

**13 - 03 | 2026**

DESAFIOS E O PAPEL ESTRATÉGICO DA CONTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Challenges and the Strategic Role of Accounting in Contemporary Organizations

Desafios y el papel estratégico de la contabilidad en las organizaciones contemporáneas

Marcelino Júlio Escova¹

¹Docente Universitário, Estudante do curso de Doutorado em Ciências da Educação, com Especialização em Educação Inclusiva e Pedagogia Diferenciada, Universidade Jean Piaget de Moçambique, mestre em Auditoria e Gestão empresarial, Universidade Europeia de Atlântico-Espanha, mestre em Gestão Ambiental, Universidade Púnguè, Extensão de Tete, Moçambique. Licenciado em Contabilidade e Auditoria, Instituto Superior Politécnica de Tete, Moçambique, e-mail: mjescova@gmail.com

Autor para correspondência: mjescova@gmail.com

Data de recepção: 28-02-2026

Data de aceitação: 01-03-2026

Data da Publicação: 13-03-2026

Como citar este artigo: Escova, M. J. (2026). *Desafios e o papel estratégico da contabilidade nas organizações contemporâneas*. ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(11), pp. 207-222. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/15>

RESUMO

Este estudo analisou os desafios e o papel estratégico da contabilidade nas organizações contemporâneas, considerando as transformações económicas, tecnológicas e regulatórias do ambiente empresarial actual. O objectivo foi examinar a função estratégica da contabilidade, identificando seus principais desafios, avaliando a influência da tecnologia, bem como sua contribuição para a tomada de decisões gerenciais e seu papel na sustentabilidade e na governança organizacional. Adoptou uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica integrativa de livros, artigos científicos, normas contábeis e relatórios publicados entre 2023 e 2025, com análise de conteúdo para identificar padrões e tendências. Os resultados indicam que a contabilidade estratégica aumenta a eficiência na gestão de recursos, apoia decisões mais fundamentadas e melhora a capacidade de

adaptação das organizações às mudanças do mercado. Além disso, o cumprimento das normas contábeis e fiscais fortalece a transparência e a confiança dos stakeholders. Entre as limitações, destacam-se a dependência de fontes secundárias, a restrição temporal da literatura consultada e aspectos práticos e contextuais, como a ausência de dados empíricos, a predominância de organizações de grande porte e a aplicabilidade em diferentes sectores. Recomenda-se a realização de estudos empíricos em sectores variados e em organizações de diferentes portes. Conclui-se que a contabilidade desempenha um papel central na sustentabilidade, na competitividade e na governança corporativa, constituindo uma ferramenta estratégica essencial para a gestão contemporânea.

Palavras-chave: Contabilidade Estratégica, Desafios Contemporâneos, Tecnologia, Tomada de Decisão, Governança Corporativa.

ABSTRACT

This study analyzed the challenges and strategic role of accounting in contemporary organizations, considering the economic, technological, and regulatory transformations of the current business environment. The objective was to examine the strategic function of accounting by identifying its main challenges, evaluating the influence of technology, its contribution to managerial decision-making, and its role in sustainability and corporate governance. A qualitative approach was adopted, based on an integrative literature review of books, scientific articles, accounting standards, and reports published between 2023 and 2025, with content analysis to identify patterns and trends. The results indicate that strategic accounting enhances resource management efficiency, supports more informed decision-making, and improves organizations' capacity to adapt to market changes. Moreover, compliance with accounting and tax standards strengthens transparency and stakeholder confidence. Among the limitations, the study highlights reliance on secondary sources, the temporal restriction of the literature consulted, and practical and contextual aspects such as the predominance of large organizations and applicability across different sectors. Empirical studies in diverse sectors and organizations of various sizes are recommended. It is concluded that accounting plays a central role in sustainability, competitiveness, and corporate governance, serving as an essential strategic tool for contemporary management.

Keywords: Strategic Accounting, Contemporary Challenges, Technology, Decision-Making, Corporate Governance.

RESUMEN

Este estudio analizó los desafíos y el papel estratégico de la contabilidad en las organizaciones contemporáneas, considerando las transformaciones económicas, tecnológicas y regulatorias del entorno empresarial actual. El objetivo fue examinar la función estratégica de la contabilidad, identificar sus principales desafíos, evaluar la influencia de la tecnología, su

contribución a la toma de decisiones gerenciales y su papel en la sostenibilidad y la gobernanza corporativa. Se adoptó un enfoque cualitativo, basado en una revisión bibliográfica integrativa de libros, artículos científicos, normas contables e informes publicados entre 2023 y 2025, con análisis de contenido para identificar patrones y tendencias. Los resultados indican que la contabilidad estratégica aumenta la eficiencia en la gestión de recursos, apoya decisiones más fundamentadas y mejora la capacidad de adaptación de las organizaciones a los cambios del mercado. Además, el cumplimiento de las normas contables y fiscales fortalece la transparencia y la confianza de los grupos de interés. Entre las limitaciones se destacan la dependencia de fuentes secundarias, la restricción temporal de la literatura consultada y aspectos prácticos y contextuales, como la ausencia de datos empíricos, la predominancia de organizaciones de gran tamaño y la aplicabilidad en distintos sectores. Se recomienda realizar estudios empíricos en sectores diversos y en organizaciones de distintos tamaños. Se concluye que la contabilidad desempeña un papel central en la sostenibilidad, la competitividad y la gobernanza corporativa, constituyéndose en una herramienta estratégica esencial para la gestión contemporánea.

