

CONTABILIDADE GERENCIAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA REVISÃO DE LITERATURA

MANAGEMENT ACCOUNTING AND BUSINESS INTERNATIONALIZATION: A LITERATURE REVIEW

Gildemberg Alves dos Santos

Professor nos cursos de Engenharia de Controle e Automação, Tecnologia em Sistemas para Internet. Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), Campus Charqueadas. Bacharel em Administração (UNIVASF), Especialista em Administração Pública (UNIFESP) e Mestre em Administração (Must University).

gildembergsantos@ifsul.edu.br

 <https://orcid.org/0000-0001-8051-2994>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v11i2.1406>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo revisar a literatura recente sobre a contabilidade gerencial durante o processo de expansão global e as oportunidades de desenvolvimento de negócios emergentes no contexto internacional. Para isso foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, sendo analisados artigos encontrados na base de dados de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, bem como livro de uso em cursos de graduação e pós-graduação de Universidades que possuem operações no Brasil. A presente revisão oferece aos acadêmicos e empreendedores uma base conceitual acerca da relação existente entre empreendedorismo e internacionalização de empresas, bem como demonstra que contexto organizacional são altamente dinâmicos com mudanças bruscas de tecnologia, mas que muitos empreendedores tem utilizado este momento para iniciar seus negócios de forma internacionalizada tendo como base as informações possibilitadas pelo fácil acesso à internet.

Palavras-chave: Contabilidade. Internacionalização de Empresas. Contexto Organizacional. Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

This article aims to review the recent literature on management accounting during the global expansion process and the emerging business development

opportunities in the international context. For this purpose, the bibliographic research methodology was used, analyzing articles found in the journal database of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - CAPES, as well as books used in undergraduate and graduate courses at universities that have operations in Brazil. This review offers academics and entrepreneurs a conceptual basis regarding the relationship between entrepreneurship and the internationalization of companies, as well as demonstrating that organizational contexts are highly dynamic with sudden changes in technology, but that many entrepreneurs have used this moment to start their businesses in an internationalized manner based on the information made possible by easy access to the Internet.

Keywords: Accounting. Internationalization of companies. Organizational Context. Management Accounting.

JEL Classification: M41 - Accounting.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico iniciado com os avanços da microeletrônica em meados do século XX e refletido no grande avanço das telecomunicações e na tecnologia da informação tem exigido que as organizações elaborem estratégias empresariais cada vez mais eficazes para obter vantagem competitiva (Zyrianoff, 2021). A incerteza decorrente desse novo panorama, repleto de mudanças tecnológicas, torna mais árdua a tarefa daqueles que lidam com o futuro das organizações (Ansoff; McDonnell, 1993). Nesse ambiente complexo, a definição de estratégias que levem ao sucesso torna-se cada vez mais difícil (Perussi Filho, 2006). Neste cenário, os desafios gerenciais no ambiente empresarial internacional podem impactar profundamente os processos internos das organizações, envolvendo questões como adaptação cultural, conformidade regulatória e gestão de operações em múltiplos países (Hitt, 2018).

Neste contexto, a Contabilidade Gerencial oferece uma série de ferramentas que podem auxiliar o gestor no processo racional de tomada de decisão. Para Silva (2022), sua importância reside em "fornecer dados econômicos, financeiros e patrimoniais, auxiliando gestores, administradores e funcionários a fazer escolhas que alcancem resultados positivos nas organizações". Embora existam pesquisas sobre internacionalização de empresas e sobre Contabilidade Gerencial de forma isolada, observa-se uma lacuna na literatura quanto à sistematização do conhecimento sobre como especificamente a Contabilidade Gerencial pode auxiliar as organizações durante o processo de internacionalização.

Esta revisão justifica-se pela necessidade de integrar esses dois campos do conhecimento, oferecendo tanto contribuições científicas ao avanço teórico quanto aplicações práticas para gestores que atuam em contextos internacionais. O problema de pesquisa que orienta este estudo é: como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar as organizações no processo de internacionalização?

