes producidos que de la capacidad de conectar objetivos estratégicos, recursos consumidos, riesgos asumidos y resultados esperados. En mercados internacionales, esta conexión debe incorporar efectos cambiarios, tributarios, logísticos y regulatorios, además de distinguir el desempeño local de la contribución consolidada al grupo empresarial.

2.2 Competitividad internacional y comparabilidad de la información

La competitividad internacional puede entenderse como la capacidad de mantener una posición ventajosa frente a competidores, clientes y restricciones institucionales presentes en diferentes mercados. Esta capacidad involucra productividad, innovación, eficiencia de costos, adaptación, acceso al capital y legitimidad. La información contable-gerencial contribuye al hacer comparables las alternativas de inversión y revelar cómo las decisiones locales afectan el desempeño global.

Sin embargo, comparabilidad no significa uniformidad absoluta. La IFRS 16, por ejemplo, modificó el reconocimiento de arrendamientos y alteró indicadores financieros de las empresas arrendatarias. Cardoso y Britto (2023) demostraron que los impactos varían entre

sectores y se combinan con efectos coyunturales, como los asociados a la pandemia de COVID-19. Para las decisiones internacionales, el hallazgo advierte que índices semejantes pueden reflejar estructuras económicas distintas y que las comparaciones entre unidades exigen ajustes analíticos.

La misma cautela se aplica a activos, transacciones y riesgos emergentes. Pelucio-Grecco, Santos Neto y Constancio (2020) discutieron la contabilización de bitcoins a la luz de las IFRS y evidenciaron dificultades de clasificación y medición. Aunque el objeto sea específico, el estudio ilustra un problema más amplio: las innovaciones financieras y digitales pueden avanzar más rápidamente que los marcos de medición e imponer juicios con efectos sobre costos, riesgos y desempeño.

En consecuencia, la competitividad internacional depende de un sistema gerencial capaz de preservar criterios comunes sin eliminar particularidades locales. La moneda funcional, legislación tributaria, estructura de costos, etapa tecnológica y cultura organizacional deben considerarse al consolidar la información. La utilidad del informe global reside precisamente en explicitar esas diferencias y permitir decisiones comparables, no en ocultarlas bajo un único indicador.

2.3 Transformación digital, gobernanza y sostenibilidad

La digitalización de la contabilidad incluye la automatización de rutinas, integración de sistemas, análisis de grandes volúmenes de datos y producción de paneles gerenciales. Araújo, Behr y Schiavi (2023) mostraron que la adopción de business analytics en contabilidad puede ampliar la eficiencia y la capacidad analítica, pero depende de condiciones organizacionales y de la disponibilidad de recursos. Las revisiones sobre la transformación de la profesión también señalan mejoras de acceso, reducción de tareas repetitivas y mayor cercanía con decisiones estratégicas, junto con desafíos de capacitación, seguridad y adaptación (DE MELO, 2024; MENDES SOUZA et al., 2025).

El potencial tecnológico está condicionado por la gobernanza de la información. Mediante un estudio Delphi, Oliveira et al. (2024) identificaron mecanismos centrales para asegurar calidad, responsabilidad y uso adecuado de la información contable. Klein et al. (2023), a su vez, demostraron que las capacidades de análisis de big data resultan de la combinación de recursos tangibles y habilidades humanas bajo la influencia de presiones institucionales. Por ello, las plataformas avanzadas no sustituyen criterios de validación, funciones claras y competencias analíticas.

La visualización también integra este proceso. El modelo propuesto por Santos y Coelho (2023) fue desarrollado para proyectos de extensión, no para el control de gestión internacional. Aun así, contribuye al mostrar cómo una arquitectura por capas y la organización visual pueden aproximar datos y decisiones. Su aplicación empresarial debe considerarse una posibilidad de adaptación, no una evidencia directa de desempeño en filiales globales.

En la dimensión socioambiental, Grodt et al. (2024) encontraron un efecto moderador positivo de la divulgación ESG sobre la sensibilidad de la remuneración ejecutiva al desempeño de mercado en empresas del IBrX-100. Minardi (2023) también destacó la importancia de estandarizar la taxonomía ESG para reducir divergencias y favorecer la incorporación de factores sostenibles en las decisiones financieras. Estas contribuciones aproximan gobernanza, incentivos y creación de valor, mientras las IFRS S1 y S2 amplían la demanda de integración entre información financiera y de sostenibilidad.

