

AS CONTRIBUIÇÕES DO USO DE SISTEMAS DE BI NA CONTABILIDADE GERENCIAL

Fábio Pontes Lima

Oderlene Vieira De Oliveira - UNIFOR

Adilson Júnior Vieira Rodrigues - UNIFOR

Douglas Willyam Rodrigues Gomes - UNIFOR

Roselene Couras Del Vecchio Da Ponte - UNIFOR

Resumo

O objetivo geral delineado para este estudo consistiu em analisar as contribuições do uso de sistemas de BI na contabilidade gerencial. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando como instrumento um roteiro semiestruturado de entrevistas aplicadas a cinco profissionais com experiência prática no uso de BI. Para tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, permitindo a extração de categorias analíticas a partir dos relatos. Os resultados indicam que o BI promove ganhos expressivos na precisão, disponibilidade e tempestividade das informações contábeis, além de impulsionar a transformação do papel do contador, que passa a atuar de forma mais analítica e estratégica. Também foram identificados benefícios como automatização de relatórios, integração entre áreas e maior embasamento para decisões financeiras. Por outro lado, destacam-se desafios como necessidade de investimento inicial, capacitação da equipe e estruturação adequada dos dados. O estudo contribui ao oferecer uma leitura aprofundada do fenômeno na prática, com implicações teóricas para a atualização dos currículos de contabilidade gerencial e implicações gerenciais para empresas em processo de transformação digital. Sugere-se que futuras pesquisas ampliem a amostra e incorporem métodos quantitativos para avaliar o impacto do BI sobre indicadores de desempenho contábil.

Palavras-chave: Business Intelligence. Contabilidade Gerencial. Tomada de Decisão.

Abstract

The general objective outlined for this study was to analyze the contributions of the use of Business Intelligence (BI) systems on managerial accounting. The research adopted a qualitative and exploratory approach, using a semi-structured interview script applied to five professionals with practical experience in BI. To analyze the data, the Content Analysis technique was employed, allowing the extraction of analytical categories from the respondents' narratives. The results indicate that BI provides significant gains in the accuracy, availability, and timeliness of accounting information, in addition to driving the transformation of the accountant's role, who now acts in a more analytical and strategic manner. Benefits such as report automation, integration between departments, and better support for financial decision-making were also identified. On the other hand, challenges include the need for initial investment, staff training, and proper data structuring. This study contributes by offering an in-depth view of the phenomenon in practice, with theoretical implications for updating managerial accounting curricula and managerial implications for companies undergoing digital transformation. Future research is encouraged to expand the sample and incorporate quantitative methods to assess the impact of BI on accounting performance indicators.

Keywords: Business Intelligence. Managerial Accounting. Decision-making.

AS CONTRIBUIÇÕES DO USO DE SISTEMAS DE BI NA CONTABILIDADE GERENCIAL

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia da informação tem revolucionado substancialmente a maneira como as empresas administram seus processos e tomam decisões. Na área de contabilidade gerencial, o uso de sistemas de Business Intelligence (BI) tem se mostrado uma ferramenta crucial para a análise e interpretação de informações financeiras e operacionais. Esses sistemas possibilitam a coleta, o tratamento e a exibição de dados em tempo real, proporcionando uma perspectiva mais abrangente e exata do rendimento da organização (Turban et al., 2011).

A combinação de sistemas de BI com a contabilidade gerencial permite uma gestão de informações contábeis mais estratégica e proativa. Esses sistemas auxiliam na detecção de padrões, tendências e irregularidades nos dados financeiros, simplificando a criação de relatórios mais minuciosos e a tomada de decisões fundamentadas em evidências. Ademais, a automatização de processos através do BI diminui falhas humanas e potencializa a eficácia na avaliação contábil, oferecendo maior rapidez nas respostas às necessidades do mercado (Marques, 2020; Costa, 2020).

A capacidade de monitorar indicadores-chave de desempenho (KPIs) em tempo real é outro efeito notável do uso de BI na contabilidade gerencial. Essa característica possibilita que os administradores monitorem o progresso de objetivos financeiros e operacionais, detectem desvios e apliquem medidas corretivas de maneira rápida. A ampliação da transparência e do acesso aos dados também favorece a comunicação entre os departamentos e fomenta uma cultura organizacional focada em dados (Gomes, 2018; Ribeiro, 2018).

Resumidamente, a aplicação de sistemas de BI na contabilidade gerencial oferece uma perspectiva mais analítica e unificada das informações financeiras, potencializando a habilidade de planejamento e controle das empresas. A habilidade de converter grandes quantidades de dados em percepções úteis não apenas aprimora a eficácia operacional, mas também proporciona uma vantagem competitiva no cenário empresarial contemporâneo (Power, 2013).