O objetivo geral é compreender como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar as organizações no processo de internacionalização. Para atingir este fim, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: definir a contabilidade e seus ramos; conceituar contabilidade gerencial; apresentar métodos e ferramentas da contabilidade gerencial; e descrever a relação entre contabilidade gerencial e internacionalização de empresas.

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, do tipo exploratória e descritiva (GIL, 2010). Quanto aos procedimentos técnicos, adota-se a pesquisa bibliográfica, utilizando a base de periódicos da CAPES e livros de referência, com análise temática e interpretativa do material selecionado.

O artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a seção 2 apresenta a metodologia; a seção 3 desenvolve o referencial teórico sobre internacionalização, contabilidade e contabilidade gerencial; a seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados, respondendo ao problema de pesquisa proposto; e a seção 5 apresenta as considerações finais, sintetizando as conclusões e implicações do estudo.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, voltada à geração de conhecimento teórico e à compreensão aprofundada da relação entre Contabilidade Gerencial e internacionalização de empresas. Do ponto de vista dos objetivos, classifica-se como exploratória e descritiva, uma vez que busca proporcionar familiaridade com o tema e descrever as características fundamentais desse campo de estudo (Gil, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, definida por De Sousa, De Oliveira e Alves (2021, p. 64) como “[...] o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico, o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador”. Esse método foi escolhido em virtude de seu baixo custo, fácil acesso e pela vasta quantidade de obras disponíveis, características consideradas vantajosas para a realização de revisões de literatura (DE Sousa, De Oliveira e Alves 2021).

Conforme Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica permite o levantamento e a análise do que já foi produzido sobre determinado tema, constituindo-se em etapa fundamental para a contextualização e fundamentação teórica de um estudo. Nesse sentido, a revisão foi conduzida por meio de um protocolo estruturado, com o intuito de assegurar transparência e reprodutibilidade, conforme preconizado pelos referidos autores.

Inicialmente, foram definidos os conceitos-chave que orientaram a busca, tais como “Contabilidade Gerencial”, “Internacionalização de Empresas” e “Ferramentas de Gestão”. As fontes consultadas incluíram a base de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), além de livros-texto amplamente utilizados em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e negócios internacionais.

Quadro 1 – Protocolo de revisão da literatura

Elemento	Descrição
Objetivo	Compreender como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar as organizações no processo de internacionalização.
Abordagem	Qualitativa, bibliográfica, exploratória e descritiva.
Fontes	Base CAPES, livros de referência em contabilidade e administração.
Palavras-chave	“Contabilidade Gerencial”, “Internacionalização”, “internacionalização”, “Ferramentas de Gestão”.
Critério de Seleção	Conveniência e alinhamento temático com os objetivos do estudo.
Período	De 08 de maio de 2024 a 30 de agosto de 2024.
Crítérios de Inclusão	Trabalhos que abordassem diretamente Contabilidade Gerencial e/ou internacionalização de empresas; disponíveis na íntegra; publicados em português, inglês ou espanhol; alinhados aos objetivos da pesquisa.
Crítérios de Exclusão	Trabalhos sem relação temática direta; textos completos indisponíveis; trabalhos de opinião sem embasamento teórico; duplicatas entre as fontes consultadas.
Procedimento de Análise	Leitura exploratória de títulos e resumos, seguida de leitura integral dos materiais selecionados; organização temática e identificação de convergências conceituais (MARCONI; LAKATOS, 2017).
Resultados da Busca	Identificados inicialmente 47 trabalhos (artigos e livros); após aplicação dos critérios, foram selecionados 23 materiais para compor o corpus analítico desta revisão.

Fonte: Elaborada pelo autor

A seleção do material priorizou a conveniência e o alinhamento com os objetivos do estudo, sem a imposição de um recorte temporal rígido, de modo a abranger tanto publicações recentes quanto obras seminais fundamentais para a base conceitual. A análise dos conteúdos elegidos seguiu uma abordagem interpretativa, com organização temática e identificação de convergências na literatura, procedimento que se alinha às recomendações

de Marconi e Lakatos (2017) para a síntese do conhecimento em revisões bibliográficas. O Quadro 1 sintetiza o protocolo de pesquisa adotado.

