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

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

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

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

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.

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.

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.

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.

1. Introdução

A internacionalização amplia o conjunto de decisões que precisam ser sustentadas por informações comparáveis, tempestivas e economicamente relevantes. A entrada em novos mercados exige avaliar margens em moedas distintas, incidência tributária, custos logísticos, riscos regulatórios, exposição cambial e expectativas de diferentes grupos de interesse. Nesse ambiente, a contabilidade gerencial deixa de ser compreendida apenas como suporte ao controle interno e passa a integrar a formulação, a execução e a revisão da estratégia organizacional.

Essa mudança é consistente com os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial, que relacionam comunicação, relevância, valor e confiança à qualidade das decisões. Em empresas brasileiras, Costa e Lucena (2021) identificaram associação positiva entre a adoção dessas práticas e o desempenho de mercado, embora os resultados operacionais não tenham apresentado o mesmo comportamento. A constatação recomenda uma leitura equilibrada: práticas gerenciais podem favorecer a criação de valor percebida pelo mercado, mas seus efeitos dependem da forma de implementação, das características da organização e do horizonte de análise.

Paralelamente, a transformação digital alterou a produção e o uso da informação contábil. Soluções de business analytics, armazenamento em nuvem, automação e visualização de dados ampliam a velocidade e a granularidade das análises, mas também criam riscos associados à integridade, à segurança e à governança das informações (ARAÚJO; BEHR; SCHIAVI, 2023; KLEIN et al., 2023; OLIVEIRA et al., 2024). Em operações internacionais,

tais riscos tornam-se mais sensíveis porque dados de unidades distintas precisam ser reconciliados sob regras contábeis, moedas e práticas organizacionais diferentes.

Ao mesmo tempo, a expansão da agenda ESG e a emissão das normas IFRS S1 e IFRS S2 pelo International Sustainability Standards Board aproximaram informações financeiras e divulgações de sustentabilidade. As duas normas são aplicáveis a períodos anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2024 e estabelecem uma base global para informações sobre riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade e ao clima (IFRS FOUNDATION, 2023a, 2023b). Para a contabilidade gerencial, essa evolução amplia a responsabilidade de articular indicadores financeiros, operacionais e socioambientais em relatórios úteis à decisão.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a contabilidade gerencial pode contribuir para a competitividade internacional das organizações perante desafios regulatórios, tecnológicos e socioambientais? O objetivo geral consiste em analisar, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, as contribuições, limitações e perspectivas da contabilidade gerencial para o processo decisório em ambientes internacionais. Especificamente, pretende-se: identificar práticas e instrumentos gerenciais relacionados à competitividade; examinar competências profissionais necessárias ao uso estratégico da informação; e discutir lacunas e tendências capazes de orientar pesquisas e decisões organizacionais.

O estudo justifica-se pela dispersão da literatura entre contabilidade, controladoria, finanças, governança da informação, transformação digital e sustentabilidade. Ao reunir esses campos, a revisão oferece uma síntese crítica útil a gestores, controllers e pesquisadores. A contribuição não está em afirmar que instrumentos desenvolvidos em contextos domésticos produzem automaticamente vantagem em escala global, mas em delimitar quais evidências podem ser transferidas com segurança, quais dependem de adaptação e quais ainda exigem validação empírica específica.

2. Referencial teórico

2.1 Contabilidade gerencial e criação de valor

A contabilidade gerencial compreende processos de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações destinadas ao planejamento, ao controle e à tomada de decisão. Seu foco distingue-se do relato financeiro externo porque a utilidade da informação depende das necessidades internas e da estratégia da organização. Em vez de apenas registrar fatos passados, a função gerencial procura explicar direcionadores de custos, projetar cenários, monitorar riscos e apoiar escolhas sobre preços, investimentos e alocação de recursos.

Os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial reforçam essa orientação ao propor que a informação seja relevante, que seu impacto sobre o valor seja analisado, que a comunicação produza influência e que a gestão preserve confiança. Costa e Lucena (2021), ao examinarem empresas brasileiras, encontraram relação positiva entre a aderência a práticas associadas aos princípios e o desempenho de mercado. O resultado sustenta a importância estratégica da contabilidade gerencial, mas também mostra que a adoção formal de práticas não garante, isoladamente, melhoria operacional.

