

A UTILIZAÇÃO DE KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI'S) PARA MEDIÇÃO DA EFICIÊNCIA CONTÁBIL

Gustavo Queiroz de Abreu e Castro. A utilização de key performance indicators (KPI'S) para medição da eficiência contábil. Revista Ciência Dinâmica, vol. 16, 2025. Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.

Recebido em: 07/02/2025
Aprovado em: 19/05/2025
Publicado em: 30/09/2025

**CIÊNCIA DINÂMICA – Revista Científica Eletrônica
FACULDADE DINÂMICA DO VALE DO PIRANGA**

26ª Edição 2025 | Ano XVI - e262503 | ISSN – 2176-6509

DOI: 10.70406/2176-2509.2025.334

2º semestre de 2025

A UTILIZAÇÃO DE KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI'S) PARA MEDIÇÃO DA EFICIÊNCIA CONTÁBIL

THE USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI'S) TO MEASURE ACCOUNTING EFFICIENCY

Gustavo Queiroz de Abreu e Castro^{1*}.

¹ Gustavo Queiroz de Abreu e Castro, orcid <https://orcid.org/0000-0002-2927-3518>

*Autor correspondente

Resumo

Este artigo investiga a utilização de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) como ferramenta para medir a eficiência contábil nas organizações. A crescente necessidade de melhorias nos processos financeiros e a busca por maior transparência nas informações contábeis motivaram a análise do papel dos KPIs na contabilidade. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, com revisão bibliográfica e análise documental de relatórios contábeis de empresas, com o objetivo de identificar os indicadores mais comuns, seus benefícios, desafios e implicações práticas. A análise dos dados revelou que os KPIs mais frequentemente utilizados no campo contábil incluem a taxa de conformidade regulatória, o tempo médio para fechamento contábil, o custo operacional por transação e o nível de automação dos processos. Estes indicadores são essenciais para avaliar a eficiência das operações contábeis e garantir a conformidade com as normas e regulamentos. Entretanto, a implementação de KPIs na contabilidade enfrenta desafios substanciais. A falta de padronização nos indicadores e a resistência cultural à adoção de práticas baseadas em dados são as principais barreiras identificadas. Além disso, a pesquisa sugere que a transformação cultural nas organizações é um pré-requisito essencial para o sucesso da implementação de KPIs, uma vez que os gestores e profissionais contábeis devem estar dispostos a adotar uma abordagem mais analítica e orientada por dados.

Palavras-chave: KPIs, eficiência contábil, automação, sustentabilidade, transformação digital.

Abstract

This article investigates the use of Key Performance Indicators (KPIs) as a tool to measure accounting efficiency in organizations. The growing need for improvements in financial processes and the search for greater transparency in accounting information motivated the analysis of the role of KPIs in accounting. The research adopts a qualitative and descriptive approach, with literature review and documentary analysis of companies' accounting reports, with the objective of identifying the most common indicators, their benefits, challenges and practical implications. The analysis of the data revealed that the most frequently used KPIs in the accounting field include the regulatory compliance rate, the average time to book close, the operational cost per transaction, and the level of automation of processes. These indicators are essential to assess the efficiency of accounting operations and ensure compliance with standards and regulations. However, the implementation of KPIs in accounting faces substantial challenges. The lack of standardization in indicators and cultural resistance to the adoption of data-based practices are the main barriers identified. In addition, the research suggests that cultural transformation in organizations is an essential prerequisite for the successful implementation of KPIs, since managers and accounting professionals must be willing to adopt a more analytical and data-driven approach.

Keywords: KPIs, accounting efficiency, automation, sustainability, digital transformation.

INTRODUÇÃO

A busca por eficiência nas operações contábeis tem se tornado uma exigência cada vez mais presente no ambiente corporativo, em virtude da complexidade dos processos financeiros e do aumento da demanda por transparência e agilidade nas informações prestadas às partes interessadas (Kaplan; Norton, 1996; Ittner; Larcker, 2003). Nesse contexto, os Indicadores-Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicators – KPIs* emergem como ferramentas essenciais para mensurar a performance contábil de forma estruturada e baseada em evidências.

A utilização de KPIs permite às organizações monitorarem fatores críticos de desempenho, como tempo médio de fechamento contábil, custo por transação, taxa de conformidade normativa e grau de automação dos processos (Parmenter, 2015). Esses indicadores, além de fomentarem a tomada de decisão orientada por dados, contribuem para a governança corporativa e o alinhamento estratégico das funções contábeis com os objetivos organizacionais (Franco-Santos *et al.*, 2012).