Por fim, a síntese e a discussão dos conceitos e relações identificados permitiram a construção de uma narrativa coesa e fundamentada, contribuindo para o alcance do objetivo proposto e para a oferta de *insights* relevantes a acadêmicos e gestores.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Conceito de internacionalização

A internacionalização de empresas emergiu como um tema central no contexto dos negócios globais e da gestão estratégica, especialmente à luz da crescente interconexão econômica globalizada. Segundo Johanson e Vahlne (1977), expandir operações para além das fronteiras nacionais tornou-se não apenas uma estratégia de crescimento, mas muitas vezes uma necessidade imperativa para as organizações em manter-se competitivas.

São diversos os conceitos de internacionalização disponíveis na literatura, que variam de acordo às concepções dadas aos estudos realizados (De Souza e Fenili, 2012). Em termos conceituais, internacionalização de empresas é definida por Johanson; Vahlne (1977) como uma dinâmica de gradação que promove o envolvimento em negócios internacionais, ou seja, trata-se do processo que aumenta de forma gradual o envolvimento das empresas de determinado mercado, em negócios internacionais (De Souza e Fenili, 2012).

Outro conceito importante que dá base ao entendimento de internacionalização de empresas é o trazido por Welch; Luostarinen (1988), que aborda a internacionalização como a inserção das operações empresariais em outros países. Assim, define a internacionalização como o processo de desenvolvimento de operações organizacionais em países estrangeiros ou de países estrangeiros desenvolvendo operações no país doméstico.

Estes autores possuem visões parecidas acerca do conceito de internacionalização de empresas. Ambos aceitam a ideia de que a internacionalização é um fenômeno gradual e crescente de relações comerciais, operacionais e estratégicas de uma organização em mercados residentes fora do doméstico e vice-versa.

3.2 Definição da contabilidade

A contabilidade possui grande importância nas finanças e na gestão propriamente dita das organizações. Ao longo dos anos a contabilidade tem se especializado e como consequência natural, ocorreram diversas ramificações desta ciência. Congregando com este raciocínio, Pinho (2017) afirma que a evolução da contabilidade deve estar associada ao desenvolvimento das mudanças sociais que ocorrem neste meio. Deste modo, a contabilidade como componente das Ciências Sociais Aplicadas, deve estar em sintonia com a evolução da humanidade e os diversos aspectos atrelados a isto, pois, desse jeito as informações geradas podem ser, segundo Pinho (2017) “fornecer informações tempestivas, confiáveis e relevantes aos gestores, investidores e para sociedade na qual ela está inserida”.

Com isso, Ludicibus (2010) conceitua contabilidade como:

"A Contabilidade, na qualidade de ciência social aplicada, com metodologia especialmente concebida para captar, registrar, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer ente, seja esta pessoa física, entidade de finalidades não lucrativas, empresa, seja mesmo pessoa de Direito Público, tais como Estado, Município, União, Autarquias etc., tem um campo de atuação muito amplo."

Dentro dessa concepção, fica clara a importância para todos, pessoas físicas e jurídicas. Por pessoas jurídicas entende-se como as organizações, ou seja, a contabilidade está dentro dos diversos tipos de organizações contribuindo para que suas informações sejam confiáveis e assertivas para os gestores, permitindo que sua atuação afete as atividades nos níveis estratégicos, táticos e operacionais. Já Marion (2009), conceitua contabilidade como a ciência que estuda, registra e controla e informa para os interessados, os atos e fatos relacionados ao patrimônio de uma organização, seja ela privada ou pública. Com isso, é de suma importância que a contabilidade seja utilizada como ferramenta de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores, principalmente quando esta estiver relacionada à coleta de dados financeiros, operacionais e econômicos.

Para fins deste estudo, é importante apresentar como Marques (2011), compila a atuação da contabilidade, que segue:

"A contabilidade, como metodologia concebida para captar, registrar, acumular, resumir e interpretar os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, financeiras e econômicas de qualquer entidade, possui um campo de atuação amplo. Sua atuação sobre o patrimônio das entidades responde às necessidades informacionais dos sócios ou acionistas, questionando: qual a taxa de lucratividade do investimento? A empresa continuará oferecendo rentabilidade e segurança no médio e longo prazo? Existe alternativa mais adequada para os investimentos?" (Marques, 2011).