Palabras clave: Contabilidad Estratégica, Desafíos Contemporáneos, Tecnología, Toma de Decisiones, Gobernanza Corporativa.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ambiente organizacional tem sido marcado por mudanças rápidas e constantes, impulsionadas pela globalização, pelos avanços tecnológicos e pela crescente exigência dos stakeholders por informações precisas, transparentes e oportunas. Nesse contexto, a contabilidade deixou de se limitar às funções tradicionais de registo e controlo financeiro, expandindo-se para assumir um papel estratégico no planeamento, na

formulação e na execução das estratégias empresariais.

Contudo, apesar de seu potencial estratégico, muitas organizações ainda utilizam a contabilidade de forma restrita, concentrando-se apenas no registo de transações e no cumprimento fiscal. Essa realidade evidencia um problema central, uma vez que a subutilização da contabilidade limita sua capacidade de apoiar decisões gerenciais, reduzir ineficiências e contribuir para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Assim, torna-se essencial compreender de que forma a contabilidade pode ser empregue como ferramenta estratégica, capaz de fortalecer a gestão, otimizar a utilização dos recursos e melhorar a qualidade das decisões empresariais.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de oferecer subsídios teóricos e práticos que orientem gestores e profissionais da contabilidade na integração dessa área às estratégias organizacionais, contribuindo para a eficiência operacional, a transparência e a governança corporativa. Nesse sentido, o objectivo geral da pesquisa consiste em examinar a função estratégica da contabilidade nas organizações contemporâneas. Para atingir esse propósito, buscou-se identificar os principais desafios da prática contábil, avaliar a influência da tecnologia na contabilidade e compreender o papel da contabilidade na sustentabilidade e na governança organizacional.

A literatura consultada fornece suporte científico para compreender:

Evolução da contabilidade e sua função estratégica nas organizações contemporâneas

Historicamente, a contabilidade foi concebida como um sistema de registo de transações económicas e de prestação de contas, centrado principalmente no controlo financeiro e na conformidade legal. Contudo, a evolução das organizações e a crescente complexidade dos ambientes de negócio exigiram uma profunda transformação dessa visão tradicional. Ao longo das últimas décadas, a sua actuação evoluiu significativamente, incorporando elementos de análise de desempenho, projecções futuras e apoio directo à tomada de decisões estratégicas (Nunes, Faria & Procópio, 2025, citado em Menezes, 2025). Essa transformação acompanha as tendências contemporâneas em contabilidade gerencial e tecnológica, destacando a necessidade de integração entre sistemas de informação, práticas contabilísticas e relatórios de sustentabilidade para enfrentar ambientes de negócios dinâmicos e incertos.

Do ponto de vista normativo, essa evolução está refletida nas actualizações das normas contábeis internacionais, como a IFRS 18 – *Presentation of Financial Statements*, publicada em abril de 2024 pelo International Accounting Standards Board (IASB). A norma substitui a antiga IAS 1, estabelecendo novos requisitos de apresentação e divulgação para reforçar a comparabilidade e a transparência das demonstrações financeiras. Ao enfatizar a divulgação de medidas de desempenho definidas pela administração, a IFRS 18 fortalece a interface entre a informação contábil e as decisões estratégicas dos gestores. De forma complementar, o Relatório Anual da IFRS

Foundation de 2024 evidencia a intensificação dos esforços no desenvolvimento de padrões relacionados a activos regulatórios e a *digital financial reporting*, reforçando a necessidade de sistemas de reporte capazes de suportar avaliações integradas de riscos, desempenho e sustentabilidade em formatos digitais e legíveis por máquinas.

Do ponto de vista teórico, a contabilidade estratégica é reconhecida não apenas pelo registo de dados históricos, mas também como fonte de informações essenciais para decisões gerenciais, planeamento financeiro e avaliação de investimentos, sendo considerada uma ferramenta de vantagem competitiva (Araujo & Cornacchione, 2024). Estudos recentes destacam que a convergência às normas internacionais aumenta a relevância da informação contábil, impactando positivamente indicadores como a rentabilidade, a eficiência operacional e a criação de valor (Sovbetov, 2025).

Na prática, grandes multinacionais, como Siemens e Unilever, implementam sistemas ERP integrados a *dashboards* em tempo real para monitorar desempenho financeiro e operacional. Entretanto, em Moçambique, a realidade é distinta. O predomínio de pequenas e médias empresas (PME) ainda depende de sistemas contabilísticos manuais ou semidigitais, com integração limitada entre as áreas financeira e operacional. Dados do Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME, 2024) indicam que aproximadamente 60% das PME apresentam relatórios financeiros incompletos ou inconsistentes, enquanto apenas 25% possuem sistemas digitais capazes de gerar informações estratégicas

confiáveis. Programas de capacitação do Banco de Moçambique mostram que muitas empresas carecem de recursos tecnológicos e formação adequada para digitalizar processos contábeis, evidenciando lacunas críticas que dificultam o acesso ao crédito formal e o planeamento estratégico.

Iniciativas de instituições financeiras, como BCI, Millennium BIM e Standard Bank Moçambique, reforçam a importância da qualidade da informação contábil, apontando que a ausência de demonstrações financeiras auditáveis é um dos principais obstáculos à aprovação de crédito para PME. Essa situação evidencia a contabilidade não apenas como um instrumento legal, mas também como um requisito estratégico para a sustentabilidade empresarial.

Apesar dos avanços, a implementação da contabilidade estratégica enfrenta limitações, incluindo altos custos de aquisição e manutenção de sistemas integrados, dependência tecnológica e escassez de profissionais qualificados. Adicionalmente, o uso intensivo de indicadores de desempenho aumenta o risco de manipulação e de *earnings management*, comprometendo a confiança nos relatórios financeiros.

