



O papel da contabilidade gerencial executiva nos negócios internacionais

Recebido: 21/11/2025
Aprovado: 19/12/2025

Simone Tamiris Rodrigues Silva: Mestranda em Administração de Empresas, MUST University, Deerfield Beach, Flórida, Estados Unidos.
E-mail: simonetrsilva@gmail.com

RESUMO

O presente artigo desenvolve a temática do papel da contabilidade gerencial executiva para o desenvolvimento dos negócios internacionais, tendo por objetivos específicos mencionar noções introdutórias de contabilidade gerencial, abordar a expansão empresarial para os negócios internacionais e, por fim, entender qual a importância do papel da contabilidade gerencial nos negócios internacionais. A metodologia utilizada foi uma pesquisa exploratória e descritiva de revisão bibliográfica. A Contabilidade Gerencial Executiva tem por função ser uma ferramenta estratégica que proporciona conhecimento e planejamento da organização, viabilizando que o processo de tomada de decisão pelos gestores seja embasado em informações que serão úteis para nortear o foco no crescimento e na maximização dos lucros das empresas, desse modo, quanto à expansão ao mercado internacional dos negócios exerce um papel fundamental, uma vez que acessar mercados estrangeiros e promover internacionalização requer planejamento, esforço, preparo e conhecimento profundo tanto da organização em questão quanto das particularidades do mercado pretendido.

Palavras-chave: Contabilidade; Gestão; Estratégia; Planejamento; Internacionalização.

The role of executive management accounting in international business

ABSTRACT

This article explores the role of executive management accounting in international business development. Its specific objectives include introducing introductory concepts of management accounting, addressing corporate expansion into international business, and, finally, understanding the importance of management accounting in international business. The methodology used was an exploratory and descriptive literature review. Executive Management Accounting serves as a strategic tool that provides organizational knowledge and planning, enabling managers' decision-making processes to be informed by information that will guide the focus on growth and maximizing corporate profits. Thus, it plays a fundamental role in international business expansion, since accessing foreign markets and promoting internationalization requires planning, effort, preparation, and in-depth knowledge of both the organization in question and the specificities of the target market.

Keywords: Accounting; Management; Strategy; Planning; Internationalization.

1. INTRODUÇÃO

A Contabilidade Gerencial Executiva, ou simplesmente Contabilidade Gerencial, é uma ênfase da Contabilidade que se ocupa em fornecer dados para tomada de decisões pelos gestores, seu enfoque é interno, diferente da contabilidade financeira que é mais voltada ao público externo. Desse modo, seu diferencial é estar comprometida com o crescimento do negócio e não se restringir a questões fiscais, uma vez que contribui para a gestão da empresa e para o processo decisório de forma efetiva.



Os negócios internacionais e a internacionalização em si são processos resultantes de empresas que buscam expandir mercado e, assim, ampliar seus lucros, no mundo globalizado é quase que um processo natural para organizações prósperas e lucrativas.

Desse modo o objetivo geral desse artigo é elucidar o papel da contabilidade gerencial para os negócios internacionais. Seus objetivos específicos são dissertar acerca de noções introdutórias de contabilidade gerencial, abordar a expansão empresarial para os negócios internacionais e, por fim, entender qual a importância do papel da contabilidade gerencial nos negócios internacionais.

A relevância desse estudo é ressaltar o protagonismo da contabilidade gerencial de forma a evidenciar todo seu impacto positivo para as organizações, principalmente no que tange à expansão empresarial para os negócios internacionais.

2. NOÇÕES DE CONTABILIDADE GERENCIAL

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

Preliminarmente, faz-se necessário entender a definição de contabilidade que pode ser entendida como a ciência que estuda o desenvolvimento do patrimônio, seus resultados, reflexos e evolução (Muller, 2007).