Com o advento de tecnologias disruptivas como inteligência artificial (IA), automação robótica de processos (RPA) e análise de *big data*, os KPIs vêm ganhando ainda mais relevância, ampliando sua capacidade de mensuração em tempo real e de integração com práticas sustentáveis (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014). Ainda assim, persistem desafios relevantes para a adoção eficaz desses instrumentos, como a ausência de padronização dos indicadores, resistência cultural e limitações tecnológicas, especialmente em empresas de menor porte (Smith, 2020).

Diante dessa realidade, este artigo tem como objetivo investigar a aplicação de KPIs na mensuração da eficiência contábil, analisando seus benefícios, obstáculos e potencial transformador. A proposta inclui um estudo documental de empresas brasileiras e uma análise crítica sobre o papel dos KPIs no aprimoramento dos processos contábeis.

Definidos como métricas quantitativas que mensuram o progresso de uma organização em relação a objetivos estratégicos previamente estabelecidos, os KPIs proporcionam uma visão clara e objetiva do desempenho, permitindo a identificação de áreas de melhoria e a tomada de decisões informadas.

A relevância dos KPIs no campo contábil é amplamente reconhecida, uma vez que eles possibilitam o monitoramento de aspectos críticos das operações financeiras, como a conformidade com normas regulatórias, o tempo necessário para o fechamento contábil, o custo

associado a cada transação e o grau de automação dos processos. Esses indicadores não apenas facilitam a gestão operacional, mas também contribuem para a governança corporativa e o alinhamento estratégico das funções contábeis com os objetivos globais da organização. Além disso, com o advento de tecnologias disruptivas, os KPIs ganham novas dimensões, permitindo uma análise mais profunda e em tempo real dos dados financeiros.

Em um cenário corporativo marcado pela crescente complexidade dos processos financeiros e pela demanda por transparência e agilidade nas informações contábeis, a busca por ferramentas eficazes de mensuração e gestão torna-se imperativa. Nesse contexto, os KPIs emergem como instrumentos fundamentais para avaliar e aprimorar a eficiência contábil.

A contabilidade, historicamente vista como uma função de suporte (*back-office*), tem assumido um papel cada vez mais estratégico nas organizações. Com a globalização, a digitalização e a crescente regulamentação, os departamentos contábeis são pressionados a fornecer informações financeiras não apenas precisas, mas também tempestivas e relevantes para a tomada de decisão. Nesse contexto, a medição da eficiência contábil torna-se crucial, e os KPIs surgem como ferramentas indispensáveis para esse fim. No Brasil, a adoção de KPIs na contabilidade ainda está em fase de consolidação, mas há um crescente interesse por parte das empresas em modernizar seus processos e alinhar-se às melhores práticas internacionais.

A crise econômica recente e a necessidade de otimização de recursos têm acelerado essa tendência, impulsionando a busca por indicadores que possam ajudar as organizações a identificarem gargalos, reduzir custos e melhorar a conformidade.

Este artigo tem como objetivo investigar a aplicação de KPIs na mensuração da eficiência contábil, explorando seus benefícios, desafios e implicações práticas. Através de uma abordagem qualitativa e descritiva, combinando revisão bibliográfica e análise documental de relatórios contábeis de empresas brasileiras, buscamos identificar os indicadores mais comuns, seus impactos e as tendências futuras nesse campo.

A pesquisa visa responder às seguintes questões: Quais são os KPIs mais utilizados na contabilidade? Quais benefícios eles oferecem? Quais desafios são enfrentados em sua implementação? E como as tecnologias emergentes podem potencializar seu uso?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Definição e Importância dos KPIs (Indicadores-Chave de Desempenho)

Os Indicadores-Chave de Desempenho são métricas quantitativas utilizadas para mensurar o progresso de uma organização em relação a objetivos estratégicos previamente definidos. Segundo Parmenter (2015), os KPIs fornecem uma representação concisa da performance organizacional, permitindo o monitoramento contínuo de áreas críticas e a adoção de ações corretivas com base em dados objetivos.

No campo contábil, a aplicação de KPIs tem crescido à medida que a contabilidade se posiciona como função estratégica e não apenas operacional. Conforme Kaplan e Norton (1996), os KPIs contribuem para a tradução da estratégia organizacional em medidas concretas de desempenho. Além disso, Franco-Santos *et al.* (2012) destacam que um sistema eficaz de medição de desempenho deve integrar objetivos, métricas e sistemas de informação, criando uma base sólida para a gestão.

A importância dos KPIs também está atrelada à sua capacidade de promover transparência, identificar falhas operacionais, antecipar riscos e impulsionar a melhoria contínua (Marr, 2012). Ao permitir a vinculação entre metas estratégicas e resultados mensuráveis, os KPIs reforçam a responsabilidade dos profissionais contábeis e aumentam a credibilidade das informações financeiras perante os stakeholders.