É necessário considerar qualidade da execução, maturidade dos processos e coerência entre indicadores e objetivos. A qualificação financeira da liderança também influencia o aproveitamento das informações. Silva e Soares (2023) observaram que executivos-chefes com maior sofisticação financeira apresentaram maior eficiência de investimento, especialmente na redução do subinvestimento.

Embora o estudo não se restrinja a empresas internacionalizadas, seus achados sugerem que a geração de relatórios sofisticados só se converte em desempenho quando os decisores possuem capacidade para interpretar premissas, limitações e efeitos econômicos das alternativas. Sob essa perspectiva, a contabilidade gerencial atua como infraestrutura de decisão. Seu valor decorre menos da quantidade de relatórios produzidos e mais da capacidade de conectar objetivos estratégicos, recursos consumidos, riscos assumidos e resultados esperados.

Em mercados internacionais, essa conexão precisa incorporar efeitos cambiais, tributários, logísticos e regulatórios, além de distinguir desempenho local de contribuição consolidada para o grupo empresarial.

2.2 Competitividade internacional e comparabilidade da informação

A competitividade internacional pode ser entendida como a capacidade de sustentar posição vantajosa diante de concorrentes, clientes e restrições institucionais presentes em diferentes mercados. Essa capacidade envolve produtividade, inovação, eficiência de custos, adaptação, acesso a capital e legitimidade. A informação contábil-gerencial contribui ao tornar comparáveis alternativas de investimento e ao revelar como decisões locais afetam o desempenho global.

Entretanto, comparabilidade não significa uniformidade absoluta. A IFRS 16, por exemplo, modificou o reconhecimento de arrendamentos e alterou indicadores financeiros de empresas arrendatárias. Cardoso e Britto (2023) demonstraram que os impactos variam entre setores e se combinam com efeitos conjunturais, como os associados à pandemia de covid-19.

Para decisões internacionais, o achado alerta que índices semelhantes podem refletir estruturas econômicas distintas e que comparações entre unidades exigem ajustes analíticos. O mesmo cuidado se aplica a ativos, transações e riscos emergentes. Pelucio-Grecco, Santos Neto e Constancio (2020) discutiram a contabilização de bitcoins à luz das IFRS e evidenciaram dificuldades de classificação e mensuração.

Embora o objeto seja específico, o estudo ilustra um problema mais amplo: inovações financeiras e digitais podem avançar mais rapidamente que os referenciais de mensuração, impondo julgamentos com efeitos sobre custos, riscos e desempenho. Consequentemente, a competitividade internacional depende de um sistema gerencial capaz de preservar critérios comuns sem eliminar particularidades locais. Moeda funcional, legislação tributária, estrutura de custos, estágio tecnológico e cultura organizacional precisam ser considerados na consolidação de informações.

A utilidade do relatório global está justamente em explicitar essas diferenças e permitir decisões comparáveis, e não em escondê-las sob um indicador único.

2.3 Transformação digital, governança e sustentabilidade

A digitalização da contabilidade inclui automação de rotinas, integração de sistemas, análise de grandes volumes de dados e produção de painéis gerenciais. Araújo, Behr e Schiavi (2023) mostraram que a adoção de business analytics na contabilidade pode ampliar a eficiência e a capacidade analítica, mas depende de condições organizacionais e da disponibilidade de recursos. Revisões sobre a transformação da profissão também apontam ganhos de acesso, redução de tarefas repetitivas e maior proximidade com decisões estratégicas, ao lado de desafios de capacitação, segurança e adaptação (DE MELO, 2024; MENDES SOUZA et al., 2025).

O potencial tecnológico é condicionado pela governança da informação. Oliveira et al. (2024), por meio de estudo Delphi, identificaram mecanismos considerados centrais para assegurar qualidade, responsabilidade e uso adequado da informação contábil. Klein et al. (2023), por sua vez, demonstraram que capacidades de análise de big data resultam da combinação entre recursos tangíveis e habilidades humanas, sob influência de pressões institucionais.