Para Santos (2019) o papel da contabilidade dentro de uma organização é receber e processar os dados a fim de elaborar relatórios financeiros, ou seja, é um sistema de informações que permite o exercício de suas funções básicas: determinar o lucro e controlar o patrimônio.

Quanto aos usuários da informação contábil, podem-se destacar os fornecedores, as instituições bancárias e financeiras para fins de concessão de crédito; o governo para efetuar tributação; os sócios e acionistas para verificarem o risco e a rentabilidade de seus investimentos; e, os administradores e diretores para análise da gestão financeira e tomada de decisão.

As técnicas contábeis são: a escrituração, as demonstrações financeiras, a auditoria e a análise de balanço. A escrituração é o registro contábil de todas as movimentações do patrimônio em ordem cronológica, no idioma e na moeda do país em que está sediada a empresa, por ser um documento legalizado, não pode conter espaços em branco, rasuras ou emendas. As demonstrações financeiras representam de forma gráfica os fatos ocorridos em determinado período e permitem uma análise preditiva e confirmatório, uma vez que se baseiam em fatos consumados que permitem projeção futura de valores e metas. A auditoria



pode ser interna, quando realizada por funcionários da empresa a fim de corrigir e prevenir falhas para evitar fraudes, já a auditoria externa é regulada por lei específica e realizada por profissionais independentes. Por fim, a análise de balanço interpreta as demonstrações financeiras (Santos, 2019).

Entende-se por Contabilidade Gerencial um processo contínuo que tem por função fornecer informações essenciais capazes de auxiliar o planejamento e a tomada de decisões, sendo assim, de acordo com Ching (2006), difere-se da contabilidade financeira que é voltada, precipuamente, a apresentar informações para o público externo, a saber, acionistas, investidores, bancos e governo.

Ocupada com as necessidades de planejamento, controle e avaliação de desempenho a Contabilidade Gerencial possui características que a diferem de forma radical da Contabilidade Financeira. Uma vez que é voltada para o futuro, a Contabilidade Gerencial possui dados flexíveis e subjetivos e suas medidas financeiras são mais operacionais e físicas.

Desse modo, a Contabilidade Gerencial é responsável por permitir a análise dos dados econômicos, contidos nas demonstrações financeiras, no intuito de fornecer informações fundamentadas, que subsidiarão o processo de tomada de decisão pelos gestores das empresas. Essas decisões afetam o desempenho administrativo, operacional e comercial no futuro, uma vez que permitem formulação de estratégias e de planos de ação.

As funções gerencias contábeis, de acordo com Frezza (2021, p. 14)

se dividem em quatro áreas principais, o controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico. Para o controle operacional fornece informação sobre a eficiência e qualidade das tarefas realizadas. No custeio, a contabilidade gerencial mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes. Em relação ao controle administrativo e estratégico, a contabilidade gerencial fornece informação sobre o desempenho financeiro das instituições e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.

O enfoque da Contabilidade Gerencial Executiva permite que, de maneira analítica, os dados obtidos sejam apresentados de maneira didática e acessível para os gestores, que não são profissionais da área contábil, mas precisam se basear nessas informações a fim de nortear a tomada de decisões de maneira estratégica.



2.2 FERRAMENTAS E RELATÓRIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme Bazzi (2015) o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) são ferramentas estudadas na Contabilidade Financeira, porém tem aplicações relevantes na Contabilidade Gerencial. Considerado a principal demonstração financeira, o BP representa em imagem, a situação financeira da empresa em determinado momento, através dos valores de passivos e ativos.

Há três análises que podem ser feitas: a horizontal que permite analisar a variação de um item com o passar do tempo; a vertical que mostra a participação percentual de cada grupo de contas em relação ao total, além disso permite saber se as alterações demonstradas foram benéficas ou não e se foram originadas de decisões equivocadas ou acertadas; por fim, a análise por indicadores específicos que proporcionam uma visão mais aprofundada por categorias como rentabilidade, endividamento e liquidez (Gitman, 2010, *apud* Bazzi, 2015).