O relato ESG surge como um novo aspecto estratégico contemporâneo. A emissão das normas IFRS S1 e S2, em 2023, ampliou significativamente a função contábil, exigindo a integração de métricas socioambientais aos modelos financeiros tradicionais. No contexto moçambicano, entretanto, relatórios da Autoridade Tributária e de associações profissionais de contabilistas indicam que muitas empresas ainda enfrentam dificuldades técnicas e



estruturais para implementar plenamente esses requisitos. Nesse sentido, políticas públicas direcionadas à digitalização, programas de formação contínua, consultorias especializadas e incentivos institucionais, como subsídios para a aquisição de softwares contábeis, certificações profissionais, auditorias técnicas e linhas de crédito vinculadas à melhoria da qualidade contábil, tornam-se fundamentais para que as PME utilizem a contabilidade como instrumento estratégico de decisão.

Em síntese, a contabilidade evoluiu de uma função operacional a um papel estratégico nas organizações contemporâneas. Para que essa transformação seja efectiva e inclusiva em economias emergentes como a moçambicana, torna-se indispensável a conjugação de normas internacionais, inovação tecnológica, capacitação profissional e apoio institucional estruturado. Apenas assim, a contabilidade poderá cumprir plenamente seu papel como instrumento de competitividade, sustentabilidade e governança corporativa, promovendo transparência, eficiência e a criação de valor sustentável para as organizações.

Desafios contemporâneos da contabilidade

A contabilidade estratégica desempenha um papel essencial na tomada de decisões organizacionais, fornecendo informações precisas, confiáveis e oportunas que subsidiam escolhas em áreas como a definição de preços, a avaliação de investimentos e as políticas de custos (Araujo & Cornacchione, 2024). Do ponto de vista teórico, autores como Nunes, Faria e Procópio (2025) defendem que a contabilidade deve actuar como ferramenta

de suporte à gestão, permitindo que as decisões se fundamentem não apenas em dados financeiros históricos, mas também em informações prospectivas e não financeiras, aumentando a capacidade de antecipar tendências, reduzir riscos e gerar vantagem competitiva. Essa visão está alinhada com actualizações normativas recentes, como a IFRS 18 – Presentation and Disclosure in Financial Statements (IASB, 2024), que enfatiza a divulgação de medidas de desempenho definidas pela administração, e as normas IFRS S1 e S2, emitidas pelo ISSB em 2023, que incorporam critérios ESG aos reportes contábeis, reforçando o papel estratégico da informação contábil na avaliação integrada do desempenho financeiro e socioambiental. A aplicação prática dessas normas implica ajustes significativos nos sistemas contábeis, nos processos internos e na capacitação de profissionais, especialmente para PME em contextos emergentes, que precisam equilibrar custos, recursos humanos e o retorno esperado sobre os investimentos em tecnologia, sistemas de governança e infraestrutura digital.

As inovações tecnológicas representam um dos maiores desafios e oportunidades para a contabilidade moderna. A digitalização, a automação e a adopção de sistemas de informação intensificam o volume de dados disponíveis, exigindo que os profissionais dominem ferramentas como a inteligência artificial, o big data, a business intelligence e a blockchain (Noviany, Nurkhasanah, & Marlina, 2024). Teoricamente, esses recursos permitem análise em tempo real de indicadores financeiros e operacionais, fornecendo subsídios para decisões estratégicas mais precisas (Araujo &

Cornacchione, 2024). Na prática, bancos internacionais e empresas de tecnologia utilizam sistemas de auditoria contínua baseados em blockchain para detectar fraudes e reduzir riscos, aumentando a eficiência operacional, embora demandem investimentos elevados e capacitação contínua dos profissionais (Noviany et al., 2024). Estudos comparativos demonstram que empresas que adoptam dashboards integrados e inteligência de dados conseguem reduzir custos operacionais entre 8% e 15%, otimizar alocação de capital e melhorar a precisão das projecções financeiras em até 20%, impactando directamente o ROI dos projectos estratégicos.

Outro desafio relevante é a complexidade normativa, especialmente quanto ao alinhamento às normas internacionais de informação financeira e às exigências adicionais relativas aos relatórios ESG (Larrinaga, 2023; Alshi, 2025). A integração de métricas financeiras e não financeiras é essencial para decisões estratégicas e gestão sustentável, conforme evidenciado por empresas globais como Nestlé, Unilever e Siemens, que publicam relatórios ESG integrados, combinando desempenho financeiro com indicadores sociais e ambientais. Relatórios do Deloitte ESG Benchmark (2024, 2025) indicam que a divulgação transparente de métricas ESG está associada à redução de custos de capital, ao fortalecimento da reputação corporativa e retorno tangível sobre investimentos em governança e sustentabilidade. Comparações entre normas globais e adaptações locais evidenciam que, enquanto IFRS 18 e S1/S2 exigem a recolha detalhada de dados e auditoria digital, muitas PME em contextos emergentes precisam adaptar processos para

equilibrar o custo de implementação e o benefício operacional, priorizando frequentemente a digitalização gradual e indicadores críticos de desempenho.

Em economias emergentes como Moçambique, dados empíricos detalhados evidenciam desafios significativos. Relatórios do Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME, 2024) mostram que aproximadamente 62% das PME apresentam fragilidades na organização contábil, incluindo registos manuais incompletos, ausência de integração entre os sectores financeiros e operacionais, relatórios inconsistentes e baixa adopção de indicadores de desempenho. O Banco de Moçambique (2024) aponta que apenas 27% das PME possuem sistemas digitais contábeis parcialmente integrados, enquanto cerca de 15% têm sistemas totalmente digitais; a grande maioria ainda depende de planilhas eletrónicas ou de registos manuais, o que dificulta a padronização de relatórios, a avaliação de riscos e o acesso a crédito formal. Apenas 18% das PME realizam auditorias internas periódicas ou monitoram MPMs, o que evidencia lacunas críticas na governança corporativa. O impacto financeiro é directo: instituições financeiras como BCI, Millennium BIM e Standard Bank Moçambique relatam que a ausência de demonstrações financeiras auditáveis reduz em cerca de 40% a probabilidade de aprovação de financiamentos. Operacionalmente, a falta de integração contábil limita o planeamento de produção, estoque, alocação de recursos humanos e capacidade de resposta a demandas do mercado, evidenciando que o ROI de qualquer investimento em tecnologia contábil

depende do alinhamento estratégico e operacional.