3. Metodología

3.1 Tipo de estudio y fuentes de información

Se adoptó una Revisión Sistemática de la Literatura de naturaleza cualitativa y finalidad descriptivo-analítica. La elección surgió de la necesidad de explicitar estrategias de búsqueda, criterios de selección y etapas de síntesis, aumentando la transparencia y la posibilidad de reproducción. El informe metodológico se organizó con base en las directrices PRISMA 2020, aplicadas de forma compatible con una revisión en Ciencias Sociales Aplicadas (PAGE et al., 2021).

SciELO se utilizó como fuente principal por reunir revistas revisadas por pares y ofrecer cobertura relevante de la producción brasileña y latinoamericana. Google Académico se empleó de manera complementaria para rastrear versiones, citas y datos bibliográficos, no como sustituto de la base principal. La búsqueda terminó en julio de 2025 y abarcó publicaciones de 2020 a 2025 en portugués e inglés.

3.2 Estrategia de búsqueda

Para hacer concisa y reproducible la estrategia, los términos se consolidaron en dos cadenas aplicadas a los campos disponibles de título, resumen, palabras clave o todos los índices. Cadena en portugués: ("contabilidade gerencial" OR "contabilidade de gestão") AND (competitividade OR "competitividade internacional" OR globalização OR "mercado global") AND (desafios OR oportunidades OR tendências OR futuro). Cadena en inglés: ("management accounting" OR "managerial accounting") AND (competitiveness OR "international

competitiveness" OR globalization OR "global market") AND (challenges OR opportunities OR trends OR future).

Se emplearon variaciones sin el tercer bloque cuando la combinación integral resultó demasiado restrictiva. Esta decisión permitió recuperar estudios sobre gobernanza de la información, transformación digital, IFRS, ESG y competencias financieras que no usaban la expresión exacta "competitividad internacional" en el título o resumen, pero ofrecían una contribución conceptual compatible con el problema de investigación.

3.3 Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron artículos y ensayos científicos publicados entre 2020 y 2025, disponibles en texto completo, escritos en portugués o inglés, relacionados directamente con la contabilidad de gestión y al menos uno de los ejes de competitividad, control estratégico, transformación digital, gobernanza de la información, normas internacionales, competencias profesionales o ESG, y con objetivos, recorrido metodológico o argumentativo y resultados o conclusiones suficientemente claros para la síntesis.

Se excluyeron registros duplicados, textos incompletos, publicaciones sin relación con la pregunta de investigación, trabajos sin contribución aplicable a la competitividad o la decisión gerencial y estudios con enfoque exclusivamente técnico sin conexión identificable con gestión, control, riesgo o creación de valor. En el cribado, los motivos "sin relación directa con el objetivo" y "no aborda la competitividad internacional" se registraron de forma no excluyente, por lo que un mismo trabajo podía recibir más de una clasificación.

3.4 Selección, evaluación y síntesis

Los registros se organizaron en Mendeley, utilizado para identificar duplicados y apoyar la lectura de títulos, resúmenes y palabras clave. Se identificaron 45 registros. Tras eliminar cuatro duplicados, 41 registros pasaron al cribado; en esa etapa se excluyeron 16 trabajos únicos, se evaluaron 25 textos completos y nueve fueron eliminados después de la lectura integral, lo que resultó en 16 estudios incluidos en la revisión.

Etapa	Resultado
Identificación	45 registros localizados
Duplicados	4 registros eliminados
Cribado	41 títulos y resúmenes evaluados
Exclusión en el cribado	16 registros únicos excluidos; motivos registrados de forma no excluyente: 10 sin relación directa con el objetivo y 12 sin abordar la competitividad internacional

Elegibilidad	25 artículos evaluados en texto completo
Exclusión después de la lectura integral	9 artículos excluidos
Inclusión	16 estudios integraron la síntesis final

Cuadro 1 – Flujo de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión
Fuente: elaboración propia (2026), con base en los registros de la revisión.