Assim, plataformas avançadas não substituem critérios de validação, papéis claros e competências analíticas. A visualização também integra esse processo. O modelo proposto por Santos e Coelho (2023) foi desenvolvido para projetos de extensão, não para controladoria internacional.

Ainda assim, o estudo contribui ao demonstrar como arquitetura em camadas e organização visual podem aproximar dados e decisão. Sua aplicação empresarial, contudo, deve ser considerada uma possibilidade de adaptação, e não uma evidência direta de desempenho em filiais globais. Na dimensão socioambiental, Grodt et al. (2024) encontraram efeito moderador positivo da divulgação ESG na sensibilidade da remuneração executiva ao desempenho de mercado em empresas do IBrX -100.

Minardi (2023) também destacou a importância da padronização da taxonomia ESG para reduzir divergências e favorecer a incorporação de fatores sustentáveis nas decisões financeiras. Essas contribuições aproximam governança, incentivos e criação de valor, enquanto as IFRS S1 e S2 ampliam a demanda por integração entre informações financeiras e de sustentabilidade.

3. Metodologia

3.1 Tipo de estudo e fontes de informação

Adotou-se uma Revisão Sistemática da Literatura de natureza qualitativa e finalidade descritivo-analítica. A escolha decorreu da necessidade de explicitar estratégias de busca, critérios de seleção e etapas de síntese, aumentando a transparência e a possibilidade de reprodução do estudo. O relato metodológico foi organizado com base nas diretrizes PRISMA 2020, consideradas de forma compatível com uma revisão em Ciências Sociais Aplicadas (PAGE et al., 2021).

A SciELO foi utilizada como fonte principal por reunir periódicos revisados por pares e por oferecer cobertura relevante da produção brasileira e latino-americana. O Google Acadêmico foi empregado de modo complementar para rastrear versões, citações e dados bibliográficos, não como substituto da base principal. A busca foi encerrada em julho de 2025 e abrangeu publicações de 2020 a 2025, em português e inglês.

3.2 Estratégia de busca

Para tornar a estratégia concisa e reproduzível, os termos foram consolidados em duas strings, aplicadas aos campos disponíveis de título, resumo, palavras-chave ou todos os índices: String em português: ("contabilidade gerencial" OR "contabilidade de gestão") AND (competitividade OR "competitividade internacional" OR globalização OR "mercado global") AND (desafios OR oportunidades OR tendências OR futuro). String em inglês: ("management accounting" OR "managerial accounting") AND (competitiveness OR " international competitiveness" OR globalization OR "global market") AND (challenges OR opportunities

OR trends OR future). Variações sem o terceiro bloco foram empregadas quando a combinação integral se mostrou excessivamente restritiva.

Essa decisão permitiu recuperar estudos sobre governança da informação, transformação digital, IFRS, ESG e competências financeiras que não utilizavam, no título ou no resumo, a expressão exata "competitividade internacional", mas ofereciam contribuição conceitual aderente ao problema de pesquisa.

3.3 Critérios de inclusão e exclusão

Foram incluídos artigos e ensaios científicos: publicados entre 2020 e 2025; disponíveis em texto completo; escritos em português ou inglês; relacionados diretamente à contabilidade gerencial e, ao menos, a um dos eixos de competitividade, controle estratégico, transformação digital, governança da informação, normas internacionais, competências profissionais ou ESG; e com objetivos, percurso metodológico ou argumentativo e resultados/conclusões suficientemente claros para a síntese. Foram excluídos registros duplicados; textos incompletos; publicações sem relação com a questão de pesquisa; trabalhos que não apresentavam contribuição aplicável à competitividade ou à decisão gerencial; e estudos cuja abordagem permanecia exclusivamente técnica, sem conexão identificável com gestão, controle, risco ou criação de valor. Na triagem, os motivos "sem relação direta com o objetivo" e " não aborda competitividade internacional" foram registrados de forma não excludente, de modo que um mesmo trabalho podia receber mais de uma classificação.

3.4 Seleção, avaliação e síntese

Os registros foram organizados no Mendeley, utilizado para identificação de duplicatas e apoio à leitura de títulos, resumos e palavras-chave. Foram identificados 45 registros. Após a remoção de quatro duplicatas, 41 registros seguiram para triagem.