Assim, a contabilidade tornou-se essencial para todos os tipos de organizações e, sua importância tem estabelecido novos patamares em negócios com atividades que visam ou não lucro. Essa relevância decorre do fato de que a contabilidade oferece ferramentas efetivas no controle dos recursos organizacionais, possibilitando que os gestores tenham a seu dispor critérios de decisão mais claros.

3.3 Ramos da contabilidade

Por ter uma área de atuação tão ampla, a contabilidade passou a ser dividida como forma de atender melhor a essas áreas. Segundo Pinho (2007), a contabilidade possui diversos ramos de atuação:

“São inúmeros os ramos da contabilidade, dentre eles podemos citar: Contabilidade Geral, Contabilidade Financeira, Contabilidade Agrícola, Contabilidade Ambiental, Contabilidade Bancária, Contabilidade da Construção Civil, Contabilidade de Custos, Contabilidade Rural, Contabilidade de Seguros, Contabilidade de Transportes, Contabilidade Doméstica, Contabilidade Estratégica, Contabilidade Gráfica, Contabilidade Hospitalar, Contabilidade Hoteleira, Contabilidade Imobiliária, Contabilidade Industrial, Contabilidade Mercantil, Contabilidade Pública, Contabilidade Tributária, Contabilidade Gerencial, Contabilidade Comportamental, etc.” (Pinho, 2007).

A atuação da contabilidade tem recebido atenção especial por parte dos pesquisadores nos últimos anos. No entanto, o ponto de partida para os estudos em contabilidade tem sido a contabilidade geral, também chamada de contabilidade financeira, tornando-se apenas o ponto de partida para estudos em outros ramos como a contabilidade de custos, auditoria interna e externa, contabilidade pública, contabilidade fiscal, análise das demonstrações contábeis, sistemas de informações contábeis, controladoria e contabilidade gerencial (Saporito, 2017).

A tabela 1 apresenta os ramos da contabilidade e suas áreas de atuação.

Ramos de atuação	Áreas de atuação
Contabilidade de custos	A contabilidade de custos é a parte da ciência contábil que se dedica ao estudo racional dos gastos feitos, para se obter um bem de venda ou de consumo, quer seja um produto, uma mercadoria ou um serviço.
Auditoria interna	Possibilita aos proprietários e gestores e à segurança de que os controles são eficazes.
Auditoria externa	Tem como função assegurar ao público geral e demais <i>stakeholders</i> que suas demonstrações contábeis estão em conformidade com leis, regramentos internos e demais regulamentos.

Contabilidade pública	O relatório fornece informações sobre os resultados, a situação orçamentária, econômico-financeira e patrimonial da entidade pública, fundamentando a tomada de decisão, a prestação de contas e o controle social.
Contabilidade fiscal	Visa aplicar regras fiscais às operações sobre as quais incidem impostos, tributos.
Análise das demonstrações contábeis	Trata-se de uma função exercida normalmente fora das empresas, principalmente por bancos, que buscam investigar a situação econômico-financeira das empresas.
Sistemas de informações contábeis	Sistemas onde são concebidos, estruturados e disponibilizados para atender às necessidades gerenciais da organização.
Controladoria	Consiste em auxiliar os gestores da alta administração com informações financeiras, administrativas e contábeis.
Contabilidade Gerencial	É o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações econômicas, financeiras e operacionais para ajudar gestores no processo de gestão das organizações.

Fonte: o autor de acordo com Saporito (2017); Crepaldi (2017); Favreto (2016); Ritta; Lavarda (2022).

As informações trazidas na tabela em que mostram os ramos de atuação, deixam claro que a contabilidade tem significativa atuação que vai desde as atividades operacionais da empresa até àquelas estratégicas. Para fins deste artigo, daremos maior atenção ao ramo da contabilidade Gerencial. Antes, faz-se necessário o entendimento do contexto em que a contabilidade está inserida nas organizações.