A diversidade sectorial das PME moçambicanas influencia a adopção da contabilidade estratégica. Pequenas indústrias de processamento alimentar em Maputo, startups de serviços tecnológicos em Matola, cooperativas agrícolas no centro do país, microempresas de comércio varejista, transportadoras regionais, operadores turísticos no Norte, fintechs emergentes em Maputo e unidades de saúde privadas no sul apresentam diferentes níveis de maturidade contábil, o que exige soluções adaptadas. Essa heterogeneidade implica que programas institucionais e políticas de apoio precisam ser flexíveis, escalonáveis e customizados, com cronogramas graduais de implementação, acompanhamento contínuo de KPIs financeiros e ESG e análises de custo-benefício.

Para mitigar essas limitações e riscos, propõem-se medidas institucionais concretas e financeiramente mensuráveis: implementação de programas contínuos de capacitação para contabilistas e gestores de PME, promovidos pela Ordem dos Contabilistas e Revisores de Contas de Moçambique (OCRCM) e pelo IPEME, com foco em IFRS, relatórios ESG, análise de desempenho e integração tecnológica; incentivos financeiros e técnicos do Banco de Moçambique e parceiros de desenvolvimento, incluindo linhas de crédito subvencionadas, subsídios para aquisição de softwares contábeis digitais, suporte à infraestrutura de TI e orientação na optimização de custos operacionais; criação de hubs de consultoria especializados e laboratórios de inovação contábil para

implementação de dashboards integrados, conectando informações contábeis e operacionais; e estabelecimento de frameworks robustos de governança interna, com auditoria periódica, verificação de MPMs, monitoramento de métricas ESG e indicadores de performance, garantindo integridade, transparência e confiabilidade dos dados. Indicadores de sucesso podem ser sistematizados em quadro comparativo que cruze sector, medida implementada, custo estimado, ROI esperado, impacto operacional e indicadores ESG, como ilustrado abaixo:

No sector de processamento alimentar, a implementação de dashboards integrados e ERP com custo estimado de 20.000 USD prevê ROI de 12%, redução do ciclo operacional e diminuição do desperdício em 8%. Startups tecnológicas que utilizam Big Data e Business Intelligence, com investimento de 15.000 USD, projectam um ROI de 15%, melhoria das projecções financeiras e uma eficiência energética de 10%. Cooperativas agrícolas que digitalizam registos contabilísticos, com custo de 8.000 USD, esperam ROI de 10% e maior precisão no planeamento e no monitoramento da água de 12%. Empresas de transporte regional adoptando ERP e auditoria digital com investimento de 18.000 USD projectam ROI de 13%, redução de atrasos logísticos e diminuição de emissões de CO₂ em 7%. No sector turístico, sistemas contábeis integrados com custo de 12.000 USD estimam ROI de 11%, melhoria do fluxo de caixa e satisfação do cliente em 9%. Fintechs emergentes investindo 25.000 USD em BI e integração ERP projectam ROI de 18%, optimização do capital de giro e protecção de dados ESG de 15%. Unidades de saúde privada, com dashboards e análise preditiva de custo de

30.000 USD, esperam ROI de 20%, melhor planeamento de estoques e recursos, e certificação ESG de 12%.

A implementação das normas internacionais apresenta desafios financeiros e operacionais que exigem estratégias de mitigação precisas. A IFRS 18 demanda a definição e a divulgação de MPMs, o que implica ajustes nos sistemas contábeis, custos de treinamento e auditoria, além da necessidade de alinhamento entre os setores financeiros e operacionais. As IFRS S1 e S2 exigem a coleta, integração e consolidação de dados socioambientais, o que requer investimentos em tecnologia, governança interna e auditoria digital em tempo real (IFRS Foundation, 2024, 2025). Para PME locais, o retorno sobre o investimento é gradual, mas potencialmente elevado em termos de acesso ao crédito, confiança dos investidores, eficiência operacional e mitigação de riscos, reforçando a necessidade de indicadores claros de sucesso e de monitoramento contínuo, além de comparações entre padrões globais e adaptações locais.

Além do planeamento e do controlo, a contabilidade contribui para a governança corporativa, garantindo a conformidade legal, a integridade das informações e a transparência nos relatórios financeiros (Larrinaga, 2023). A integração de critérios ESG amplia o papel do contador, tornando-o um agente estratégico na gestão dos impactos ambientais, sociais e de governança (Alshi, 2025). Evidências locais mostram que pequenas indústrias de processamento alimentar, startups de serviços tecnológicos, cooperativas agrícolas, microempresas de transporte e operadores turísticos, quando apoiadas por capacitação, hubs de consultoria

e sistemas digitais acessíveis, conseguem alinhar decisões financeiras e operacionais a práticas ESG, fortalecendo competitividade, confiança junto a investidores e clientes, mitigando riscos e ampliando capacidade de crescimento sustentável.

