

# CONTABILIDADE GERENCIAL EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

## Artur Soave Frezza

Professor de Economia em Administração e Controladoria em Gestão Financeira  
Mestrando em Negócios Internacionais pela Must University.  
Faculdade de Americana,  
E-mail.: arturfrezza@gmail.com

## Resumo

Este artigo, tem por objetivo refletir sobre o passado, o presente e o futuro da contabilidade gerencial para os negócios internacionais, respondendo a questionamentos tais quais: qual a importância da contabilidade gerencial executiva para os negócios internacionais de uma organização; quais as principais ferramentas e relatórios da contabilidade gerencial para o processo de tomada de decisão nas organizações; quais os conhecimentos essenciais do profissional de negócios internacionais sobre a contabilidade gerencial executiva. Assim se buscará primeiramente os conceitos de contabilidade, contabilidade gerencial, negócios internacionais; para se analisar seus impactos frente a globalização das organizações e seus diversos fatores de decisão. Como as empresas de diferentes portes observam e analisam as informações necessárias para a tomada de decisão, visto que a contabilidade gerencial, surge como uma ferramenta de análise. Buscar-se-á as características principais dos profissionais de contabilidade gerencial e como os principais desafios futuros da globalização, em sistemas e na contabilidade gerencial podem ser enfrentados.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Negócios Internacionais. Gestão Financeira.

## Abstract

This article aims to reflect on the past, present and future of management accounting for international business, answering questions such as: what is the importance of executive management accounting for an organization's international business; what are the main management accounting tools and reports for the decision-making process in organizations; What are the essential knowledge of the international business professional about executive management accounting. Thus, it is possible to search for concepts of accounting, management accounting, international business; to analyze its impacts in the face of the globalization of organizations and its various decision factors. How companies of different sizes observe and analyze them as applicable information for decision making, seen as accounting management, as an analysis tool. Look for them as the main characteristics of management accounting professionals and how the main future challenges of globalization in systems and management accounting can be faced.

**Keywords:** Management accounting. International Business. Financial Management.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho visa olhar para o esclarecimento e a buscar por uma definição clara sobre a contabilidade gerencial em sua relação com negócios internacionais, como surgiu a contabilidade, em quais áreas foram aplicadas e em que localidades se desenvolveram melhor. Para a partir desta dissertação mostrar alguns de seus usos nos tempos atuais, com o foco nas aplicações aos negócios internacionais. O que remeterá ao uso futuro e integrativo da contabilidade com um padrão internacional e não nos diversos padrões como ainda se tem hoje e será apresentado mais à frente como apresenta a importância do tema "Negócios Globais" no estudo da contabilidade (SOUZA et al, 2008).

Primeiramente se deve explicar o conceito de contabilidade e para tal foi pesquisado em diversos livros e aqui sintetizamos como: a ciência que estuda, registra, controla e informa os atos e fatos econômico-financeiros que afetam o patrimônio de uma empresa, seja pública ou privada (ATKINSON, 2008; MARION, 2008; NETO, 2003; RAMACHANDRAN; KAKANI, 2020; WEETMAN; 2019). Reflexo de sua origem na antiguidade, com uso da matemática para apuração de lucros, porém só em 1494, com o Frei Francisco Luca Pacioli, em sua obra *Libri Abicci*, considerado o "Pai" da contabilidade, pois cria o "método de partidas dobradas" e o populariza (SMITH, 2018). Desde este ponto a contabilidade evoluiu muito e se pode dividir a contabilidade em dois

grupos: contabilidade financeira e contabilidade gerencial (ATKINSON *et al.*, 2008; KAPLAN; COOPER, 1998). A contabilidade financeira voltada a usuários externos, tais como acionistas controladores, gestores de fundos, órgãos que representam o governo e credores, das informações contábeis. E a contabilidade gerencial que é direcionada para usuários dentro dos níveis hierárquicos ou mesmo por área funcional, sendo que cada um deles apresenta diferentes demandas, normalmente internos à empresa (SOUZA *et al.*, 2008).