3.4 Contabilidade e o contexto organizacional

O dinamismo ambiental provocado por rápidas mudanças nas demandas de consumo, nas tecnologias disponíveis refletem as incertezas e complexidades atreladas ao ambiente externo às organizações (Chen; Li; Liu, 2015; Turulja; Bajgoric, 2018). A incerteza é representada pela baixa quantidade de informações que possam subsidiar a tomada de decisão com alguma previsibilidade ou seja, imprevisibilidade e impossibilidade de visualizar mudanças no ambiente externo (Turulja; Bajgoric, 2019).

Neste sentido, há uma megatendência de transformação dos negócios contemporâneos provocados pelos avanços tecnológicos, em especial a capilaridade da internet e de outras tecnologias, como a tecnologia da informação, a rápida inovação nos processos de manufatura e de transporte, provocando rápida integração dos negócios em nível global e expansão das oportunidades de lucratividade com atividades financeiras

(Cavusgil, 2010).

Essas transformações têm possibilitado que um número cada vez maior de organizações tenha seus produtos e serviços disponibilizados em outros mercados estrangeiros de forma mais rápida e mais precoce (Cavusgil, 2010), deste modo, as organizações podem reduzir riscos operacionais e estratégicos e aproveitar oportunidades de negócios a partir das habilidades da gestão administrativa. Faz-se necessário entender que os negócios em mercados internacionais podem sofrer diversas influências do ambiente institucional no qual as empresas estão imersas, assim é necessário um sistema contábil que possa garantir que as relações financeiras, comerciais, de produção, pesquisa e desenvolvimento estejam respeitando os regramentos locais.

Segundo Soeiro e Wanderley (2019), o complexo processo de internacionalização das empresas, com a ampliação da globalização, integração dos mercados financeiros e surgimento do *e-commerce*, possibilitou o surgimento e, na mesma intensidade, a sua adoção de padrões e normas internacionais de contabilidade. Soeiro e Wanderley (2019), traz em seu estudo que a contabilidade gerencial tem apresentado como tendência os estudos relacionados ao processo de institucionalização das práticas de custos e orçamentárias.

3.5 Contabilidade gerencial

A contabilidade como uma ferramenta gerencial pode ser entendida como um banco de informações que pode ampliar a efetividade de como o gestor pode tomar a melhor decisão dentro de uma determinada situação, sempre em vista de melhor gerenciar seu patrimônio (Pinho, 2017). Neste sentido, é importante constar que diversas situações podem ameaçar o desenvolvimento de negócios iniciantes, bem como a entrada de negócios estabelecidos em outros mercados. Uma ameaça constante que afeta as organizações, em especial pequenas empresas é a pouca ou a falta de informações que contribuem com o processo de gestão, ampliando os riscos às exigências do mercado (Pinho, 2017).

Diante deste aspecto, a contabilidade gerencial pode contribuir com a minimização desses riscos, melhorando o desempenho operacional, financeiro, estratégico das organizações. Isso se dá pelo fato de a contabilidade gerencial oferecer aos contadores relatório com informações suficientes para que o controle financeiro da organização seja efetivo. Isso significa que ela se materializa em estruturas definidas por “regras e rotinas que cumprem a função de coletar, registrar, mensurar e disponibilizar informações que auxiliam

os usuários na compreensão da realidade organizacional e na condução das atividades” (Ritta, 2022); (Atkinson et al., 2008).

Dito isto, Crepaldi (2017) define a Contabilidade Gerencial como:

(...) O ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial (Crepaldi, 2017).

Essa definição deixa clara a intenção da contabilidade gerencial para o apoio à tomada de decisão dos gestores. Isso se dá pelo fato de haver um maior controle das informações relacionadas aos recursos econômicos e financeiros que são disponibilizadas para as áreas que farão uso. Para empresas que buscam internacionalizar suas operações, a contabilidade gerencial tem importância elevada pelo fato de que o ambiente internacional possui riscos elevados se comparada às empresas em mercado local.

Naturalmente, surgem dúvidas sobre a contabilidade gerencial e a contabilidade de custos. Há quem confunda as duas desde sua concepção, no entanto, elas possuem diferenças bastante acentuadas. Assim, é importante diferenciar esses dois ramos da contabilidade. A tabela 2 nos ajuda a entender essas diferenças.