Nessa etapa, 16 trabalhos únicos foram excluídos e 25 foram avaliados em texto completo. Nove textos foram eliminados após a leitura integral, resultando em 16 estudos incluídos na revisão.

Etapa	Resultado
Identificação	45 registros localizados
Duplicatas	4 registros removidos
Triagem	41 títulos e resumos avaliados
Exclusão na triagem	16 registros únicos excluídos; motivos registrados de forma não excludente: 10 sem relação direta com o objetivo e 12 sem abordagem da competitividade internacional

Elegibilidade	25 artigos avaliados em texto completo
Exclusão após leitura integral	9 artigos excluídos
Inclusão	16 estudos integraram a síntese final

Quadro 1 – Fluxo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão
Fonte: elaboração própria (2026), com base nos registros da revisão.

A avaliação considerou aderência ao objetivo, clareza da pergunta ou propósito, coerência entre método e resultados, suficiência da argumentação e contribuição para um dos eixos analíticos. Os dados foram extraídos em matriz contendo autoria, ano, objeto, método, principais resultados, limitações e possível contribuição para o contexto internacional. Em seguida, aplicou-se síntese temática, com agrupamento em cinco categorias: orientação estratégica; qualidade e governança da informação; instrumentos de controle; competências profissionais; e tendências tecnológicas, regulatórias e socioambientais.

Não houve coleta de dados pessoais nem participação de seres humanos; portanto, não se aplicou submissão a Comitê de Ética em Pesquisa. Como limitações do método, reconhecem-se a concentração da busca na SciELO, o uso complementar - e não exaustivo - do Google Acadêmico, a predominância de estudos brasileiros e a heterogeneidade metodológica do corpus, que impede generalizações causais.

4. Resultados e discussão

4.1 Caracterização do corpus e eixos de análise

O corpus final reuniu 16 estudos publicados entre 2020 e 2025. Doze deles, equivalentes a 75% da amostra, foram publicados de 2023 a 2025, o que evidencia atualidade temática e concentração recente das discussões sobre analytics, governança da informação, transformação digital, ESG e capacidades executivas. Ao mesmo tempo, a maioria das pesquisas foi conduzida no Brasil e não testou diretamente operações multipaís, circunstância que exige cautela na transferência dos resultados.

A síntese revelou que a contribuição da contabilidade gerencial para a competitividade internacional não decorre de uma ferramenta isolada. Ela emerge da articulação entre princípios gerenciais, confiabilidade da informação, capacidade analítica, mecanismos de controle, competências dos decisores e integração de riscos socioambientais. O quadro a seguir relaciona os eixos de síntese às principais contribuições encontradas.

Eixo	Contribuição principal	Estudos relacionados
Orientação estratégica	Princípios gerenciais, criação de valor e eficiência de investimento	Costa e Lucena (2021); Silva e Soares (2023)
Informação e governança	Analytics, big data, qualidade, rastreabilidade e visualização da	Araújo, Behr e Schiavi (2023); Klein et al. (2023); Oliveira et al.

	informação	(2024); Santos e Coelho (2023)
Controle e mensuração	Mudança orçamentária, custeio ABC, IFRS e riscos de falhas contábeis	Cardoso e Britto (2023); Oliveira, Machado e Bruni (2023); Pelucio-Grecco, Santos Neto e Constancio (2020); Rocha-dos-Santos, Leite e Schalch (2022); Russo et al. (2022)
Transformação profissional	Digitalização, automação, competências e reposicionamento da profissão	De Melo (2024); Mendes Souza et al. (2025); Gomes, Renner e Meyer (2024)
ESG e visão prospectiva	Sustentabilidade, incentivos executivos, padronização e integração de divulgações	Grodt et al. (2024); Minardi (2023)

Quadro 2 – Eixos temáticos e contribuições do corpus
Fonte: elaboração própria (2026), com base nos registros da revisão.

Os estudos não oferecem o mesmo nível de evidência para todos os eixos. Há resultados empíricos mais diretos sobre princípios gerenciais e desempenho, adoção de analytics, governança da informação, capacidades de big data, sofisticação financeira da liderança e divulgação ESG. Em contrapartida, aplicações como orçamento matricial regional, custeio ABC multipaís e painéis globais aparecem como extensões plausíveis de evidências produzidas em contextos domésticos, não como práticas cuja eficácia internacional tenha sido comprovada pelo corpus.