La evaluación consideró la adecuación al objetivo, claridad de la pregunta o propósito, coherencia entre método y resultados, suficiencia de la argumentación y contribución a uno de los ejes analíticos. Los datos se extrajeron a una matriz con autoría, año, objeto, método, principales resultados, limitaciones y posible contribución al contexto internacional. Luego se aplicó una síntesis temática con cinco categorías: orientación estratégica; calidad y gobernanza de la información; instrumentos de control; competencias profesionales; y tendencias tecnológicas, regulatorias y socioambientales.

No hubo recolección de datos personales ni participación de seres humanos; por tanto, no correspondió someter el estudio a un Comité de Ética en Investigación. Como limitaciones del método se reconocen la concentración de la búsqueda en SciELO, el uso complementario y no exhaustivo de Google Académico, el predominio de estudios brasileños y la heterogeneidad metodológica del corpus, que impide generalizaciones causales.

4. Resultados y discusión

4.1 Caracterización del corpus y ejes de análisis

El corpus final reunió 16 estudios publicados entre 2020 y 2025. Doce de ellos, equivalentes al 75% de la muestra, fueron publicados de 2023 a 2025, lo que evidencia actualidad temática y concentración reciente de las discusiones sobre analytics, gobernanza de la información, transformación digital, ESG y capacidades ejecutivas. Al mismo tiempo, la mayoría de las investigaciones se realizó en Brasil y no probó directamente operaciones multinacionales, circunstancia que exige cautela al transferir los resultados.

La síntesis reveló que la contribución de la contabilidad de gestión a la competitividad internacional no deriva de una herramienta aislada. Surge de la articulación entre principios gerenciales, confiabilidad de la información, capacidad analítica, mecanismos de control, competencias de los decisores e integración de riesgos socioambientales. El cuadro siguiente relaciona los ejes de síntesis con las principales contribuciones encontradas.

Eje	Contribución principal	Estudios relacionados
Orientación estratégica	Principios gerenciales, creación de valor y eficiencia de inversión	Costa y Lucena (2021); Silva y Soares (2023)
Información y gobernanza	Analytics, big data, calidad, trazabilidad y visualización de la	Araújo, Behr y Schiavi (2023); Klein et al. (2023); Oliveira et al.

	información	(2024); Santos y Coelho (2023)
Control y medición	Cambio presupuestario, costeo ABC, IFRS y riesgos de fallas contables	Cardoso y Britto (2023); Oliveira, Machado y Bruni (2023); Pelucio-Grecco, Santos Neto y Constancio (2020); Rocha-dos-Santos, Leite y Schalch (2022); Russo et al. (2022)
Transformación profesional	Digitalización, automatización, competencias y reposicionamiento profesional	De Melo (2024); Mendes Souza et al. (2025); Gomes, Renner y Meyer (2024)
ESG y visión prospectiva	Sostenibilidad, incentivos ejecutivos, estandarización e integración de divulgaciones	Grodt et al. (2024); Minardi (2023)

Cuadro 2 – Ejes temáticos y contribuciones del corpus
Fuente: elaboración propia (2026), con base en los registros de la revisión.

Los estudios no ofrecen el mismo nivel de evidencia para todos los ejes. Existen resultados empíricos más directos sobre principios gerenciales y desempeño, adopción de analytics, gobernanza de la información, capacidades de big data, sofisticación financiera del liderazgo y divulgación ESG. En cambio, aplicaciones como presupuesto matricial regional, costeo ABC multinacional y paneles globales aparecen como extensiones plausibles de evidencias producidas en contextos nacionales, no como prácticas cuya eficacia internacional haya sido comprobada por el corpus.

4.2 Información gerencial y decisión en mercados internacionales

La primera contribución del corpus consiste en reposicionar la información gerencial como recurso estratégico. Costa y Lucena (2021) demostraron que las prácticas alineadas con los Principios Globales de Contabilidad de Gestión se asocian positivamente con el desempeño de mercado. El resultado refuerza el papel de la contabilidad en la creación y protección de valor, pero la relación negativa encontrada con el desempeño operativo impide conclusiones simplificadas. Una organización puede mejorar transparencia, comunicación y percepción del mercado sin obtener, en el mismo período, ganancias de eficiencia operativa.

Para empresas internacionalizadas, esta distinción es relevante. Los indicadores corporativos deben separar efectos de conversión cambiaria, costos de entrada, curvas de aprendizaje e inversiones a largo plazo. Una filial puede presentar menor rendimiento contable a corto plazo y, aun así, cumplir una función estratégica de acceso a mercado, tecnología o cadena de suministro. La contabilidad de gestión debe hacer visible esta lógica, evitando tanto mantener proyectos inviables como terminar prematuramente iniciativas estratégicas.