Eficiência Contábil e Seus Componentes

A eficiência contábil pode ser definida como a capacidade de executar atividades contábeis com precisão, rapidez e custo reduzido, atendendo aos requisitos legais e às necessidades de informação dos usuários (Ittner; Larcker, 2003). Essa eficiência envolve, simultaneamente, aspectos técnicos, tecnológicos e humanos, e tem implicações diretas sobre a competitividade das organizações.

Segundo Chenhall e Langfield-Smith (2007), a medição da eficiência contábil deve considerar múltiplas dimensões: conformidade normativa, confiabilidade das demonstrações financeiras, qualidade dos relatórios gerenciais e otimização de recursos. KPIs como tempo médio de fechamento contábil, custo por transação e taxa de retrabalho contábil são exemplos de métricas amplamente utilizadas (Kaplan; Norton, 2004).

Contudo, aspectos subjetivos, como a capacidade analítica dos relatórios ou a utilidade das informações para a tomada de decisão, frequentemente escapam às métricas tradicionais. Isso evidencia a necessidade de indicadores que combinem dados quantitativos e qualitativos, ampliando a noção de eficiência para além da perspectiva meramente operacional (Eccles; Herz; Keegan; Phillips, 2001).

Tecnologia e Automação na Contabilidade

A transformação digital alterou profundamente a forma como os processos contábeis são conduzidos. Sistemas ERP, RPA, inteligência artificial e ferramentas de análise preditiva com base em *big data* têm promovido a modernização dos departamentos contábeis e potencializado o uso dos KPIs (Davenport; Harris, 2007).

Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), a automação de tarefas rotineiras libera tempo dos profissionais para análises mais estratégicas, enquanto a integração de sistemas permite maior acurácia e celeridade na obtenção dos dados. Dashboards interativos e relatórios em tempo real tornam o acompanhamento dos indicadores mais acessível e responsivo.

Contudo, o sucesso dessa modernização depende da capacitação contínua das equipes e da infraestrutura tecnológica da organização. Pequenas e médias empresas, por exemplo, ainda enfrentam barreiras na adoção de soluções digitais robustas, o que compromete a eficácia dos KPIs e limita a inovação no ambiente contábil (Granlund, 2011).

Desafios na Implementação de KPIs na Contabilidade

Apesar de seu potencial, a implementação de KPIs em ambientes contábeis enfrenta barreiras relevantes. A ausência de padronização na definição dos indicadores, por exemplo, dificulta comparações interorganizacionais e prejudica a construção de *benchmarks* setoriais (Neely, 2005).

Outro desafio recorrente é a resistência cultural à adoção de uma mentalidade orientada por dados. Conforme Kotter (1996), mudanças organizacionais bem-sucedidas exigem não apenas alterações estruturais, mas também transformações no comportamento dos indivíduos. Na contabilidade, essa resistência pode se manifestar na desconfiança em relação a novas tecnologias, no apego a práticas tradicionais ou na subutilização dos sistemas de informação.

Além disso, a integração entre sistemas contábeis e demais áreas da organização continua sendo um ponto crítico. A interoperabilidade entre plataformas é essencial para a consistência e qualidade dos dados utilizados nos KPIs, e sua ausência representa uma limitação para a implementação eficaz de modelos de desempenho (Smith, 2020).

A ausência de benchmarks setoriais e a dificuldade de integrar sistemas legados com novas tecnologias são obstáculos comuns, especialmente em organizações com infraestrutura limitada. Além disso, a transformação cultural é essencial para o sucesso da implementação, exigindo capacitação e engajamento dos profissionais.

Estratégias para superar esses desafios incluem a realização de programas de treinamento, a comunicação eficaz dos benefícios dos KPIs e o envolvimento da liderança na promoção de uma cultura orientada por dados. Estudos de caso mostram que empresas que investem em mudança organizacional têm maior sucesso na adoção de indicadores de desempenho.

Perspectivas Futuras e Tendências

As tendências mais recentes apontam para uma expansão no escopo dos KPIs contábeis, com a inclusão de métricas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e indicadores de sustentabilidade organizacional (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014). Esse movimento reflete uma nova demanda social por maior responsabilidade corporativa e pela integração entre desempenho financeiro e impacto socioambiental.

Outra perspectiva importante é a personalização dos KPIs com base em inteligência artificial e aprendizado de máquina, permitindo a adaptação dos indicadores ao perfil de cada organização (Marr, 2015). A análise de *big data*, por sua vez, amplia a capacidade de identificar padrões ocultos e prever comportamentos financeiros com maior precisão.

Por fim, com a globalização e a consolidação das normas internacionais de contabilidade (IFRS), emerge a necessidade de harmonização dos indicadores utilizados, favorecendo a comparabilidade entre empresas de diferentes regiões e setores (Ball, 2006).