Diferentemente do Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é mais dinâmica, pois se baseia num intervalo de tempo determinado e considera a moeda local para representar entradas (receitas) e saídas (custos e despesas).

Ainda de acordo Bazzi (2015), a DRE permite conhecer a margem de lucro bruto, resultado entre a subtração do valor das vendas pelo custo de produção; margem de lucro operacional, obtido após a dedução dos custos e despesas operacionais; e, a margem do lucro líquido que é o resultado final após a dedução de todos os custos, despesas, impostos, juros e demais valores. A DRE possibilita uma avaliação real dos lucros frente ao volume de vendas.

A DRE e o Balanço Patrimonial são importantes ferramentas que se complementam e geram informações contábeis a fim de subsidiar o processo decisório. O papel desempenhado por esses documentos possibilita que os gestores tenham dados individuais e integrados e possam compreender os impactos da gestão na empresa.

Além desses demonstrativos contábeis, merecem destaque as Demonstrações de Fluxos de Caixa, que retratam as entradas e saídas de dinheiro do caixa com foco em atividades operacionais, financiamento e investimento; as demonstrações das Mutações de Patrimônio Líquido, que mostra todas as alterações ocorridas no patrimônio líquido evidenciando sua evolução; e, Notas Explicativas que apresentam informações adicionais de acordo com a previsão legal.



De acordo com Moura (2020) as informações encontradas são resultado da ação dos gestores e, dessa forma, fornecem subsídios para que decisões futuras sejam tomadas com baseadas no desempenho obtido, tendo por objetivo a melhoria das operações, a redução dos custos e a adequação às necessidades do mercado consumidor.

De acordo com Rebello; Campana (2024) empresas de grande porte reconhecem o valor da Contabilidade Gerencial Executiva, especialmente no que tange ao investimento em negócios internacionais, inclusive, empresas menores, que desejam internacionalizar suas atividades, precisam investir de forma prioritária na Contabilidade Gerencial Executiva.

Nesse tópico foram tecidos breves apontamentos acerca da Contabilidade Gerencial Executiva, adiante será necessário abordar acerca de negócios internacionais, a fim de, posteriormente, elucidar qual sua importância para a internacionalização.

3. A CONTABILIDADE GERENCIAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

É inevitável falar sobre negócios internacionais e internacionalização de empresas sem mencionar a globalização. A globalização representa um fenômeno econômico, político, social, cultural e comportamental que alterou os arranjos da vida em sociedade (Culpi, 2020).

A partir da década de 1980, com a revolução informática e tecnológica, o advento do que se conhece como aldeia global, propiciou a relativização de barreiras decorrentes de fronteiras físicas e a transformação dos métodos de comunicação. A territorialidade deixou de ter relevância e a transnacionalização comercial e cultural se tornou algo natural.

Essa década também ficou marcada pela reestruturação capitalista, hegemonia norte americana, crise do sistema de Bretton Woods e do padrão dólar-ouro, internacionalização do capital financeiro e emergência de novos países industriais (Culpi, 2020).

Todo esse processo favoreceu a internacionalização das empresas, que simboliza a expansão dos negócios comerciais para além das fronteiras, ou seja, estar presente em outras nações. De acordo com Mercher (2021), pode se dar de maneira física por meio de filiais, franquias e revendedoras; através de acordos comerciais (exportação); por redes de cooperação; ou ainda, por gestão de dinâmicas internacionais (empresas de serviços virtuais financeiros).

Desse modo o comércio internacional que diz respeito à troca de produtos entre países, por meio de exportação e importação reforçou a importância do comportamento organizacional internacional, pois representa crescimento de mercado para as empresas.