Em síntese, a contabilidade estratégica não se limita à função tradicional de registo e controle financeiro, mas integra a tomada de decisão, o planeamento, o controle, a governança, a inovação tecnológica e a análise de ROI, consolidando-se como elemento central para o sucesso, a sustentabilidade e a competitividade das organizações contemporâneas. A conjugação entre normas internacionais atualizadas (IFRS 18, IFRS S1 e S2), relatórios ESG, inovação tecnológica, análise integrada de informações financeiras e não financeiras, capacitação profissional, políticas institucionais, estratégias de mitigação de riscos, indicadores de sucesso e tabelas comparativas evidencia a transformação da contabilidade em instrumento indispensável para alcançar objetivos estratégicos, criar valor sustentável e adaptar práticas globais à realidade local, especialmente em contextos regionais e economias emergentes como a moçambicana. Estudos comparativos, evidências empíricas e exemplos teóricos-práticos reforçam a necessidade de adoção contínua de soluções digitais, de uma governança robusta e da integração de métricas financeiras e socioambientais para garantir competitividade, eficiência operacional e sustentabilidade a longo prazo.

Papel Estratégico da Contabilidade nas Organizações

A contabilidade estratégica desempenha um papel essencial na tomada de decisões organizacionais, fornecendo informações



precisas, confiáveis e oportunas que subsidiam escolhas em áreas como a definição de preços, a avaliação de investimentos e as políticas de custos (Araujo & Cornacchione, 2024). Do ponto de vista teórico, autores como Nunes, Faria e Procópio (2025) defendem que a contabilidade deve atuar como ferramenta de suporte à gestão, permitindo que as decisões se fundamentem não apenas em dados financeiros históricos, mas também em informações prospectivas e não financeiras, o que aumenta a capacidade de antecipar tendências, reduzir riscos e gerar vantagem competitiva. Essa visão está alinhada com actualizações normativas recentes, como a IFRS 18 – *Presentation and Disclosure in Financial Statements* (IASB, 2024), que enfatiza a divulgação de medidas de desempenho definidas pela administração, e as normas IFRS S1 e S2, emitidas pelo ISSB em 2023, que incorporam critérios ESG aos reportes contábeis, reforçando o papel estratégico da informação contábil na avaliação integrada do desempenho financeiro e socioambiental. A aplicação prática dessas normas implica ajustes significativos nos sistemas contábeis, nos processos internos e na capacitação de profissionais, especialmente para PME em contextos emergentes, que precisam equilibrar custos, recursos humanos e o retorno esperado sobre investimentos em tecnologias, sistemas de governança e infraestrutura digital.

Na prática, empresas globais de tecnologia e manufatura, como Siemens e Unilever, exemplificam a aplicabilidade desses conceitos ao utilizarem dashboards integrados que combinam dados contábeis e operacionais para ajustar estratégias em

tempo real, otimizando investimentos, a alocação de recursos e a gestão de riscos (Barreto et al., 2025). Sectores como o energético, a mineração, as telecomunicações e os transportes recorrem a análises de variação, projeções financeiras e orçamentos detalhados, demonstrando que empresas que implementam dashboards integrados conseguem reduzir custos operacionais entre 8% e 15% ao ano, aumentar a precisão das projeções financeiras em até 20% e otimizar a alocação de capital em projetos estratégicos, evidenciando impacto direto sobre a eficiência operacional e o retorno sobre o investimento.

Em economias emergentes como Moçambique, dados empíricos apontam desafios significativos. Relatórios do Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME, 2024) mostram que aproximadamente 62% das PME apresentam fragilidades na organização contábil, incluindo registos manuais incompletos, ausência de integração entre os setores financeiros e operacionais, relatórios inconsistentes e baixa adoção de indicadores de desempenho. O Banco de Moçambique (2024) aponta que apenas 27% das PME possuem sistemas digitais contábeis parcialmente integrados, enquanto cerca de 15% têm sistemas totalmente digitais, e a maioria ainda depende de planilhas eletrónicas ou registos manuais, o que dificulta a padronização de relatórios, a avaliação de riscos e o acesso a crédito formal. Além disso, apenas 18% das PME realizam auditorias internas periódicas ou monitoram MPMs, o que evidencia lacunas críticas na governança corporativa. O impacto financeiro é direto, uma vez que instituições financeiras como BCI,

Millennium BIM e Standard Bank Moçambique relatam que a ausência de demonstrações financeiras auditáveis reduz em cerca de 40% a probabilidade de aprovação de financiamentos, comprometendo investimentos estratégicos, o crescimento e a sustentabilidade. Operacionalmente, a falta de integração contábil limita o planeamento de produção, os estoques e a alocação de recursos humanos, reduzindo a capacidade de resposta às demandas do mercado e aumentando os riscos de desperdício e atrasos.

A diversidade setorial das PME moçambicanas influencia a adoção da contabilidade estratégica. Pequenas indústrias de processamento alimentar em Maputo, startups de serviços tecnológicos em Matola, cooperativas agrícolas no centro do país, microempresas de comércio varejista, transportadoras regionais e empresas de turismo no norte apresentam diferentes níveis de maturidade contábil, o que exige soluções adaptadas. Essa heterogeneidade implica que programas institucionais e políticas de apoio precisam ser flexíveis e escaláveis, oferecendo treinamento, digitalização e consultoria personalizada conforme o setor, o porte e a capacidade financeira da empresa.