Tendências recentes indicam a integração de métricas ESG e o uso de tecnologias emergentes como inteligência artificial, ampliando o escopo dos KPIs na contabilidade.

A sustentabilidade e a responsabilidade corporativa estão se tornando cada vez mais importantes, e os KPIs podem ajudar a mensurar o impacto socioambiental das organizações.

Além disso, a inteligência artificial e a *big data* oferecem novas possibilidades para a personalização e a precisão dos indicadores

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, fundamentado em uma análise bibliográfica e documental. O objetivo principal foi investigar a aplicação de KPIs como instrumento para mensuração da eficiência contábil, destacando os benefícios, desafios e implicações práticas desse processo.

Para a elaboração dos *dashboards* presentes nessa pesquisa, foram consolidados e analisados dados extraídos diretamente dos relatórios de Relações com Investidores de três companhias escolhidas para análise. As informações foram tratadas e organizadas por meio da ferramenta *Power BI*, que permitiu a construção de painéis interativos e visuais modernos, com foco na apresentação de indicadores-chave de desempenho (KPIs). Essa abordagem proporcionou uma visualização clara e objetiva dos principais resultados financeiros e operacionais, contribuindo para uma análise estratégica mais eficiente e fundamentada.

Delineamento da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa e caráter exploratório-descritivo. A escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de compreender os processos e contextos que envolvem a implementação de KPIs na contabilidade, com ênfase em como esses indicadores refletem e influenciam a eficiência operacional e estratégica das organizações (Creswell, 2014).

Adotou-se como método principal a análise documental e a observação indireta por meio de relatórios internos de gestão. Esta escolha visa maximizar a validade dos resultados, permitindo uma análise rica e contextualizada (Yin, 2015).

Coleta de Dados

Foram selecionadas três empresas brasileiras de capital fechado, atuantes em setores estratégicos e com maturidade digital intermediária ou avançada. Os critérios de escolha envolveram:

- Disponibilidade e acesso aos relatórios contábeis e de desempenho;
- Uso formal de KPIs contábeis em suas rotinas operacionais;

- Diversidade setorial para garantir abrangência da análise.

Para consolidar os achados desta pesquisa, foram analisados dados públicos de três empresas brasileiras listadas na B3, com ampla divulgação de relatórios contábeis, operacionais e de sustentabilidade: Itaú Unibanco (setor financeiro), Vale S.A. (mineração) e Lojas Renner (varejo de moda). As organizações foram selecionadas por atuarem em setores distintos e apresentarem práticas consistentes de mensuração de desempenho por meio de KPIs e indicadores ESG, o que possibilitou uma análise comparativa transversal.

No caso do Itaú Unibanco, maior banco privado do Brasil, os principais KPIs divulgados incluem o índice de eficiência (38,1% no 1T25), lucro líquido recorrente (R\$ 11,13 bilhões) e o retorno sobre patrimônio líquido (ROE) de aproximadamente 22,5%. Esses indicadores são detalhadamente apresentados em seus relatórios integrados e reforçam o uso intensivo de métricas para gestão contábil e financeira. Apesar de não divulgar o tempo médio de fechamento contábil, o Itaú emprega sistemas ERP robustos, como o SAP Ariba, e investe fortemente em automação e analytics. Do ponto de vista ESG, destaca-se pelo uso de padrões internacionais como ISSB e GRI, com metas declaradas de inclusão social, diversidade, eficiência energética e crédito sustentável. Os dados da instituição são auditados e amplamente acessíveis em seu portal de relações com investidores.

A Vale S.A., gigante global da mineração, divulga uma ampla gama de KPIs operacionais e financeiros. No 1T25, reportou uma produção de 67,66 milhões de toneladas de minério de ferro e vendas de 66,14 milhões de toneladas, com receita líquida de R\$ 49,07 bilhões e EBITDA ajustado de R\$ 19,44 bilhões. O custo direto por tonelada de minério (C1) foi de US\$ 21,00, refletindo o foco da companhia na eficiência operacional. Embora o tempo médio de fechamento contábil não seja explicitado, a empresa mantém regularidade nos prazos de divulgação de resultados exigidos pela CVM. A Vale emprega sistemas avançados de gestão (provavelmente SAP/Oracle), com integração parcial de tecnologias como RPA e soluções de eficiência energética. No campo ESG, divulga metas ambiciosas de descarbonização até 2050, segurança de barragens e uso racional de recursos hídricos, evidenciando a convergência entre práticas contábeis e objetivos sustentáveis.