Tabela 2: Diferenças entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	<i>Stakeholders</i> , preferencialmente externo	<i>Stakeholders</i> , preferencialmente internos
Tipo de informação	Econômica, financeira e patrimonial	Aceita projeções, uso de índices
Natureza da informação	Confiável, consistente, precisa, passível de auditoria	Menos precisa e subjetiva
Finalidade	Registro de patrimônio da organização	Tomada de decisão
Frequência	Obrigatória e oficial	Facultativa e não oficial
Restrições	Segue estritamente as regras, regulamentos, leis	Não há restrição
Escopo/Agregação	Informação sintética	Informação discriminada, focada
Confidencialidade	Nenhuma	Total ou parcial
data	Mostra o passado	Mostra o passado para projetar o futuro
Conceitos pessoais	Não considera	Aceita opiniões e projeções

Fonte: o autor de acordo com Saporito (2017)

As diferenças estão em dois aspectos principais: Quando estudamos a contabilidade

de forma mais genérica, estamos estudando a contabilidade financeira; por outro lado, quando analisamos as características as informações apresentadas, estamos falando da contabilidade gerencial. Esses pontos são de particular importância pois, ao se buscar mercados estrangeiros os empreendedores precisam ter informações assertivas o suficiente, com base nas leis e regras, mas não totalmente presas a elas para uma melhor tomada de decisão.

Esses dados evidenciam que os empreendedores precisam estar em constante evolução e em permanente busca por oportunidades no mercado e que este processo tem sido dinamizado pelo “avanço da tecnologia abertura do mercado internacional” (Farah, 2018). Trata-se de uma nova era onde os empreendedores passam a ter acesso aos diversos mercados espalhados pelo mundo, fontes de investimentos e de capital vindos do exterior, das mais diversas partes do mundo, possibilitando a implementação do seu negócio no mercado de origem do empreendedor ou de fora dele (Wu; Huarng, 2015).

3.6 Ferramentas da contabilidade gerencial aplicáveis ao contexto internacional

A Contabilidade Gerencial dispõe de um conjunto de ferramentas que, quando aplicadas ao ambiente internacional, ampliam significativamente a capacidade das organizações de tomar decisões estratégicas fundamentadas. Entre as principais, destacam-se os sistemas de custeio avançado, o orçamento de capital internacional e os indicadores de desempenho adaptados a contextos multiculturais (Atkinson et al., 2008; Crepaldi, 2017).

Os sistemas de custeio avançado, como o Custeio Baseado em Atividades (ABC – Activity-Based Costing), permitem mapear com precisão os custos de operações distribuídas em diferentes países, identificando ineficiências e oportunidades de redução de custos em cadeias globais de suprimentos. Para empresas internacionalizadas, essa ferramenta é particularmente relevante porque os custos indiretos tendem a ser mais complexos e variados em ambientes multijurisdicionais, envolvendo impostos locais, logística internacional e adaptações regulatórias (Atkinson et al., 2008).

O orçamento de capital internacional constitui outra ferramenta central, utilizada para avaliar a viabilidade de investimentos em mercados estrangeiros. Diferentemente do orçamento doméstico, ele incorpora variáveis como risco cambial, inflação diferencial entre países, restrições à remessa de lucros e incertezas político-institucionais (Hitt, 2018; Cavusgil, 2010). A precisão dessas projeções é fundamental para que gestores avaliem corretamente o

retorno esperado e o período de recuperação do investimento em diferentes jurisdições.

Por fim, os indicadores de desempenho adaptados a contextos multiculturais — como os derivados do Balanced Scorecard (BSC) — permitem monitorar não apenas resultados financeiros, mas também perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado organizacional em filiais localizadas em diferentes países. A adaptação desses indicadores às especificidades culturais e regulatórias de cada mercado é essencial para garantir que a avaliação de desempenho seja justa, comparável e alinhada aos objetivos estratégicos globais da organização (Atkinson et al., 2008; Soeiro; Wanderley, 2019).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A revisão da literatura realizada permite responder ao problema de pesquisa central deste estudo — como a Contabilidade Gerencial pode auxiliar as organizações no processo de internacionalização — por meio da síntese integrada dos conceitos e relações identificados nas obras analisadas. Os achados revelam que a Contabilidade Gerencial não apenas suporta, mas estrutura cada fase do processo de internacionalização, conforme proposto por Johanson e Vahlne (1977) e Welch e Luostarinen (1988).