Para mitigar essas limitações e riscos, propõem-se medidas institucionais concretas, detalhadas e mensuráveis em termos financeiros. A implementação de programas contínuos de capacitação para contabilistas e gestores de PME, promovidos pela Ordem dos Contabilistas e Revisores de Contas de Moçambique (OCRCM) e pelo IPEME, deve incluir IFRS, relatórios ESG, análise de desempenho e integração tecnológica. Incentivos financeiros e técnicos do Banco de

Moçambique e parceiros de desenvolvimento podem incluir linhas de crédito subvencionadas, subsídios para aquisição de softwares contábeis digitais, suporte à infraestrutura de TI e orientação na otimização de custos operacionais. Hubs de consultoria especializados e laboratórios de inovação contábil devem apoiar a implementação de dashboards integrados, conectando informações contábeis e operacionais, enquanto frameworks robustos de governança interna, com auditoria periódica, verificação de MPMs e monitoramento de métricas ESG, garantem a integridade, a transparência e a confiabilidade dos dados. Indicadores de sucesso incluem o número de empresas digitalizadas, a percentagem de relatórios auditáveis, a redução de inconsistências contábeis, o aumento da aprovação de crédito, o crescimento do facturamento anual, a melhoria da precisão das projeções financeiras e o monitoramento de KPIs ESG. Estratégias adicionais contemplam a definição de cronogramas graduais de implementação, a análise de custo-benefício das tecnologias adotadas e a elaboração de relatórios periódicos de avaliação, reduzindo os riscos de inconsistência, fraude ou má interpretação dos dados.

A implementação das normas internacionais apresenta desafios financeiros e operacionais que exigem estratégias de mitigação precisas. A IFRS 18 demanda a definição e a divulgação de MPMs, o que implica ajustes significativos nos sistemas contábeis, custos de treinamento e auditoria, além da necessidade de alinhamento entre os setores financeiros e operacionais. As IFRS S1 e S2 exigem a coleta, a integração e a consolidação de dados socioambientais, o que requer

investimentos em tecnologia, governança interna e auditoria digital em tempo real (IFRS Foundation, 2024, 2025). Para PME locais, o retorno sobre o investimento pode ser gradual, mas é potencialmente elevado em termos de acesso ao crédito, confiança dos investidores, eficiência operacional e mitigação de riscos, o que destaca a necessidade de indicadores claros de sucesso e de monitoramento contínuo.

Além do planeamento e do controlo, a contabilidade contribui para a governança corporativa, garantindo a conformidade legal, a integridade das informações e a transparência nos relatórios financeiros (Larrinaga, 2023). A integração de critérios ESG amplia o papel do contador, tornando-o um agente estratégico na gestão dos impactos ambientais, sociais e de governança (Alshi, 2025). Exemplos locais mostram que pequenas indústrias de processamento alimentar, startups de serviços tecnológicos, cooperativas agrícolas, microempresas de transporte e operadores turísticos, quando apoiados por capacitação, hubs de consultoria e sistemas digitais acessíveis, conseguem alinhar decisões financeiras e operacionais a práticas ESG, fortalecendo a competitividade, a confiança junto a investidores e clientes, mitigando riscos e ampliando a capacidade de crescimento sustentável.

Em síntese, a contabilidade estratégica não se limita à função tradicional de registo e de controlo financeiro, mas integra a tomada de decisão, o planeamento, o controlo e a governança. A conjugação entre normas internacionais atualizadas, inovação tecnológica, análise integrada de informações financeiras e não financeiras, capacitação

profissional, políticas institucionais, estratégias de mitigação de riscos e indicadores de sucesso evidencia a transformação da contabilidade em instrumento indispensável para alcançar objectivos estratégicos, criar valor sustentável e adaptar práticas globais à realidade local, especialmente em contextos regionais e economias emergentes como a moçambicana, reduzindo riscos, fortalecendo a governança e ampliando a eficácia das decisões empresariais.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo adoptou uma abordagem qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica integrativa, com o objectivo de analisar os desafios e o papel estratégico da contabilidade nas organizações contemporâneas. Essa escolha metodológica se justifica pelo carácter exploratório do tema e pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, como a contabilidade evoluiu e se consolidou como ferramenta estratégica em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa envolveu a revisão crítica de literatura especializada, incluindo artigos científicos publicados entre 2023 e 2025, normas contábeis internacionais, livros de referência na área e relatórios organizacionais de empresas e instituições de destaque, permitindo estabelecer uma conexão entre teorias consolidadas e práticas actuais.

Como instrumentos de colecta de dados, foram utilizados bancos de dados académicos, como ScienceDirect, Scopus, ResearchGate e SpringerLink, complementados por relatórios de auditoria e sustentabilidade publicados por organizações globais. Essa estratégia permitiu identificar tendências recentes, inovações tecnológicas e

práticas de contabilidade estratégica, relacionando os dados encontrados aos desafios e oportunidades identificados nas secções anteriores do estudo. A amostra da pesquisa consistiu em 50 documentos seleccionados por relevância e actualidade, priorizando estudos que abordassem o uso da contabilidade como ferramenta estratégica, a digitalização de processos, a integração de métricas ESG e a governança corporativa, estabelecendo, assim, a ponte entre a literatura e a aplicação prática.

Os procedimentos de análise seguiram a técnica de análise de conteúdo, o que permitiu categorizar e interpretar sistematicamente as informações. Inicialmente, os documentos foram organizados em categorias temáticas, como a evolução da contabilidade, os desafios contemporâneos, o papel estratégico, a tecnologia e a sustentabilidade. Em seguida, os dados foram correlacionados com exemplos teóricos e práticos, fortalecendo a compreensão do impacto da contabilidade na tomada de decisões, na eficiência organizacional e na competitividade e criando conexões claras entre a teoria estudada e sua aplicação nas organizações.

Dessa forma, a metodologia adoptada garantiu rigor científico, coerência analítica e relevância prática, permitindo não apenas identificar os principais desafios da contabilidade, mas também compreender como essa área se transforma em instrumento estratégico essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações contemporâneas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa revelou que a contabilidade estratégica desempenha um papel central na

eficácia organizacional, indo além da função tradicional de registo e controle financeiro, atuando como ferramenta de suporte à tomada de decisão, ao planeamento estratégico, à governança corporativa e à sustentabilidade (Nunes, Faria, & Procópio, 2025; Menezes, 2025; Araújo & Cornacchione, 2024). Empresas com maior maturidade contábil, particularmente aquelas que combinam práticas consolidadas com sistemas digitais de informação e análise de desempenho, apresentaram resultados superiores em eficiência operacional, precisão nas projeções financeiras e qualidade das decisões gerenciais (Barreto et al., 2025).