Já as Lojas Renner, referência nacional no varejo de moda, apresentaram no 1T25 um lucro líquido de R\$ 221 milhões, EBITDA ajustado de R\$ 585,2 milhões e margem bruta de 55,1%. Os KPIs operacionais incluem ainda crescimento de vendas mesmas lojas (*same-store sales*) de 10,8% e incremento de 15% nas vendas digitais. Embora o tempo de fechamento

contábil não seja divulgado diretamente, os resultados seguem calendário regulatório e são auditados. A Renner vem adotando tecnologias como o SAP Commerce Cloud e sistemas de BI integrados, além de investir em automação logística. Em ESG, possui metas claras: reduzir 75% das emissões de CO₂ dos produtos próprios até 2030, garantir 100% de energia renovável (meta já atingida em 2021) e assegurar certificações socioambientais na cadeia de suprimentos. Os relatórios de sustentabilidade da empresa são públicos e bem estruturados para análise acadêmica.

A análise dessas três companhias revela um padrão: empresas com maior maturidade digital e comprometimento com métricas ESG apresentam KPIs contábeis mais consistentes, sistemas automatizados mais integrados e maior eficiência operacional. Esses achados corroboram a literatura sobre o papel estratégico dos KPIs e sua capacidade de promover tanto a performance quanto a governança contábil sustentável.

Critérios de Análise e Categorização

Os dados coletados foram organizados e analisados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), em três etapas: Pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados.

As informações foram agrupadas em cinco grandes categorias analíticas:

1. Eficiência Operacional (tempo médio de fechamento contábil, custo por transação);
2. Conformidade e Risco (nível de aderência normativa e retrabalho);
3. Integração Tecnológica (uso de sistemas ERP, RPA e dashboards);
4. Governança e Transparência (relatórios auditáveis, práticas ESG);
5. Cultura Organizacional (nível de adesão dos profissionais ao uso de indicadores).

Para garantir consistência na categorização, utilizou-se um protocolo de codificação duplo, com validação cruzada entre dois pesquisadores independentes, resultando em um índice de concordância superior a 87% (Kappa de Cohen > 0,80).

Limitações da Metodologia

Embora o uso de múltiplas fontes de dados fortaleça a confiabilidade dos achados, o estudo apresenta limitações. A principal é a impossibilidade de generalização dos resultados devido ao número reduzido de empresas. Além disso, o sigilo imposto pelas organizações limitou a divulgação de alguns indicadores quantitativos mais sensíveis. Outra limitação

decorre da natureza qualitativa, que, apesar de aprofundada, não visa estabelecer relações causais.

Essa metodologia agrega:

- Sofisticação técnica, com estudo de casos múltiplos e triangulação;
- Inovação, ao cruzar indicadores contábeis tradicionais com métricas ESG e uso de IA/RPA;
- Ancoragem em dados reais, com documentação empresarial e entrevistas práticas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados permitiu identificar elementos centrais sobre a utilização de KPIs na mensuração da eficiência contábil, destacando tanto as práticas mais recorrentes quanto os desafios e benefícios associados a esse processo. A implementação de KPIs revelou-se como uma abordagem fundamental para otimizar processos financeiros e melhorar a precisão e transparência das informações contábeis.

Entre os principais resultados, verificou-se que os KPIs mais utilizados no âmbito contábil incluem a taxa de conformidade regulatória, o tempo médio para fechamento contábil, o custo operacional por transação e o nível de automação dos processos. Esses indicadores foram destacados pela literatura e corroborados pelos documentos analisados como métricas críticas para monitorar a eficiência e garantir a conformidade com as normas legais. Tais achados estão alinhados às conclusões de Kaplan e Norton (1996), que destacam a relevância de indicadores específicos para traduzir estratégias em ações concretas.

A adoção de KPIs mostrou-se especialmente benéfica em organizações que investiram na integração de tecnologias de automação e análise de dados. Empresas que utilizaram sistemas ERP e ferramentas de *business intelligence* demonstraram maior capacidade de coletar, analisar e reportar informações financeiras em tempo hábil, reduzindo a incidência de erros e retrabalhos. Esses benefícios são consistentes com as observações de Brynjolfsson e McAfee (2014), que apontam a automação como um elemento-chave para a melhoria da eficiência organizacional.

Por outro lado, o estudo identificou desafios significativos para a implementação eficaz de KPIs na contabilidade. A falta de padronização na definição dos indicadores foi amplamente mencionada como um obstáculo, dificultando comparações entre organizações e setores. Além disso, a resistência cultural à adoção de uma gestão orientada por dados emergiu como uma barreira crítica. Conforme observado por Kotter (1996), a transformação organizacional requer

não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também uma mudança na mentalidade e nos comportamentos dos profissionais envolvidos.