Cardoso y Britto (2023) añaden que cambios normativos como la IFRS 16 producen impactos sectoriales diferentes en los indicadores. Por ello, las comparaciones internacionales deben acompañarse de conciliaciones, explicación de premisas y análisis de estructuras contractuales. El uso mecánico de índices puede inducir decisiones inadecuadas cuando los modelos de arrendamiento, la intensidad de activos y las condiciones macroeconómicas no son equivalentes.

La sofisticación financiera del liderazgo funciona como elemento complementario. Silva y Soares (2023) identificaron mayor eficiencia de inversión entre directores ejecutivos financieramente sofisticados. En términos gerenciales, el hallazgo sugiere que los informes deben acompañarse de capacidad interpretativa y diálogo entre control de gestión y alta administración. La calidad de la decisión depende simultáneamente de la calidad del dato, de la estructura del informe y del repertorio de quien lo utiliza.

4.3 Instrumentos de control, costos y análisis de datos

El corpus confirma la expansión del uso de analytics y recursos digitales en contabilidad. Araújo, Behr y Schiavi (2023) evidenciaron que las iniciativas de business analytics pueden mejorar el aprovechamiento de la información contable. De Melo (2024) y Mendes Souza et al. (2025) señalaron que la transformación digital reduce actividades repetitivas, amplía el acceso remoto y favorece una actuación más analítica, aunque exige actualización profesional, seguridad y cambio organizacional.

En operaciones internacionales, estas soluciones pueden consolidar márgenes por país, simular escenarios cambiarios, comparar costos logísticos y supervisar indicadores de unidades en diferentes husos horarios. Sin embargo, la tecnología no elimina divergencias conceptuales. Antes de construir un panel global, es necesario definir diccionarios de datos, responsables, periodicidad, moneda de análisis, criterios de reparto y niveles de materialidad. Sin esta arquitectura, la velocidad de procesamiento solo acelera la circulación de información inconsistente.

Oliveira et al. (2024) refuerzan esta interpretación al identificar mecanismos prioritarios de gobernanza de la información contable. Klein et al. (2023) demuestran que las capacidades de big data dependen tanto de recursos tangibles como de habilidades humanas. En conjunto, estos estudios indican que las inversiones en plataformas deben acompañarse de políticas de acceso, trazabilidad, validación, seguridad y capacitación. Los grupos multinacionales también deben definir qué datos permanecen locales y cuáles pueden compartirse, considerando exigencias regulatorias y de protección de datos.

El presupuesto y el costeo completan el sistema de control. Russo et al. (2022) analizaron la sustitución de una práctica presupuestaria y mostraron que la deliberación en control de gestión involucra juicios, justificaciones e interacción entre actores. El estudio no comprueba la eficacia de un presupuesto matricial internacional, pero revela que los cambios en artefactos gerenciales no son meramente técnicos. Al adaptar presupuestos por región o unidad de negocio, los gestores deben negociar criterios, responsabilidades y consecuencias sobre el comportamiento organizacional.

De modo semejante, Rocha-dos-Santos, Leite y Schalch (2022) demostraron, en un estudio de caso sobre gestión de residuos, que el costeo basado en actividades puede ampliar la identificación y transparencia de los costos. Su aplicación a cadenas internacionales es una inferencia posible: las actividades logísticas, aduaneras, regulatorias y de apoyo pueden mapearse y asignarse a los objetos de costo pertinentes. Sin embargo, la evidencia disponible no autoriza afirmar por sí sola que el ABC multinacional reduzca costos o mejore el desempeño en cualquier sector.

Los informes sobre activos y transacciones emergentes también exigen juicio. Pelucio-Grecco, Santos Neto y Constancio (2020) evidenciaron controversias en la contabilización de bitcoins bajo IFRS. Para la contabilidad de gestión, la contribución consiste en mostrar que las decisiones de clasificación y medición alteran la lectura de riesgo, liquidez y desempeño. En vez de presentar un informe multimoneda como solución universal, se recomienda explicitar la moneda funcional, exposición por divisa, premisas de conversión y efectos de instrumentos de cobertura.