4.2 Informação gerencial e decisão em mercados internacionais

A primeira contribuição do corpus consiste em reposicionar a informação gerencial como recurso estratégico. Costa e Lucena (2021) demonstraram que práticas alinhadas aos Princípios Globais de Contabilidade Gerencial se associam positivamente ao desempenho de mercado. O resultado reforça o papel da contabilidade na criação e proteção de valor, mas a relação negativa encontrada com o desempenho operacional impede conclusões simplificadas.

Uma organização pode melhorar transparência, comunicação e percepção do mercado sem obter, no mesmo período, ganhos de eficiência operacional. Para empresas internacionalizadas, essa distinção é relevante. Indicadores corporativos precisam separar efeitos de tradução cambial, custos de entrada, curvas de aprendizagem e investimentos de longo prazo.

Uma subsidiária pode apresentar retorno contábil inferior no curto prazo e, ainda assim, cumprir função estratégica de acesso a mercado, tecnologia ou cadeia de suprimentos. A contabilidade gerencial deve tornar essa lógica visível, evitando tanto a manutenção de projetos inviáveis quanto o encerramento prematuro de iniciativas estratégicas. Cardoso e Britto (2023)

acrescentam que mudanças normativas, como a IFRS 16, produzem impactos setoriais diferentes nos indicadores.

Portanto, comparações internacionais devem ser acompanhadas de reconciliações, explicação de premissas e análise das estruturas contratuais. O uso mecânico de índices pode induzir a decisões inadequadas quando modelos de arrendamento, intensidade de ativos e condições macroeconômicas não são equivalentes. A sofisticação financeira da liderança funciona como elemento complementar.

Silva e Soares (2023) identificaram maior eficiência de investimento entre executivos-chefes financeiramente sofisticados. Em termos gerenciais, o achado sugere que relatórios devem ser acompanhados de capacidade interpretativa e diálogo entre controladoria e alta administração. A qualidade da decisão depende simultaneamente da qualidade do dado, da estrutura do relatório e do repertório de quem o utiliza.

4.3 Instrumentos de controle, custos e análise de dados

O corpus confirma a expansão do uso de analytics e de recursos digitais na contabilidade. Araújo, Behr e Schiavi (2023) evidenciaram que iniciativas de business analytics podem melhorar o aproveitamento da informação contábil. De Melo (2024) e Mendes Souza et al. (2025) apontaram que a transformação digital reduz atividades repetitivas, amplia o acesso remoto e favorece atuação mais analítica, embora imponha exigências de atualização profissional, segurança e mudança organizacional.

Em operações internacionais, essas soluções podem consolidar margens por país, simular cenários cambiais, comparar custos logísticos e monitorar indicadores de unidades em diferentes fusos. Contudo, a tecnologia não elimina divergências de conceitos. Antes da construção de um painel global, é necessário definir dicionários de dados, responsáveis, periodicidade, moeda de análise, critérios de rateio e níveis de materialidade.

Sem essa arquitetura, a velocidade de processamento apenas acelera a circulação de informações inconsistentes. Oliveira et al. (2024) reforçam essa interpretação ao identificar mecanismos prioritários de governança da informação contábil. Klein et al. (2023) demonstram que capacidades de big data dependem tanto de recursos tangíveis quanto de habilidades humanas.

Em conjunto, esses estudos indicam que investimentos em plataformas devem ser acompanhados de políticas de acesso, rastreabilidade, validação, segurança e capacitação. Para grupos multinacionais, também se torna necessário definir quais dados permanecem locais e

quais podem ser compartilhados, considerando exigências regulatórias e de proteção de dados. O orçamento e o custeio completam o sistema de controle.

Russo et al. (2022) analisaram a substituição de uma prática orçamentária e mostraram que a deliberação em controladoria envolve julgamentos, justificativas e interação entre atores. O estudo não comprova a eficácia de um orçamento matricial internacional, mas revela que mudanças em artefatos gerenciais não são meramente técnicas. Ao adaptar orçamentos por região ou por unidade de negócio, gestores precisam negociar critérios, responsabilidades e consequências sobre o comportamento organizacional.