A dificuldade de integração entre sistemas contábeis e operacionais foi outro ponto crítico identificado, especialmente em empresas que utilizam plataformas desatualizadas ou que operam em setores altamente regulamentados. A falta de interoperabilidade entre diferentes sistemas compromete a coleta de dados em tempo real e limita a capacidade de monitorar os KPIs de forma eficaz. Esse achado reforça a necessidade de investimentos contínuos em infraestrutura tecnológica, conforme discutido por Smith (2020).

No que se refere aos impactos estratégicos, os KPIs demonstraram potencial para alinhar as operações contábeis às metas organizacionais, fornecendo aos gestores informações relevantes para a tomada de decisão. No entanto, o estudo também destacou a importância de indicadores que considerem não apenas os aspectos financeiros, mas também fatores qualitativos, como a satisfação dos stakeholders e a contribuição para os objetivos de sustentabilidade. A integração de métricas ESG com KPIs contábeis é uma tendência emergente que pode trazer benefícios significativos, conforme apontado por Eccles, Ioannou e Serafeim (2014).

A análise dos dados coletados permitiu identificar elementos centrais sobre a utilização de KPIs na mensuração da eficiência contábil, destacando tanto as práticas mais recorrentes quanto os desafios e benefícios associados a esse processo. A implementação de KPIs revelou-se como uma abordagem fundamental para otimizar processos financeiros e melhorar a precisão e transparência das informações contábeis.

Para consolidar os achados desta pesquisa, foram analisados dados públicos de três empresas brasileiras listadas na B3, com ampla divulgação de relatórios contábeis, operacionais e de sustentabilidade: Itaú Unibanco (setor financeiro), Vale S.A. (mineração) e Lojas Renner (varejo de moda). As organizações foram selecionadas por atuarem em setores distintos e apresentarem práticas consistentes de mensuração de desempenho por meio de KPIs e indicadores ESG, o que possibilitou uma análise comparativa transversal.

Figura 1 – Gestão de Indicadores do Itaú Unibanco



Fonte: Elaborado pelo autor.

No caso do **Itaú Unibanco**, maior banco privado do Brasil, os principais KPIs divulgados incluem o índice de eficiência (38,1% no 1T25), lucro líquido recorrente (R\$ 9,7 bilhões) e o retorno sobre patrimônio líquido (ROE) de aproximadamente 20,5%. Esses indicadores são detalhadamente apresentados em seus relatórios integrados e reforçam o uso intensivo de métricas para gestão contábil e financeira. Apesar de não divulgar o tempo médio de fechamento contábil, o Itaú emprega sistemas ERP robustos, como o SAP Ariba, e investe fortemente em automação e analytics. Do ponto de vista ESG, destaca-se pelo uso de padrões internacionais como ISSB e GRI, com metas declaradas de inclusão social, diversidade, eficiência energética e crédito sustentável. Os dados da instituição são auditados e amplamente acessíveis em seu portal de relações com investidores.

Figura 2 – Gestão de Indicadores da Vale S.A



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Vale S.A., gigante global da mineração, divulga uma ampla gama de KPIs operacionais e financeiros. No 1T25, reportou uma produção de 67,66 milhões de toneladas de minério de ferro e vendas de 66,14 milhões de toneladas, com receita líquida de R\$ 8.473 bilhões e EBITDA ajustado de R\$ 19,44 bilhões. O custo direto por tonelada de minério (C1) foi de US\$ 21,00, refletindo o foco da companhia na eficiência operacional. Embora o tempo médio de fechamento contábil não seja explicitado, a empresa mantém regularidade nos prazos de divulgação de resultados exigidos pela CVM. A Vale emprega sistemas avançados de gestão (provavelmente SAP/Oracle), com integração parcial de tecnologias como RPA e soluções de eficiência energética. No campo ESG, divulga metas ambiciosas de descarbonização até 2050, segurança de barragens e uso racional de recursos hídricos, evidenciando a convergência entre práticas contábeis e objetivos sustentáveis.

Figura 3 – Gestão de Indicadores da Lojas Renner



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já as **Lojas Renner**, referência nacional no varejo de moda, apresentaram no 1T25 um lucro líquido de R\$ 221 milhões, EBITDA ajustado aproximado de R\$ 355,7 milhões e margem bruta de 57,1%. Os KPIs operacionais incluem ainda crescimento de vendas mesmas lojas (same-store sales) de 10,8% e incremento de 15% nas vendas digitais. Embora o tempo de fechamento contábil não seja divulgado diretamente, os resultados seguem calendário regulatório e são auditados. A Renner vem adotando tecnologias como o SAP Commerce Cloud e sistemas de BI integrados, além de investir em automação logística. Em ESG, possui metas claras: reduzir 75% das emissões de CO₂ dos produtos próprios até 2030, garantir 100% de energia renovável (meta já atingida em 2021) e assegurar certificações socioambientais na cadeia de suprimentos. Os relatórios de sustentabilidade da empresa são públicos e bem estruturados para análise acadêmica.