Neste artigo daremos atenção ao viés gerencial da contabilidade, sendo que uma das maiores autoridade sobre o tema é a o Instituto dos Contadores Gerenciais (*Institute of Management Accounting – IMA*, 2020), que provém até mesmo uma certificação internacional o CMA® (*Certified Management Accountant*), que implica no estudo das práticas e melhores práticas de mercado para acompanhar a contabilidade gerencial.

Assim o trabalho foi escrito baseado nos preceitos do estudo exploratório, por meio de uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2008, p.50), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”, de revisão da literatura, com dados e informações colhidas em livros de referência sobre o tema, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações, transcritos no período de 1996 a 2020, nos idiomas inglês e português. Toda pesquisa levou em consideração os conceitos explorados correlacionando as práticas de mercado e adaptando-os a negócios internacionais; visto que se tem cada vez mais presente os conceitos da globalização, do mercado mundial e empresas se relacionando em praticamente todos os cantos do mundo.

## 2. METODOLOGIA

Primeiramente buscamos definições de contabilidade gerencial, e conforme Savino (2015) apresenta em seu trabalho diversas definições que convergem para mostrar que a função é apresentar informações gerenciais para, em especial, mitigar riscos e incertezas do processo de tomada de decisões; o tornando mais assertivo possível nas empresas sejam públicas ou privadas. Tendo assim uma ferramenta de apoio e orientação no processo de gestão organizacional (Savino, 2015). O que remete ao processo de tomada de decisão que Amorin (2015) aborda com precisão ao indicar Peter Druker, que “A parte mais difícil e mais importante é certificar-se de que a decisão tem a ver com o problema certo”; assim apresenta:

*A contabilidade gerencial seja uma ferramenta de gestão vital para a tomada de decisão organizacional, pois através dela pode ser possível obter informações úteis sobre o ambiente organizacional, interno e externo, que auxiliam o gestor a obter análises mais detalhadas sobre determinadas questões internas, o que não seria possível identificar, apenas, usando a contabilidade tradicional. (AMORIN, 2015)*

A área de negócios internacionais é uma grande demandante do processo de tomada de decisão, pois hoje as empresas são locais com atuação global, isso quando não se tem empresas globais com atuação e planejamento global (GUEDES, 2007). O que implica na necessidade de análises mais precisas e dados da contabilidade gerencial, a PUC (2015) apresenta que para se ter capacidade de competir globalmente, não basta ser uma empresa internacionalizada, mas tem de sim ter vantagens competitivas, que promovam o sucesso da empresa.

Para que uma empresa opte por fazer negócios internacionalmente deve levar em conta: taxa de câmbio, taxa de juros base da economia local e de destino, função da mão-de-obra 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) (PUC, 2015). Isso também é exemplificado no caso internacional do fenômeno de migração de linhas de produção de diversas empresas no mundo para o sudeste asiático, conforme explica Gough (2001) em seu artigo “*Globalization and regional welfare regimes: The East Asian case*”. Foi observado o dumping social deste local, fornecendo uma clara vantagem competitiva as empresas que na década de 1990 migraram suas linhas de produção. Hoje se tem o resultado desta ação a China, que era uma economia de visibilidade de possível crescimento, passou a ser a segunda maior economia do mundo, de acordo com o *World Bank* (2020).

Conforme Amenn *et al* (2018) a contabilidade gerencial é uma abordagem de tomada de decisão usada para aumentar o valor de uma organização permitindo que seus gerentes tomem decisões com base na avaliação de custos e outros problemas de desempenho. E nesta linha, Guedes (2015) remete a importância para o cenário de tomada de decisões de análises econômicas, comportamentais, culturais, gerenciais, de barganha entre governos e empresas multinacionais focadas nos negócios internacionais e fusões e aquisições. A globalização apresenta ambientes mais complexos, que exigem análises fundamentadas em uma noção mais ampla dos negócios internacionais. O que retoma a

contabilidade gerencial para apresentar informações às decisões estratégicas e práticas de empresas multinacionais, as quais contemplam múltiplos níveis de análise (global, internacional, nacional e inter-organizacional e intra-organizacional) que refletem as amplas complexidades e interdependências referentes aos negócios internacionais.

As funções da informação gerencial contábil, segundo Machado *et al* (2015), 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, também segundo Atkinson *et al* (2008).