A internacionalização dos negócios da empresa representa uma inovação em busca de crescimento de mercado e envolve fatores como aprendizado, experiência e conhecimento, desse modo é um fator originado da globalização e da interdependência entre os Estados. Conforme Mercher (2020), para que essa empreitada logre êxito se faz necessário conhecer as potencialidades da organização, identificar quais produtos e serviços detêm mais vantagens competitivas, além de saber definir qual a melhor estratégia de atuação para estabelecer negócios internacionais ponderando os benefícios e os riscos.

Inúmeras são as vantagens e esse processo é muito tentador, por despontar-se como muito rentável, no entanto, estabelecer negócios internacionais requer planejamento, reconhecimento de potencialidades e preparo para lidar com os desafios. De acordo com Frezza (2021, p.12):

Para que uma empresa opte por fazer negócios internacionalmente deve levarem conta: taxa de câmbio, taxa de juros base da economia local e de destino, função da mão-deobra barata e abundante, existência de recursos naturais, políticas governamentais (protecionismo, promoção de exportadores e subsídios), práticas administrativas, cultura organizacional e análise da relação entre capital e trabalho (fatores de produção da economia).

O sucesso na empreitada internacional requer aptidão e esforço da gerência atrelado à eficiência do marketing comercial. Entre os desafios a serem enfrentados destaca-se, segundo Mazon, *et al.* (2010), a dificuldade de obter informações sobre o mercado; aspectos burocráticos, documentais e logísticos; regulamentações governamentais; riscos cambiais; além da adaptação dos produtos ao mercado externo.

4. METODOLOGIA

Em relação à metodologia nota-se que quanto à abrangência é uma pesquisa qualitativa, uma vez que realizar levantamento de dados através da aplicação de questionários ou a delimitação de uma pesquisa de campo não é o interesse do estudo, visto que seu foco é compreender o fenômeno (e seus desdobramentos). Já no que se refere aos procedimentos técnicos, faz uso da pesquisa bibliográfica que representa o tipo de trabalho em que o autor faz uso de livros, monografias, revistas e outros meios para fundamentação teórica de seu estudo, ou seja, baseia-se em estudos já realizados por outros pesquisados, em busca de uma releitura com foco qualitativo nos resultados encontrados na intenção de atender ao objetivo geral pretendido.



5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O mercado globalizado, a potencialidade do fluxo de informações e o aperfeiçoamento constante da tecnologia acirram cada vez mais a concorrência entre as empresas, desse modo a otimização de processos internos, a expansão de mercados e a maximização de lucros fazem com que as organizações estejam em constante movimento e buscando melhoria e crescimento.

Nesse cenário desponta a Contabilidade Gerencial Executiva como uma importante ferramenta para os gestores terem uma visão analítica que subsidie a tomada de decisões referente ao investimento nos negócios internacionais.

De acordo com Rebello; Campana (2024), o ingresso no mercado internacional requer que sejam conhecidas e devidamente analisadas as condições do país destino quanto à legislação, recursos humanos, mercado consumidor, concorrência, fornecedores, além de aspectos econômicos.

Igualmente importante, para que a jornada da internacionalização seja frutífera, é ter domínio da situação financeira e contábil da organização, isso dará segurança para que os gestores tomem decisões acertadas. O Balanço Patrimonial, o Demonstrativo do Resultado do Exercício, a Demonstração de Fluxo de Caixa e os cálculos dos índices permitem uma análise gerencial robusta.

A complexidade envolta na jornada da expansão internacional do negócio necessita de análises fundamentadas e seguras, desse modo a Contabilidade Gerencial Executiva, ao trazer informações passíveis de comprovação, desempenha um papel essencial nessa empreitada.

Além de recursos financeiros, faz-se necessário o emprego de tempo e estudo acerca das informações contábeis, assim será possível mensurar custos, verificar o desempenho financeiro e a qualidade dos processos realizados, com vistas a viabilizar a instalação, potencializar a permanência e reduzir os riscos dos investimentos internacionais (Rebello; Campana, 2024).