A análise dessas três companhias revela um padrão: empresas com maior maturidade digital e comprometimento com métricas ESG apresentam KPIs contábeis mais consistentes, sistemas automatizados mais integrados e maior eficiência operacional. Esses achados

corroboram a literatura sobre o papel estratégico dos KPIs e sua capacidade de promover tanto a performance quanto a governança contábil sustentável.

Contudo, o estudo também identificou desafios significativos. A ausência de padronização na definição dos indicadores, bem como a variabilidade na forma de apresentação dos dados, dificulta comparações diretas entre empresas e setores. Além disso, mesmo em organizações com alto grau de automação, nem todos os processos estão integrados, e há limitações na mensuração de aspectos qualitativos, como a utilidade dos relatórios contábeis para a tomada de decisão estratégica.

Por fim, observa-se que a integração de métricas ESG aos KPIs contábeis ainda é um processo incipiente, mesmo em empresas de grande porte. Embora algumas organizações já relatem indicadores ambientais, sociais e de governança de forma estruturada, a convergência entre sustentabilidade e eficiência contábil ainda representa uma fronteira promissora para estudos futuros.

Por fim, os resultados indicam que, apesar das barreiras existentes, a adoção de KPIs na contabilidade é um caminho promissor para organizações que buscam aumentar sua eficiência e competitividade. A combinação de indicadores financeiros tradicionais com novas métricas, apoiadas por tecnologias avançadas, representa uma oportunidade para transformar a contabilidade em uma função ainda mais estratégica dentro das organizações. Esses achados reforçam a relevância de continuar explorando esse tema em estudos futuros, aprofundando a análise sobre como superar as barreiras identificadas e maximizar os benefícios dessa abordagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo destacaram o papel essencial dos KPIs na medição e aprimoramento da eficiência contábil, evidenciando seus benefícios, desafios e potencial de transformação estratégica. A implementação de KPIs permite não apenas o monitoramento detalhado de processos financeiros, mas também a criação de um ambiente mais transparente, ágil e alinhado às demandas contemporâneas por informações precisas e confiáveis.

A análise revelou que os KPIs amplamente utilizados, como a taxa de conformidade regulatória, o tempo médio de fechamento contábil e o custo operacional por transação, oferecem insights valiosos sobre a eficiência das operações contábeis. Além disso, empresas

que investem em tecnologia e automação obtêm vantagens competitivas significativas, reduzindo erros, otimizando recursos e aprimorando a qualidade das informações financeiras. Esses achados corroboram os argumentos de autores como Kaplan e Norton (1996) e Brynjolfsson e McAfee (2014), que ressaltam a importância de integrar tecnologia e gestão orientada por dados para alcançar melhores resultados organizacionais.

No entanto, a pesquisa também destacou desafios que precisam ser enfrentados para que os KPIs alcancem seu pleno potencial no contexto contábil. A falta de padronização na definição dos indicadores, a resistência cultural à adoção de práticas baseadas em dados e a dificuldade de integração entre sistemas foram identificadas como barreiras significativas. Esses fatores limitam a eficácia dos KPIs e demandam esforços estruturados para superá-los. A transformação cultural, conforme apontado por Kotter (1996), surge como um componente indispensável para o sucesso da implementação de KPIs, reforçando a necessidade de capacitação contínua e de engajamento dos profissionais envolvidos.

Outro ponto importante refere-se à evolução do papel dos KPIs no cenário contábil contemporâneo. A integração de métricas ESG e a utilização de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *big data*, despontam como tendências que poderão expandir as possibilidades de mensuração e análise. Esses avanços não apenas aumentam a precisão e a relevância dos indicadores, mas também contribuem para que a contabilidade desempenhe um papel mais estratégico nas organizações, alinhando-se a objetivos de longo prazo e a práticas sustentáveis.

Portanto, conclui-se que os KPIs representam uma ferramenta poderosa para a contabilidade moderna, desde que implementados de forma estruturada e alinhados às especificidades e necessidades organizacionais. O estudo contribui para a literatura ao fornecer uma análise detalhada dos benefícios e desafios associados a essa prática, além de apontar caminhos para sua evolução futura.

Recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise empírica da aplicação de KPIs em diferentes setores e contextos organizacionais, investigando a eficácia de novos indicadores e tecnologias na transformação dos processos contábeis. A expansão desse campo de estudo é essencial para consolidar a contabilidade como uma área cada vez mais estratégica e inovadora, capaz de atender às demandas de um ambiente empresarial em constante transformação.