Algumas das principais ferramentas da contabilidade gerencial são as demonstrações de fluxo de resultado, fluxos de caixa, fluxo de mutações do patrimônio líquido; origens e aplicações de capital circulante líquido, fluxos de capital de giro líquido (CGL), demonstração dos recebimentos e pagamentos de caixa (DFC) (BRAGA; MARQUES, 1996). Outras ferramentas podem ser usadas pela contabilidade gerencial são índices tais como Tempo do Ciclo de Fabricação e de Entrega, cálculo de custo de oportunidade, e ferramentas de mensuração do valor agregado pela empresa aos clientes (PADOVEZE, 1999). Podendo ainda serem divididos em quatro estágios, conforme definidos no *International Management Accounting Practice 1* (IFAC, 1998): 1º Estágio: custeio por absorção; custeio variável; controle financeiro e operacional; orçamento anual; 2º Estágio: custo padrão; ABC; método de custeio RKW; orçamento de capital; descentralização; 3º Estágio: gestão baseada em valor; centros de responsabilidade; preço de transferência; custeio meta (*target costing*); método de custeio *kaisen*; custeio do ciclo de vida; 4º Estágio: planejamento estratégico; *balanced scorecard*; método de avaliação de desempenho, EVA (*Economic Value Added*) e MVA (*Market Value Added*).

Na linha do amparo a tomada de decisão se tem o caso das pequenas e micro empresas que sofrem por muitas vezes não usar a contabilidade gerencial (FIEK; LOOSE, 2017), que apresentam a falta da informações e a ausência de processos decisórios claros e isso leva diversas pequenas empresas a ter uma taxa de mortalidade de 23,4% de média de dois anos conforme estudo do SEBRAE (2016). Visto Souza, Necyk e Frezatti (2008) a contabilidade gerencial é influenciada pelo estágio

do ciclo de vida da organização, em especial, quanto à sua formalização, pois mais formal e estruturada a organização, implica que menos a organização sofre, pois a informações são mais estruturadas, e a empresa apresenta maior grau de controle. Com isso para Amenn (2018) a contabilidade gerencial depende da capacidade da organização de utilizar efetivamente as informações geradas pelo processo.

Com isso se levanta uma pergunta importante quais são as habilidades necessárias para os profissionais de contabilidade gerencial, assim são tidos seis principais domínios de conhecimento e habilidades que descreve os recursos que precisam para permanecer relevantes na era digital e desempenhar suas funções atuais e futuras com eficiência, de acordo com IMA (2019) e Lawson (2019):

- Estratégia, planejamento e desempenho. As competências deste domínio, se dividem em oito (Planejamento Estratégico e Tático, Análise de Decisão, Gerenciamento Estratégico de Custos, Decisões de Investimento de Capital, Gerenciamento de Riscos Corporativos, Orçamento e Previsão, Finanças Corporativas e Gerenciamento de Desempenho) e orientam os profissionais a liderar o desempenho do planejamento estratégico, avaliando o estado atual dos negócios e planejando o futuro.
- Relatórios e controle. As competências deste domínio fornecem aos profissionais as ferramentas para medir e relatar o desempenho de sua organização em conformidade com os padrões e obrigações relevantes, e se dividem em Controle Interno, Manutenção de Registros Financeiros, Contabilidade de Custos, Preparação de Demonstrações Financeiras, Análise de Demonstrações Financeiras, *Compliance* e Planejamento Tributário e Relatórios Integrados.
- Tecnologia e análise. As competências deste domínio mostram como os dados podem funcionar para aprimorar as análises de uma empresa e como a tecnologia pode levar a organização adiante, sendo divididos em Sistemas de Informação, Governança de Dados, Análise de Dados e Visualização de Dados.
- Visão e operações comerciais. Se dividem em quatro competências, Conhecimento Específico da Indústria, Conhecimento Operacional, Gerenciamento da Qualidade e Melhoria Contínua e Gerenciamento de Projetos, e mostram como os profissionais podem trabalhar de forma multifuncional nos negócios para transformar operações em toda a organização.
- Liderança. Se divide em sete competências que ajudam os profissionais a se tornarem líderes e a construir e orientar suas equipes para alcançar seus objetivos pessoais e organizacionais, sendo elas Habilidades de comunicação, Motivação e Inspiração, Colaboração, Trabalho em equipe e gerenciamento de relacionamentos,

Gerenciamento de mudanças, Gerenciamento de conflitos, Negociação e Gerenciamento de talentos.