Na fase de preparação para a internacionalização, as ferramentas de custeio e o orçamento de capital internacional fornecem a base informacional para que gestores avaliem a viabilidade de entrada em mercados estrangeiros. Como destaca Crepaldi (2017), a Contabilidade Gerencial é voltada à melhor utilização dos recursos econômicos da empresa por meio de adequado controle dos insumos, o que se torna especialmente crítico quando os riscos são amplificados pelo ambiente internacional — incluindo variações cambiais, diferenças regulatórias e complexidade logística (Cavusgil, 2010; Hitt, 2018).

Durante a fase de entrada e consolidação em mercados externos, a literatura revisada aponta que o dinamismo ambiental provocado por mudanças tecnológicas e de demanda (Chen; Li; Liu, 2015; Turulja; Bajgoric, 2019) exige sistemas de informação contábil-gerencial robustos, capazes de gerar relatórios adaptáveis e tempestivos. A Contabilidade Gerencial, ao aceitar projeções, índices e informações discriminadas — diferentemente da Contabilidade Financeira, cuja rigidez normativa limita sua aplicação estratégica (Saporito, 2017) —, torna-se o instrumento ideal para navegar na complexidade regulatória e cultural dos mercados

internacionais. Complementarmente, Soeiro e Wanderley (2019) demonstram que a institucionalização de práticas de custos e orçamentárias é uma tendência consolidada na pesquisa em Contabilidade Gerencial aplicada ao contexto internacional. Essa perspectiva institucional dialoga diretamente com o modelo gradualista de Johanson e Vahlne (1977), uma vez que a formalização dessas práticas acompanha o aprofundamento do envolvimento da empresa nos mercados estrangeiros. Em síntese, os dados da literatura confirmam que a Contabilidade Gerencial atua como suporte estrutural ao longo de todo o processo de internacionalização: na análise de viabilidade, na gestão operacional transnacional e no monitoramento estratégico de desempenho em múltiplos mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu compreender o papel estratégico da Contabilidade Gerencial como alicerce fundamental para o processo de internacionalização empresarial, especialmente em um cenário global marcado por transformações tecnológicas aceleradas e dinâmicas organizacionais cada vez mais complexas. A revisão bibliográfica realizada evidenciou que a Contabilidade Gerencial transcende sua função tradicional de controle para assumir um papel decisório central, fornecendo informações econômicas, financeiras e operacionais que permitem aos gestores navegar em ambientes internacionais caracterizados por incertezas regulatórias, diversidade cultural e complexidade logística.

Através de ferramentas como sistemas de custeio avançado, orçamento de capital internacional e indicadores de desempenho adaptados a contextos multiculturais, as organizações podem não apenas reduzir assimetrias informacionais, mas também construir vantagens competitivas sustentáveis em mercados globais. A confirmação da hipótese central deste estudo reforça que a Contabilidade Gerencial constitui um elemento crítico para o sucesso da expansão internacional, funcionando como um sistema nervoso central que amplia significativamente a capacidade das organizações de responder a desafios complexos como conformidade fiscal transnacional, gestão de riscos cambiais e integração de operações em múltiplas jurisdições.

A análise permitiu identificar uma tendência emergente de profunda relevância: a ascensão do empreendedorismo globalizado, onde negócios são concebidos desde sua origem

com orientação internacional, aproveitando a ubiquidade do acesso à internet e valendo-se de sofisticadas ferramentas de contabilidade gerencial que possibilitam projeções dinâmicas e simulações em contextos de alta volatilidade. Este fenômeno representa uma reconfiguração paradigmática nos modelos de internacionalização, tradicionalmente dominados por corporações estabelecidas, abrindo espaço para que empresas de menor porte possam competir globalmente desde seus estágios iniciais. Esta transformação reforça a atualidade e urgência do tema, destacando a necessidade de aprofundamento acadêmico e desenvolvimento de práticas gerenciais específicas sobre a utilização estratégica de sistemas de informação contábil em cenários de internacionalização acelerada e desintermediada.