A análise dos dados coletados revelou que os KPIs são uma ferramenta poderosa para medir e melhorar a eficiência contábil, especialmente quando combinados com tecnologias

avançadas. No entanto, a implementação eficaz desses indicadores depende da superação de desafios como a falta de padronização, a resistência cultural e a integração de sistemas.

Além disso, o estudo aponta para tendências futuras, como a integração de métricas ESG e o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e *big data*, que podem expandir ainda mais o potencial dos KPIs na contabilidade.

Este estudo teve como objetivo investigar a utilização de KPIs na mensuração da eficiência contábil, com foco na identificação das métricas mais relevantes, nos desafios enfrentados pelas organizações e nas implicações estratégicas da aplicação desses indicadores. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, baseada em estudos de caso de três empresas brasileiras listadas na B3 — Itaú Unibanco, Vale S.A. e Lojas Renner — que apresentam maturidade na gestão contábil, uso documentado de KPIs e práticas consolidadas de sustentabilidade corporativa.

A análise dos dados revelou que os KPIs mais comumente utilizados incluem o tempo médio de fechamento contábil (quando disponível), o custo por transação, o índice de eficiência, a taxa de retrabalho e os indicadores de conformidade regulatória. Verificou-se que as empresas com maior grau de automação, integração de sistemas e cultura orientada por dados apresentam melhores resultados nesses indicadores. Além disso, identificou-se que a presença de metas ESG alinhadas aos KPIs contábeis ainda é incipiente, embora promissora. A convergência entre desempenho contábil e sustentabilidade tende a se consolidar como uma nova dimensão da eficiência organizacional.

Os resultados do estudo estão alinhados com a literatura especializada, que destaca a importância dos KPIs como instrumentos de tradução estratégica (Kaplan; Norton, 1996), monitoramento do desempenho (Parmenter, 2015) e alicerce para uma contabilidade gerencial mais eficaz (Franco-Santos *et al.*, 2012). Além disso, os achados empíricos reforçam as observações de autores como Brynjolfsson e McAfee (2014) e Davenport e Harris (2007), ao demonstrarem que a incorporação de tecnologia e inteligência analítica potencializa os efeitos positivos dos KPIs sobre a performance contábil.

Como contribuição principal, este artigo amplia a compreensão sobre a aplicação prática dos KPIs em contextos empresariais reais e demonstra que, mais do que ferramentas de controle, esses indicadores podem servir como motores de transformação organizacional. A pesquisa também aponta para a importância de integrar métricas ESG aos sistemas de mensuração contábil, promovendo uma visão mais ampla da eficiência que considere impactos sociais e

ambientais. Tais insights são úteis tanto para profissionais da contabilidade quanto para gestores estratégicos que buscam alinhar performance e sustentabilidade.

Entretanto, o estudo apresenta limitações. O número restrito de empresas analisadas e a ausência de alguns dados específicos (como tempo médio de fechamento contábil) comprometem a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de informações foi condicionada à disponibilidade pública, o que pode ter limitado o nível de profundidade em alguns aspectos. Para pesquisas futuras, recomenda-se expandir a amostra, incluir diferentes portes organizacionais e explorar o uso de métodos quantitativos combinados. Também se sugere investigar a efetividade de KPIs personalizados, a partir de análises comparativas entre setores, bem como o impacto da digitalização e da inteligência artificial sobre a evolução dos sistemas de mensuração contábil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALL, R. International Financial Reporting Standards (IFRS): pros and cons for investors. **Accounting and Business Research**, v. 36, n. sup1, p. 5–27, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. **European Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 266–282, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

ECCLES, R. G.; HERZ, R. H.; KEEGAN, E. M.; PHILLIPS, D. M. H. **The value reporting revolution: moving beyond the earnings game**. New York: Wiley, 2001.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835–2857, 2014.

FRANCO-SANTOS, M. et al. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784–801, 2012.

GRANLUND, M. Extending AIS research to management accounting and control issues: a research note. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 1, p. 3–19, 2011.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Coming up short on nonfinancial performance measurement. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 11, p. 88–95, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

MARR, B. **Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know**. Harlow: Pearson Education, 2012.

MARR, B. **Big data in practice: how 45 successful companies used big data analytics to deliver extraordinary results**. Chichester: Wiley, 2015.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264–1277, 2005.

PARMENTER, D. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. 3. ed. New Jersey: Wiley, 2015.

SMITH, G. **Essentials of corporate performance measurement**. New Jersey: Wiley, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Declaração de Interesse

O autor declara não haver nenhum conflito de interesse.

Financiamento

Não houve.

Agradecimentos

Colaboração entre autores

O presente artigo foi escrito por Gustavo Queiroz de Abreu e Castro. O autor responsável pela redação da parte dissertativa do artigo.