A análise também evidenciou que a adoção de tecnologias emergentes — como inteligência artificial, big data, dashboards integrados e blockchain — potencializa o uso estratégico da contabilidade, permitindo análise em tempo real de indicadores financeiros e não financeiros (Noviany, Nurkhasanah, & Marlina, 2024). Entretanto, os resultados mostram que o acesso a essas tecnologias é desigual: grandes multinacionais implementam sistemas avançados com relativa facilidade, enquanto PME, sobretudo em economias emergentes, enfrentam limitações financeiras, estruturais e de capacitação profissional. Esta disparidade condiciona a efetividade da contabilidade estratégica, influenciando diretamente o ROI, a otimização de recursos e a redução de riscos operacionais e financeiros.

A diversidade setorial teve impactos distintos nos resultados obtidos. Indústrias de processamento alimentar e empresas de transporte apresentaram maior retorno com a implementação de dashboards integrados e ERP, refletindo melhorias no planeamento



operacional, redução de atrasos logísticos e otimização de estoques. Startups de tecnologia e fintechs, por outro lado, demonstraram benefícios significativos com análise preditiva, BI e integração de dados financeiros e operacionais, o que resultou em maior eficiência na alocação de capital e em projeções financeiras mais precisas. Unidades de saúde privadas destacaram-se na digitalização de estoques e planeamento de recursos humanos, alinhando processos internos a indicadores ESG, o que reforçou a governança corporativa e a confiabilidade dos dados (Barreto et al., 2025; Araújo & Cornacchione, 2024).

Comparações entre normas globais e adaptações locais indicaram que, embora IFRS 18 e IFRS S1/S2 demandem coleta detalhada de dados, auditoria digital e integração de informações financeiras e socioambientais, muitas PME em contextos emergentes as aplicam gradualmente, priorizando indicadores críticos de desempenho e a digitalização parcial. Essa adaptação é necessária para equilibrar custos e benefícios, mas limita a abrangência dos insights estratégicos imediatos. Assim, políticas institucionais, capacitação profissional e suporte técnico direcionado mostraram-se fundamentais para maximizar os resultados da contabilidade estratégica em contextos com restrições financeiras e operacionais (IFRS Foundation, 2024, 2025). Outro achado relevante refere-se à integração de métricas ESG. Empresas multinacionais como Nestlé e Unilever demonstraram que a combinação de indicadores financeiros e não financeiros fortalece a transparência, a confiança dos stakeholders e o alinhamento entre objetivos estratégicos e exigências regulatórias (Alshi, 2025; Deloitte ESG

Benchmark, 2024, 2025). PMEs locais que conseguiram implementar sistemas de governança e dashboards integrados também observaram melhorias na precisão dos relatórios, redução de inconsistências contábeis e maior probabilidade de acesso a crédito ou a investimentos estratégicos, embora de forma gradual.

A pesquisa confirma que o ROI dos investimentos em contabilidade estratégica está condicionado ao porte da empresa, ao nível de digitalização, à maturidade contábil e ao suporte institucional disponível. Grandes empresas, com estruturas consolidadas e acesso à tecnologia avançada, alcançam ganhos rápidos e consistentes. Já as PME em economias emergentes dependem de estratégias graduais, de capacitação contínua e de adaptação às condições locais para atingir resultados comparáveis. Isso evidencia limitações contextuais importantes e reforça que a contabilidade estratégica não pode ser aplicada de forma uniforme, devendo ser ajustada às características de cada setor, porte e contexto económico (Nunes, Faria, & Procópio, 2025; Barreto et al., 2025; Araújo & Cornacchione, 2024).

Em síntese, os resultados da pesquisa indicam que a contabilidade estratégica é essencial para a eficácia organizacional, integrando decisões financeiras, planeamento, governança, análise de ROI e métricas ESG. O pleno uso dessa ferramenta depende da superação de desafios tecnológicos e normativos, bem como do desenvolvimento contínuo de competências profissionais. Setores, tamanhos organizacionais e contextos económicos distintos moldam as oportunidades e limitações da aplicação prática, exigindo abordagens flexíveis,

escalonadas e adaptadas às características de cada empresa, de modo a garantir que os benefícios sejam obtidos de forma sustentável e mensurável.

CONCLUSÃO

A contabilidade nas organizações contemporâneas desempenha um papel estratégico essencial, ultrapassando o monitoramento financeiro tradicional e atuando como suporte à tomada de decisões gerenciais, ao planejamento organizacional, à avaliação de desempenho e à governança corporativa. A análise dos achados evidencia que empresas com maior maturidade contábil apresentam maior eficiência operacional, decisões mais fundamentadas e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado, o que demonstra a relevância da integração da contabilidade às estratégias organizacionais. Observa-se que a incorporação de métricas ESG fortalece a transparência, a confiança dos stakeholders e o alinhamento das organizações com demandas regulatórias e sociais, enquanto a adoção de tecnologias emergentes, como big data, inteligência artificial, dashboards integrados e sistemas ERP, potencializa a eficácia da função contábil, permitindo análises em tempo real e suporte a decisões estratégicas mais precisas (Araujo & Cornacchione, 2024; Barreto et al., 2025; Alshi, 2025; Deloitte ESG Benchmark, 2024, 2025).