De forma semelhante, Rocha-dos-Santos, Leite e Schalch (2022) demonstraram, em um estudo de caso sobre gestão de resíduos, que o custeio baseado em atividades pode ampliar a identificação e a transparência dos custos. A aplicação a cadeias internacionais é uma inferência possível: atividades logísticas, aduaneiras, regulatórias e de suporte podem ser mapeadas e atribuídas aos objetos de custo pertinentes. Entretanto, a evidência disponível não autoriza afirmar, por si só, que o ABC multipaís reduz custos ou melhora desempenho em qualquer setor.

Relatórios sobre ativos e transações emergentes também exigem julgamento. Pelucio-Grecco, Santos Neto e Constancio (2020) evidenciaram controvérsias na contabilização de bitcoins sob IFRS. Para a contabilidade gerencial, a contribuição reside em demonstrar que decisões sobre classificação e mensuração alteram a leitura de risco, liquidez e desempenho.

Em vez de apresentar um relatório multimoeda como solução universal, recomenda-se que a organização explicite moeda funcional, exposição por divisa, premissas de conversão e efeitos de instrumentos de proteção.

4.4 Competências profissionais e governança da decisão

A transformação da contabilidade gerencial desloca o perfil profissional do domínio exclusivo de rotinas para a combinação de conhecimentos normativos, analíticos e relacionais. Competência técnica em IFRS permanece necessária, especialmente para compreender efeitos de reconhecimento, mensuração e divulgação sobre indicadores. O caso da CVC S.A., analisado por Oliveira, Machado e Bruni (2023), mostra como falhas contábeis, incentivos e fragilidades de controle podem comprometer decisões e remuneração variável.

A competência analítica inclui modelagem de custos, interpretação de demonstrações, uso de ferramentas de dados e avaliação crítica de premissas. Ela não se confunde com domínio operacional de software. O profissional precisa questionar origem, completude e consistência dos dados, reconhecer limitações dos modelos e traduzir resultados em alternativas de ação.

Os achados de Klein et al. (2023) são claros ao mostrar que recursos tecnológicos e habilidades humanas compõem conjuntamente a capacidade analítica. Competências relacionais também ganham relevância. A discussão de Gomes, Renner e Meyer (2024) sobre mulheres em conselhos de administração evidencia que diversidade, estruturas de poder e inclusão são dimensões substantivas da governança.

O estudo não mede diretamente competência intercultural, mas permite inferir que equipes decisórias mais atentas à diversidade podem ampliar perspectivas e reduzir pontos cegos. Em ambientes internacionais, comunicação clara, escuta e capacidade de negociar significados são necessárias para que indicadores padronizados não apaguem particularidades locais. O controller internacional atua, assim, como mediador entre normas, sistemas e pessoas.

Deve compreender o negócio, comunicar incertezas, distinguir fato de estimativa e resistir à pressão por precisão aparente quando os dados são limitados. Também precisa estabelecer trilhas de auditoria e critérios de responsabilização, especialmente quando modelos automatizados influenciam previsões, provisões, preços ou alocação de capital.

4.5 ESG, inteligência artificial e visão prospectiva

A integração entre desempenho financeiro e sustentabilidade constitui um dos vetores mais relevantes para a contabilidade gerencial. Grodt et al. (2024) encontraram que a divulgação ESG aumenta a sensibilidade da remuneração executiva ao desempenho de mercado. O achado sugere que informações socioambientais podem participar de sistemas de incentivo e governança, mas também exige cuidado na definição dos indicadores, para evitar métricas meramente formais ou comportamentos orientados ao cumprimento superficial de metas.

Minardi (2023) destaca que a padronização de taxonomias ESG é necessária para reduzir dispersões e melhorar a incorporação de práticas sustentáveis na avaliação financeira. Essa necessidade ganhou densidade normativa com as IFRS S1 e S2, que estabelecem requisitos de divulgação sobre riscos e oportunidades de sustentabilidade e clima voltados aos usuários de relatórios financeiros de propósito geral (IFRS FOUNDATION, 2023a, 2023b). Para a contabilidade gerencial, o desafio consiste em alinhar métricas internas de custo, investimento e risco às informações externas divulgadas.