A expansão dos negócios requer cuidado, cautela e preparo, as oportunidades devem ser ponderadas conforme a disponibilidade de recursos disponíveis, as características do mercado, as projeções de rentabilidade, os investimentos e os custos deverão ser mensurados a fim de haver uma estimativa de lucro, a fim de que seja vislumbrado a viabilidade do negócio.



Conforme Ching (2006), tendo em vista que as informações obtidas pela Contabilidade Gerencial serem de interesse interno, elas permitem que os dados sejam identificados, mensurados, analisados, preparados, interpretados e comunicados aos gestores que irão tomar as decisões.

O gestor deve ter um perfil que permita ter controle não apenas dos números absolutos, como das subjetividades dos mercados, dessa forma, a análise contábil gerencial deve estar alinhada às tendências inovadoras, aos avanços tecnológicos e obter informações específicas do mercado do país destino.

A Contabilidade Gerencial torna possível realizar análise global, internacional, interorganizacional e intraorganizacional, sendo assim consegue atender a complexidade e a interdependência inerente aos negócios internacionais (Frezza, 2021).

Importante apontar que o uso de inteligência artificial potencializa ainda mais os benefícios da contabilidade gerencial por otimizar e facilitar os processos de análise de grande fluxo de dados e informações de forma ágil e eficiente.

Cabe ressaltar que, além de sustentar as decisões as decisões estratégicas em ambientes internacionais, a contabilidade gerencial executiva integra os aspectos financeiros e operacionais às realidades culturais, legais e econômicas dos mercados globais, isso representa uma competência crítica para o sucesso dos negócios internacionais.

6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa evidenciou a função da Contabilidade Gerencial Executiva, pois diferentemente da Contabilidade Financeira, vai além e permite que dados financeiros e tributários sejam analisados e interpretados. Através de relatórios e ferramentas contábeis, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício e índices de desempenho financeiro, torna-se possível a compreensão da situação financeira da empresa por parte dos gestores e, assim, estabelecer planejamentos estratégicos na tomada de decisões.

No que tange à expansão internacional dos negócios, trata-se de uma tarefa que deve ser devidamente planejada e estruturada, desse modo, desponta o protagonismo e a relevância da contabilidade gerencial executiva nesse processo de internacionalização, uma vez que permite que os gestores tenham segurança e conhecimento tanto da própria empresa, do ponto de vista financeiro de forma robusta e assertiva, quanto do mercado no qual se



pretende inserir. Sendo assim, contribui de forma essencial e inequívoca em prol da tomada de decisões exitosas no que se refere aos negócios internacionais.

REFERÊNCIAS

BAZZI, S. **Contabilidade gerencial: conceitos básicos e aplicação** [recurso eletrônico]. Curitiba: InterSaber, 2015.

CULPI, L. A. **Internacionalização de empresas** [recurso eletrônico]. Curitiba: Contentus, 2020.

CHING, H. Y. **Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios** — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FREZZA, A. (2021). A Contabilidade Gerencial em Negócios Internacionais. **Ciência & Inovação**, v. 6 n. 1, 12-16, out 2021.

MERCHER, L. **Estratégias de internacionalização** [recurso eletrônico]. Curitiba: Contentus, 2020.

MOURA, I. V. **Contabilidade Gerencial** [recurso eletrônico]. Curitiba: Contentus, 2020.

MULLER, A. N. **Contabilidade básica: fundamentos essenciais** [recurso eletrônico]. São Paulo: Pearson, 2007.

REBELLO, F. A. S.; CAMPANA, C. A. Contabilidade Gerencial Executiva para Pequenas e Médias Empresas no Mercado Internacional. **Administração em Foco – Finanças, Comércio Internacional e Inovação**: v.4, 141-163, julho/ 2024.

SANTOS, A. S. **Contabilidade**. 2ª edição. [recurso eletrônico]. São Paulo: Pearson, 2019.