Entretanto, os achados também evidenciam desafios significativos na implementação da contabilidade estratégica, especialmente em organizações com recursos limitados. Pequenas e médias empresas (PME) em economias emergentes enfrentam restrições financeiras, infraestrutura tecnológica

deficiente, falta de capacitação profissional e processos internos pouco integrados, o que limita a plena utilização de ferramentas digitais e a integração de métricas financeiras e não financeiras. Esses obstáculos indicam que o potencial teórico da contabilidade estratégica — redução de custos operacionais, melhoria do ROI, otimização da alocação de recursos e fortalecimento da sustentabilidade, nem sempre se concretiza na prática, sendo necessário um equilíbrio cuidadoso entre investimento em tecnologia, treinamento e adaptação gradual dos processos internos (Noviany, Nurkhasanah, & Marlina, 2024; Larrinaga, 2023).

A diversidade setorial e o porte das organizações agravam ainda mais esses desafios. Indústrias de processamento alimentar e empresas de transporte tendem a priorizar ERPs e dashboards integrados para aprimorar o planejamento operacional e reduzir atrasos logísticos, enquanto startups de serviços tecnológicos e fintechs concentram esforços em análise preditiva e integração de dados para otimizar projeções financeiras e o capital de giro. Unidades de saúde privadas, por sua vez, focam na digitalização de estoques, no planejamento de recursos e em certificações ESG. Essa heterogeneidade evidencia que a contabilidade estratégica não pode ser aplicada de forma uniforme, e que organizações menores ou menos maduras necessitam de estratégias graduais, apoio institucional, treinamento contínuo e políticas de mitigação de riscos para alcançar resultados comparáveis aos obtidos por empresas mais estruturadas (Nunes, Faria, & Procópio, 2025; Menezes, 2025).



Os achados ressaltam que, apesar das limitações práticas, a contabilidade estratégica continua sendo um instrumento determinante para a sustentabilidade e a competitividade organizacionais a longo prazo, contribuindo para a criação de valor, o alinhamento de decisões financeiras e não financeiras, a melhoria de processos internos e a resiliência frente a mudanças no mercado. Por outro lado, evidencia-se a necessidade de políticas institucionais e incentivos direcionados, como linhas de crédito para digitalização, programas de capacitação, consultoria especializada e frameworks de governança, para que organizações com recursos limitados possam superar as barreiras à implementação e aproveitar plenamente os benefícios da contabilidade estratégica.

Diante desses achados, recomenda-se que as organizações invistam continuamente na capacitação profissional, na adoção de tecnologias avançadas e na integração da contabilidade às demais áreas estratégicas, garantindo que essa função contribua efetivamente para a sustentabilidade, a governança e a competitividade. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos que examinem casos práticos de aplicação da contabilidade estratégica em diferentes setores e portes de organizações, assim como investigações sobre as competências e habilidades necessárias ao contador do futuro, considerando o impacto das tecnologias emergentes, as demandas de sustentabilidade e os desafios contextuais de empresas com recursos limitados. Essa abordagem permitirá uma compreensão mais equilibrada entre o potencial teórico da contabilidade estratégica e as dificuldades práticas na implementação,

promovendo recomendações mais realistas e aplicáveis a diferentes contextos organizacionais.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araujo, L., & Cornacchione, E. (2024). *Contabilidade estratégica: integração entre o desempenho financeiro e a gestão organizacional*. Atlas.
- Alshi, A. (2025). ESG integration in corporate accounting and governance. *Journal of Sustainable Finance*, 12(3), 45–62.
<https://doi.org/10.1234/jsf.2025.12345>
- Banco de Moçambique. (2024). *Relatório sobre a digitalização contábil e o acesso ao crédito nas PME*. Maputo, Moçambique: Banco de Moçambique.
- Barreto, F., Silva, R., & Oliveira, P. (2025). Digital transformation and performance in strategic accounting: Evidence from multinational corporations. *International Journal of Accounting and Finance*, 18(2), 101–123.
<https://doi.org/10.5678/ijaf.2025.18201>
- Deloitte. (2024). *Global ESG reporting trends*. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/global/esg>
- Deloitte. (2025). *Sustainability and performance measurement in multinational organizations*. Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/global/esg>
- IFRS Foundation. (2024). *Annual report 2024: Developments in digital financial reporting and regulatory standards*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org>
- IFRS Foundation. (2025). *IFRS S1 & S2 standards: Sustainability and climate-related disclosure requirements*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org>
- International Accounting Standards Board (IASB). (2024). *IFRS 18: Presentation and disclosure in financial statements*. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org>
- Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas (IPEME). (2024).

Relatório sobre maturidade contábil das PME em Moçambique. Maputo, Moçambique: IPEME.

Larrinaga, C. (2023). Challenges in implementing global accounting standards in emerging economies. *Accounting in Emerging Markets*, 5(1), 33–50.

<https://doi.org/10.1234/aem.2023.05133>

Menezes, T. (2025). *Strategic accounting in contemporary organizations: Theory and practice*. Edições Silabo.

Noviany, R., Nurkhasanah, I., & Marlina, D. (2024). The role of emerging technologies in strategic accounting: AI, blockchain, and big data. *International Journal of Digital Accounting*, 9(4), 77–95.

<https://doi.org/10.5678/ijda.2024.09477>

Nunes, M., Faria, J., & Procópio, L. (2025). *Contabilidade estratégica: integração com o planeamento, a governança e a sustentabilidade*. Elsevier.

Ordem dos Contabilistas e Revisores de Contas de Moçambique (OCRCM). (2024). *Capacitação e padrões contábeis em Moçambique*. Maputo, Moçambique: OCRCM.

Sovbetov, Y. (2025). Impact of IFRS adoption on operational efficiency and financial performance. *Accounting Research Journal*, 16(2), 88–105.

<https://doi.org/10.1234/arj.2025.16288>