4.4 Competencias profesionales y gobernanza de la decisión

La transformación de la contabilidad de gestión desplaza el perfil profesional desde el dominio exclusivo de rutinas hacia la combinación de conocimientos normativos, analíticos y relacionales. La competencia técnica en IFRS sigue siendo necesaria, especialmente para comprender los efectos del reconocimiento, medición y divulgación sobre los indicadores. El caso de CVC S.A., analizado por Oliveira, Machado y Bruni (2023), muestra cómo fallas contables, incentivos y debilidades de control pueden comprometer decisiones y remuneración variable.

La competencia analítica incluye modelado de costos, interpretación de estados financieros, uso de herramientas de datos y evaluación crítica de premisas. No se confunde con el dominio operativo del software. El profesional debe cuestionar el origen, integridad y consistencia de los datos, reconocer limitaciones de los modelos y traducir resultados en

alternativas de acción. Klein et al. (2023) muestran claramente que recursos tecnológicos y habilidades humanas componen conjuntamente la capacidad analítica.

Las competencias relacionales también ganan relevancia. La discusión de Gomes, Renner y Meyer (2024) sobre mujeres en consejos de administración evidencia que diversidad, estructuras de poder e inclusión son dimensiones sustantivas de la gobernanza. El estudio no mide directamente la competencia intercultural, pero permite inferir que equipos decisorios más atentos a la diversidad pueden ampliar perspectivas y reducir puntos ciegos. En entornos internacionales, comunicación clara, escucha y capacidad de negociar significados son necesarias para que los indicadores estandarizados no borren particularidades locales.

El controller internacional actúa así como mediador entre normas, sistemas y personas. Debe comprender el negocio, comunicar incertidumbres, distinguir hechos de estimaciones y resistir la presión por una precisión aparente cuando los datos son limitados. También necesita establecer pistas de auditoría y criterios de responsabilidad, especialmente cuando modelos automatizados influyen en previsiones, provisiones, precios o asignación de capital.

4.5 ESG, inteligencia artificial y visión prospectiva

La integración entre desempeño financiero y sostenibilidad constituye uno de los vectores más relevantes para la contabilidad de gestión. Grodt et al. (2024) encontraron que la divulgación ESG aumenta la sensibilidad de la remuneración ejecutiva al desempeño de mercado. El hallazgo sugiere que la información socioambiental puede integrar sistemas de incentivos y gobernanza, pero también exige cuidado al definir indicadores para evitar métricas meramente formales o conductas dirigidas al cumplimiento superficial de metas.

Minardi (2023) destaca que la estandarización de taxonomías ESG es necesaria para reducir dispersiones y mejorar la incorporación de prácticas sostenibles en la evaluación financiera. Esta necesidad adquirió densidad normativa con las IFRS S1 y S2, que establecen requisitos de divulgación sobre riesgos y oportunidades de sostenibilidad y clima dirigidos a usuarios de informes financieros de propósito general (IFRS FOUNDATION, 2023a, 2023b). Para la contabilidad de gestión, el desafío consiste en alinear métricas internas de costo, inversión y riesgo con la información externa divulgada.

La inteligencia artificial tiende a ampliar la previsión de demanda, detección de anomalías, clasificación de gastos y simulación de escenarios. Sin embargo, el corpus analizado ofrece evidencia limitada sobre aplicaciones específicas de IA en contabilidad de gestión internacional. Por tanto, la conclusión prospectiva debe formularse como agenda de investigación y gestión. Antes de automatizar decisiones, las organizaciones deben asegurar

calidad de los datos, explicabilidad de los modelos, supervisión humana, protección de la información y criterios para corregir sesgos.

Los data lakes y las arquitecturas en la nube pueden reducir la fragmentación, pero no constituyen una solución autónoma. El modelo de visualización propuesto por Santos y Coelho (2023) demuestra la utilidad de organizar datos por capas y aproximar información y usuario. Su adaptación al control de gestión exige integración con gobernanza, controles de acceso y definiciones contables comunes. Un repositorio global sin gestión semántica y responsabilidad definida tiende a reproducir a mayor escala las inconsistencias de las fuentes.