A inteligência artificial tende a ampliar previsão de demanda, detecção de anomalias, classificação de despesas e simulação de cenários. Entretanto, o corpus analisado oferece evidência limitada sobre aplicações específicas de IA em contabilidade gerencial internacional. A conclusão prospectiva deve, portanto, ser formulada como agenda de pesquisa e gestão.

Antes de automatizar decisões, organizações precisam assegurar qualidade dos dados, explicabilidade dos modelos, supervisão humana, proteção de informações e critérios para corrigir vieses. Data lakes e arquiteturas em nuvem podem reduzir fragmentação, mas não constituem solução autônoma. O modelo de visualização proposto por Santos e Coelho (2023) evidencia a utilidade de organizar dados em camadas e aproximar informação e usuário.

Sua adaptação à controladoria requer integração com governança, controles de acesso e definições contábeis comuns. Um repositório global sem gestão semântica e responsabilidade definida tende a reproduzir, em maior escala, as inconsistências existentes nas fontes. As oportunidades concentram-se na passagem de uma contabilidade reativa para uma atuação antecipatória.

Cenários de custos, riscos cambiais, impacto climático e necessidade de capital podem ser examinados antes da decisão. Ainda assim, previsões devem ser apresentadas com faixas, premissas e testes de sensibilidade. A vantagem competitiva não resulta da automação em si, mas da capacidade de combinar velocidade analítica, prudência, julgamento ético e aprendizagem organizacional.

5. Considerações finais

Esta revisão analisou como a contabilidade gerencial pode contribuir para a competitividade internacional em um cenário marcado por transformação digital, pressão regulatória e integração de fatores ESG. Os 16 estudos incluídos indicam que a contribuição ocorre quando informações de custos, desempenho, riscos e sustentabilidade são articuladas à estratégia e utilizadas por decisores capazes de compreender suas limitações. Os resultados sustentam cinco conclusões principais.

Primeiro, os Princípios Globais de Contabilidade Gerencial oferecem uma base coerente para comunicação, relevância, criação de valor e confiança, mas sua adoção formal não garante desempenho operacional. Segundo, analytics, nuvem e automação ampliam a capacidade de análise somente quando acompanhados de governança da informação. Terceiro, instrumentos como orçamento e custeio precisam ser adaptados às características de cada operação, evitando a transposição automática de práticas domésticas para contextos multipaís.

Quarto, competências normativas, analíticas e relacionais são indissociáveis. Quinto, a integração entre informações financeiras e de sustentabilidade tornou-se parte da infraestrutura decisória, especialmente após as IFRS S1 e S2. Do ponto de vista gerencial, recomenda-se que empresas internacionalizadas estabeleçam um dicionário global de indicadores, preservem

reconciliações locais, documentem premissas de conversão e rateio, definam responsabilidades sobre os dados e submetam modelos automatizados à supervisão humana.

Também é recomendável vincular metas ESG a indicadores verificáveis e coerentes com riscos e oportunidades econômicas, evitando incentivos que favoreçam apenas aparência de conformidade. As limitações decorrem da concentração da busca na SciELO, do uso não exaustivo do Google Acadêmico, da heterogeneidade dos estudos e da predominância do contexto brasileiro. Além disso, parte das aplicações internacionais discutidas representa inferência analítica a partir de estudos domésticos.

Pesquisas futuras devem testar, por meio de estudos de caso comparados e análises longitudinais, a efetividade de orçamentos regionais, custeio ABC multipaís, painéis globais, inteligência artificial e integração ESG em pequenas e médias empresas internacionalizadas. Em síntese, a contabilidade gerencial pode funcionar como elo entre estratégia global e execução local. Sua contribuição mais promissora não está em produzir mais indicadores, mas em selecionar informações relevantes, tornar diferenças comparáveis, explicitar incertezas e apoiar decisões responsáveis.

Essa combinação de tecnologia, governança e julgamento profissional é a condição para que a informação contábil se converta em vantagem competitiva sustentável. Conflito de interesses: O autor declara não haver conflito de interesses. Financiamento: O estudo não recebeu financiamento externo.

6. Referências & corpus da pesquisa

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.