- Ética e valores profissionais. Esse novo domínio se divide em três competências (Comportamento ético profissional, Reconhecimento e Resolução de comportamentos antiéticos e Requisitos legais e regulamentares) solicitam que os indivíduos demonstrem seus valores profissionais, comportamentos éticos e conformidade legal para que suas carreiras e negócios sejam éticos e sustentáveis.

Diante deste novo cenário que se configura um dos principais desafios futuros na contabilidade gerencial, segundo a IMA (2020), é como fazer os “*Business Reporting*” frente a quarta revolução industrial (SCHWAB, 2016) que chegou. O que virá acompanhado da contabilidade gerencial se tornar mais estratégica, à medida que a inteligência artificial (IA) assume mais tarefas de “processamento de números” e se concentra novamente no uso da IA para fazer análises financeiras, planejamento e tomada de decisões mais aprofundados (LAWSON, 2019). A contabilidade gerencial apresenta impactos que incluem, para Amenn (2018): a capacidade de orientar as decisões tomadas através das informações fornecidas, a capacidade de garantir a maximização dos recursos organizacionais humanos e físicos, a capacidade de garantir operações organizacionais fortes através da utilização de tecnologias e capacidade de garantir satisfação através dos produtos e serviços fornecidos pela organização.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que os objetivos da contabilidade gerencial estão diretamente ligados ao planejamento e controle de uma organização, como instrumentos de administração para os gestores, visando ajudar uma empresa a ficar sob controle, identificar quando o processo está fora do controle e dar suporte à aprendizagem da empresa, com o objetivo de melhorar a qualidade das operações, reduzir os custos operacionais e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes, conforme conclui Machado *et al* (2015).

Com isso a busca de informações da contabilidade gerencial em atendimento a demanda interna para tomada de decisões, principalmente em processos empresariais internacionais, que são mais complexos, é uma via para embasar os negócios e as decisões tomadas em âmbito administrativo e estratégico. Assim a avaliação de informações enviadas pelos responsáveis da contabilidade gerencial possibilita negócios globalizados, ao se importar e exportar para outros países que baseiam negócios mais vantajosos a empresa no cenário global.

Conclui-se que a contabilidade gerencial e negócios internacionais estão alinhados para o sucesso do mundo empresarial neste contexto globalizado, que cada vez mais terá a influência de inteligências artificiais na análise de dados ao gerar informações e relatórios e tornando a atividade mais estratégica. A aplicação da contabilidade gerencial como ferramenta de decisão está intrinsecamente incorporada a ser parte da cultura organizacional para garantir a realização contínua de seus benefícios, tal qual Amenn (2018) afirma.

### CONCLUSÃO

A epidermólise bolhosa é uma patologia rara, porém com grande impacto na vida dos portadores e de seus familiares, prejudicando a qualidade de vida do paciente.

Por se tratar de uma doença incurável e por ser de grande severidade, a avaliação da intensidade de sinais e sintomas é de grande importância. O diagnóstico precoce é de grande importância, proporcionando uma qualidade de vida melhor ao paciente. A implantação por equipe multidisciplinar é essencial no tratamento, para promover melhorias na qualidade de vida, intervindo de forma adequada nos cuidados prevenindo as lesões e minimizando as sequelas.