Las oportunidades se concentran en el paso de una contabilidad reactiva a una actuación anticipatoria. Los escenarios de costos, riesgos cambiarios, impacto climático y necesidad de capital pueden examinarse antes de decidir. Aun así, las previsiones deben presentarse con intervalos, premisas y pruebas de sensibilidad. La ventaja competitiva no resulta de la automatización en sí, sino de la capacidad de combinar velocidad analítica, prudencia, juicio ético y aprendizaje organizacional.

5. Consideraciones finales

Esta revisión analizó cómo la contabilidad de gestión puede contribuir a la competitividad internacional en un escenario marcado por transformación digital, presión regulatoria e integración de factores ESG. Los 16 estudios incluidos indican que la contribución ocurre cuando la información de costos, desempeño, riesgos y sostenibilidad se articula con la estrategia y es utilizada por decisores capaces de comprender sus limitaciones.

Los resultados sostienen cinco conclusiones principales. Primero, los Principios Globales de Contabilidad de Gestión ofrecen una base coherente para comunicación, relevancia, creación de valor y confianza, pero su adopción formal no garantiza desempeño operativo. Segundo, analytics, nube y automatización amplían la capacidad de análisis solo cuando se acompañan de gobernanza de la información. Tercero, instrumentos como presupuesto y costeo deben adaptarse a las características de cada operación, evitando trasladar automáticamente prácticas nacionales a contextos multinacionales. Cuarto, las competencias normativas, analíticas y relacionales son indisociables. Quinto, la integración entre información financiera y de sostenibilidad se convirtió en parte de la infraestructura decisoria, especialmente después de las IFRS S1 y S2.

Desde el punto de vista gerencial, se recomienda que las empresas internacionalizadas establezcan un diccionario global de indicadores, preserven conciliaciones locales, documenten premisas de conversión y reparto, definan responsabilidades sobre los datos y sometan los

modelos automatizados a supervisión humana. También conviene vincular metas ESG a indicadores verificables y coherentes con riesgos y oportunidades económicas, evitando incentivos que favorezcan solo la apariencia de conformidad.

Las limitaciones derivan de la concentración de la búsqueda en SciELO, del uso no exhaustivo de Google Académico, de la heterogeneidad de los estudios y del predominio del contexto brasileño. Además, algunas aplicaciones internacionales discutidas representan inferencias analíticas a partir de estudios nacionales. Investigaciones futuras deben probar, mediante estudios de caso comparados y análisis longitudinales, la efectividad de presupuestos regionales, costeo ABC multinacional, paneles globales, inteligencia artificial e integración ESG en pequeñas y medianas empresas internacionalizadas.

En síntesis, la contabilidad de gestión puede funcionar como vínculo entre estrategia global y ejecución local. Su contribución más prometedora no consiste en producir más indicadores, sino en seleccionar información relevante, hacer comparables las diferencias, explicitar incertidumbres y apoyar decisiones responsables. Esta combinación de tecnología, gobernanza y juicio profesional es la condición para que la información contable se convierta en una ventaja competitiva sostenible.

Conflicto de intereses: El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Financiación: El estudio no recibió financiación externa.

6. Referencias y corpus de la investigación

ARAÚJO, Letícia; BEHR, Ariel; SCHIAVI, Giovana Sordi. Adoção de business analytics na contabilidade. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 34, n. 93, e1771, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20231771.en. Acesso em: 20 ago. 2026.

CARDOSO, Vanessa Rodrigues dos Santos; BRITTO, Paulo Augusto Pettenuzzo de. Análise setorial do impacto da IFRS 16 e covid-19 nos indicadores das arrendatárias brasileiras. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 34, n. 93, e1673, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20231673.en. Acesso em: 20 ago. 2026.

COSTA, Ingrid Laís de Sena; LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. Princípios globais de contabilidade gerencial: a relação entre as práticas gerenciais e o desempenho de empresas brasileiras. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 503-518, 2021. DOI: https://doi.org/10.7819/ rbgn.v23i3.4112. Acesso em: 20 ago. 2026.

DE MELO, Wellington Alves. Profissão contábil e transformação digital no Brasil: uma revisão da literatura. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, v. 18, n. 1, e2413, 2024. DOI: https://doi.org/10.9771/rcufba.v18i1.62116. Acesso em: 20 ago. 2026.