Do ponto de vista teórico, este estudo oferece contribuições substantivas ao integrar conceitos de contabilidade gerencial, internacionalização de empresas e estudos de ecossistemas de inovação, propondo um *framework* conceitual que pode orientar pesquisas futuras nesta interface. Para a prática empresarial, os resultados destacam a imperativa necessidade de as organizações desenvolverem capacidades dinâmicas em contabilidade gerencial internacional como competência central para expansão global bem-sucedida. As implicações para políticas públicas igualmente se mostram relevantes, sugerindo a necessidade de programas de fomento que incorporem componentes educacionais em contabilidade internacional para empreendedores e pequenas empresas.

Como desdobramentos concretos para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos longitudinais capazes de mensurar causalmente o impacto de ferramentas específicas de Contabilidade Gerencial no desempenho financeiro e operacional de empresas internacionalizadas, bem como a realização de análises setoriais comparativas (com especial atenção a segmentos de alta tecnologia e comércio eletrônico) que possam identificar melhores práticas setoriais. Adicionalmente, investigações qualitativas aprofundadas sobre a percepção e adaptação dos gestores ao uso de informações contábeis gerenciais em contextos de crise geopolítica ou rupturas de cadeias globais de suprimentos representam fronteiras promissoras para compreensão dos limites e potencialidades da Contabilidade Gerencial em ambientes internacionais disruptivos.

Desta forma, este trabalho não apenas consolida conhecimentos preexistentes, mas principalmente abre trajetórias investigativas inovadoras que podem enriquecer significativamente o diálogo teórico-prático entre Contabilidade Gerencial e

Internacionalização Empresarial, oferecendo subsídios valiosos tanto para o avanço acadêmico quanto para a excelência na prática empresarial globalizada.

6 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVUSGIL, S. T. *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHEN, H.; LI, Y.; LIU, Y. Dual capabilities and organizational learning in new product market performance. *Industrial Marketing Management*, [s. l.], v. 46, p. 204–213, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.031>.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DE SOUSA, A. S.; DE OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, 2021.

DE SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

FARAH, O. E. *Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

FAVRETO, E. K. et al. Contabilidade aplicada ao setor público: uma análise da prestação de contas como instrumento de autoavaliação institucional. *Revista Eletrônica Ambiente, Gestão e Desenvolvimento*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 40-57, 2016.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. Tradução: Suely Sonoe Murai Cucci. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

IUDICIBUS, Sergio de. *Contabilidade introdutória*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MARQUES, Wagner Luiz. *Contabilidade gerencial: à necessidade das empresas*. Clube de Autores, 2011.

MARION, José Carlos. *Contabilidade empresarial*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERUSSI FILHO, S. *Processo de criação de estratégia em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PINHO, Lorena de Andrade; ROCHA, Joséliton Silveira da. *Contabilidade Introdutória I*. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2017. 143 p. : il. ISBN 978-85-8292-104-3.

RITTA, C. de O.; LAVARDA, C. E. F. Changes in management accounting rules and routines in merger and acquisition operations. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 33, n. 90, e1479, 2022.

SAPORITO, Antonio. *Contabilidade geral: fundamentos e prático do raciocínio contábil*. 1 ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2017.

SILVA, M. R. C. D. *A importância e benefícios da contabilidade gerencial como ferramenta de auxílio na gestão empresarial*. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

SOEIRO, T. de M.; WANDERLEY, C. de A. A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 26, n. 89, p. 291–316, 2019.

TURULJA, L.; BAJGORIC, N. Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator? *European Journal of Innovation Management*, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 213–232, 2019.

ZYRIANOFF, W. et al. Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. *Research, Society and Development*, Vargem Grande Paulista, v. 10, n. 2, e47410212713, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12713>.

WU, C. W.; HUARNG, K. H. Global entrepreneurship and innovation in management. *Journal of Business Research*, [s. l.], v. 68, n. 4, p. 743-747, 2015. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.11.022.