O tratamento da EB geralmente é paliativo, consistindo no controle das bolhas, com utilização de gases, antibióticos, bem como controle nutricional e analgesia. Devem-se evitar traumas, tendo como foco a prevenção das infecções. Há evidências científicas do efeito benéfico de terapia gênica, transplante de células tronco e infusão de proteínas, mas esses estão em fase de teste.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ameen, A. M. *et al* (2018). **The Impact of Management Accounting and How It Can Be Implemented into the Organizational Culture**. *Dutch Journal of Finance and Management*, 2(1), 02. Disponível em: <<https://www.djfm-journal.com/article/the-impact-of-management-accounting-and-how-it-can-be-implemented-into-the-organizational-culture>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Amorim, D. F. B. (2015). **A importância da contabilidade gerencial para a Gestão dos negócios**. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_contabilidade\\_gerencial\\_0.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_contabilidade_gerencial_0.pdf)>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Atkinson, A. A. *et al* (2008). **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

- Braga, R., & Marques, J. A. V. da C. (1996). **Fundamentos conceituais da demonstração dos fluxos de caixa: significado, vantagens e limitações.** Algumas evidências. Caderno de Estudos, (14), 1-23. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511996000200002&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511996000200002&script=sci_arttext)>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Fiek, N., & Loose, C. (2018). **Uso das informações contábeis nas micro e pequenas empresas.** Revista de Administração de Roraima - RARR, 7(2), 348-365. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/4166>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Gil, A.C. (2008) **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gough, I. (2001). **Globalization and regional welfare regimes: The East Asian case.** *Global Social Policy*, 1(2), 163-189. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/146801810100100202>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Guedes, A. L. (2007). **Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos.** XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-B2679.pdf>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- IFAC, International Federation Of Accountants (1998). **International Management Accounting Practice 1** (Imap1),
- IMA (2020). **Institute of Management Accountants.** Disponível em: <<http://www.imanet.org/>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- IMA (2019). **Management accounting competency framework.** Disponível em: <<https://www.imanet.org/career-resources/management-accounting-competencies?ssopc=1>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Kaplan, R. S.; Cooper, R. (1998) **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo.** São Paulo: Futura.
- Lawson, R. (2019) **A look at the next 100 years of management accounting.** *Accounting Today*. Disponível em: <<https://www.accountingtoday.com/opinion/a-look-at-the-next-100-years-of-management-accounting>>, acesso em 13 de junho de 2020
- Machado, J. R. *et al* (2015) **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas.** Revista Cursos de Administração e Ciências Contábeis nº 11. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Marion, J. C. (2008). **Contabilidade empresarial.** 14.º ed. São Paulo: Atlas.
- Neto, A. A. (2003). **Finanças corporativas e valor.** Atlas.
- Padoveze, C. L. (1999). **O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor.** Caderno de Estudos, (21), 01-16. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511999000200003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511999000200003&script=sci_arttext)>, acesso em: 13 de junho de 2020
- PUC (2015). **Gestão de Negócios Internacionais.** Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3843/material/DOC%201%20%20%20A%20competitividade%20internacional.pdf>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Ramachandran, N., & Kakani, R. K. (2020). **Financial Accounting For Management**. McGraw-Hill Education.
- Savino, E. M. P. (2015). **Nota técnica: A contabilidade gerencial e sua importância na atualidade.** O Papel: revista mensal de tecnologia em celulose e papel, 76(8), 55-57. Disponível em: <[http://www.revistaopapel.org.br/nooticia-anexos/1439821484\\_f5a97fc445645e4f7b7bab1a77827b07\\_150503139.pdf](http://www.revistaopapel.org.br/nooticia-anexos/1439821484_f5a97fc445645e4f7b7bab1a77827b07_150503139.pdf)>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Schwab, K. (2016). **A Quarta Revolução Industrial.** 1ª Edição. Ravensburg: Edipro.
- SEBRAE (2016) **Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Smith, M. (2018). **Luca Pacioli: The father of accounting.** Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2320658](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2320658)>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Souza, A. A., *et al* (2008). **Ensino da Contabilidade Gerencial: estudo dos cursos de Ciências Contábeis das melhores universidades brasileiras.** Revista Contemporânea de Contabilidade, 5(10), 69-90. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/8855>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Souza, B. C., Neczyk, G. A., & Frezatti, F. (2008). **Ciclo de vida das organizações e a contabilidade gerencial.** Enfoque: Reflexão Contábil, 27(1), 09-22. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/7146>>, acesso em: 13 de junho de 2020
- Weetman, P. (2019). **Financial and management accounting.** Pearson UK.
- World Bank (2020). **The World Bank in China – overview.** Disponível em: <<https://www.worldbank.org/en/country/china/overview>>, acesso em: 13 de junho de 2020