GOMES, Gisele; RENNER, Jacinta Sidegum; MEYER, Dagmar Elisabeth Estermann. Mulheres nos conselhos de administração na perspectiva de gênero: uma revisão integrativa. REAd - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 1221-1251, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/1413-2311.411.137049. Acesso em: 20 ago. 2026.

GRODT, Jonas Adriel dos Santos; DEGENHART, Larissa; MAGRO, Cristian Baú Dal; ÁVILA, Lucimar Vieira; PICCININ, Yara Gomes. Divulgação ESG e sensibilidade da remuneração executiva ao desempenho de mercado. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 35, n. 94, e1811, 2024. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20231811.en. Acesso em: 20 ago. 2026.

IFRS FOUNDATION. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation, 2023a. Disponível em: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/. Acesso em: 20 ago. 2026.

IFRS FOUNDATION. IFRS S2 Climate-related Disclosures. London: IFRS Foundation, 2023b. Disponível em: https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures/. Acesso em: 20 ago. 2026.

KLEIN, Leander; GUILHEM, Ana Paula Solino; SOUSA, Higor Antônio de; OLIVEIRA, Edson Luiz dos Santos de. Pressões institucionais na configuração da capacidade de análise de big data. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 34, n. 92, e1591, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20231591.en. Acesso em: 20 ago. 2026.

MENDES SOUZA, Emanuelle Raquel; MEIRELES DE SOUZA, Jocykleber; FRANCO DE LIMA JUNIOR, Gilberto; CARDOSO AGRA DE CASTRO, Guthemberg; BENÍCIO LUCENA FILHO, Rômulo. Do papel ao pixel: transformações digitais na contabilidade, contribuições e desafios. Revista Controladoria e Gestão, v. 6, n. 2, p. 1473-1490, 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15758353. Acesso em: 20 ago. 2026.

MINARDI, Andrea Maria Accioly Fonseca. O papel das finanças sustentáveis na transição verde. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 34, n. 93, e9044, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20239044.pt. Acesso em: 20 ago. 2026.

OLIVEIRA, Carolina de; BEHR, Ariel; MOMO, Fernanda da Silva; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud. Estabelecendo os principais mecanismos para a governança da informação contábil: um estudo Delphi com especialistas em contabilidade. BBR - Brazilian Business Review, Vitória, v. 21, n. 4, e20221292, 2024. DOI: https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1292.en. Acesso em: 20 ago. 2026.

OLIVEIRA, Willams da Conceição de; MACHADO, Márcio André Veras; BRUNI, Adriano Leal. Falhas contábeis e manipulação de resultados: o caso da CVC S.A. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 6, e2022-0299, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120220299. Acesso em: 20 ago. 2026.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, London, v. 372, n71, 2021. DOI: https://doi.org/10.1136/bmj.n71. Acesso em: 20 ago. 2026.

PELUCIO-GRECCO, Marta Cristina; SANTOS NETO, João Paulo dos; CONSTANCIO, Diego. Contabilização de bitcoins à luz das IFRS e aspectos tributários. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 31, n. 83, p. 275-282, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x201909110. Acesso em: 20 ago. 2026.

ROCHA-DOS-SANTOS, Welington José; LEITE, Wellington Cyro de Almeida; SCHALCH, Valdir. Aplicação do activity-based costing na gestão de resíduos sólidos: um estudo de caso. Engenharia Sanitária e Ambiental, Rio de Janeiro, v. 27, n. 6, p. 1105-1111, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-415220220104. Acesso em: 20 ago. 2026.

RUSSO, Paschoal Tadeu; LEANDRO, João Roberto; BORINELLI, Márcio Luiz; SOUZA, Ricardo Pires de . Compreendendo a prática da deliberação em uma controladoria sob a perspectiva do julgamento performativo. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 29, n. 101, p. 351-384, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0015EN. Acesso em: 20 ago. 2026.

SANTOS, Rafael Ferreira dos; COELHO, Taiane Ritta. Modelo de visualização de dados para projetos de extensão - Smart Extension. Encontros Bibli, Florianópolis, v. 28, e90992, 2023. DOI: https://doi.org/10.5007/1518-2924.2023.e90992. Acesso em: 20 ago. 2026.

SILVA, Márcio Fernando da; SOARES, Rodrigo Oliveira. Are financially sophisticated CEO's more efficient when it comes to investing? Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 34, n. 93, e1914, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20231914.en. Acesso em: 20 ago. 2026.