Dito isto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual é o impacto do uso de sistemas de Business Intelligence na eficiência e na qualidade da contabilidade gerencial? Assim, o objetivo geral deste estudo tem por analisar impacto do uso de sistemas de BI na contabilidade gerencial. Como objetivos específicos, temos: (1) analisar a influência dos sistemas de Business Intelligence (BI) na qualidade das informações gerenciais utilizadas na tomada de decisão contábil, (2) avaliar como a implementação de sistemas de BI impacta a eficiência e a agilidade no processamento e na análise de dados contábeis, (3) identificar os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao integrar sistemas de BI na contabilidade gerencial.

A relevância deste estudo reside no fato de que, em um cenário empresarial cada vez mais orientado por dados, compreender as contribuições do BI para a contabilidade gerencial torna-se essencial para aprimorar práticas organizacionais e alinhar a atuação contábil às exigências contemporâneas de desempenho, transparência e tomada de decisão ágil. Além disso, esta pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos tanto para gestores quanto para instituições de ensino, ao evidenciar a necessidade de atualização curricular e de investimento em soluções tecnológicas que fortaleçam o papel estratégico da contabilidade no ambiente corporativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contabilidade Gerencial

A origem da contabilidade como ciência remonta à antiguidade. Os registros mais antigos são datados do quarto milênio antes de Cristo, na civilização suméria-babilônica.

Contudo, provavelmente já existiam formas primitivas de contagem de bens desde o sexto milênio a.C., impulsionadas pelo surgimento e progresso da Matemática. No começo, a contabilidade surgiu para documentar os excedentes de produção e acompanhar a progressão dos bens, tornando-se cada vez mais crucial à medida que as trocas e transações comerciais se intensificavam (Iudícibus, 2015).

Durante a Idade Média, houve progressos notáveis na contabilidade, particularmente após a publicação do livro *Summa de Arithmetica*, Geometria, Proporções e Proporcionalidade, de Frei Luca Pacioli, em 1494. Este livro apresentou a técnica das partidas dobradas, empregada pelos comerciantes de Veneza para gerir suas atividades comerciais (Crepaldi, 2017).

Ao longo do tempo, a contabilidade se dividiu em áreas especializadas para satisfazer diversas necessidades de informação. A contabilidade gerencial, que fornece informações valiosas para a gestão, visa otimizar recursos econômicos e apoiar o processo de tomada de decisões (Crepaldi, 2017).

A contabilidade gerencial é ajustada às demandas da gestão, fornecendo informações objetivas sobre operações passadas e projeções subjetivas sobre o futuro. Corrobora essa perspectiva, definindo planejamento como a antecipação de decisões. Portanto, a utilização de informações contábeis no momento atual permite tomar decisões estratégicas com foco no futuro (Chiavenato, 2004; Warren, Reeve & Fess, 2008).

Enfatiza que a eficácia da contabilidade gerencial depende da aplicação prática dos princípios contábeis no contexto administrativo, tornando a informação acessível e compreensível até mesmo para profissionais não especializados em contabilidade. Similarmente, ressaltam que a contabilidade gerencial atua como ponte entre os administradores e os dados financeiros, proporcionando apoio à administração e auxiliando no aprimoramento do rendimento organizacional (Padoveze 2010; Seifert & Treter 2016).

No âmbito da contabilidade gerencial, os artefatos contábeis são um dos componentes fundamentais. Segundo esses instrumentos, são instrumentos que possibilitam a mensuração, acumulação, análise, interpretação e disseminação de informações. Eles simplificam o acesso a informações contábeis em várias áreas da empresa, auxiliando diretamente os administradores na busca por metas estratégicas (Seifert & Treter 2016).

Caracterizam os artefatos como ferramentas que geram informações que garantem a eficácia nos empreendimentos. Expandem essa noção ao incorporarem atividades, filosofias de administração, métodos de custo, instrumentos e sistemas como componentes dos artefatos gerenciais (Silva, 2014; Horngren, Sundem & Stratton, 2004; Soutes & Guerreiro 2006; Xavier e Carmo Filho 2015).

Demonstraram que a categorização dos artefatos se divide em tradicionais e modernos. Os métodos convencionais abrangem: custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, orçamento anual, e gestão financeira e operacional do negócio. Por outro lado, as abordagens modernas incluem: custo baseado em atividades (ABC), custeio Kaizen, custeio do ciclo de vida, custo-meta, *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico, além de indicadores como EVA e MVA. Certos teóricos também incorporam instrumentos como a demonstração do fluxo de caixa e a análise SWOT entre as ferramentas pertinentes (Soutes & Zen 2005).

Nesta conjuntura contemporânea, a tecnologia da informação tem se mostrado uma parceira essencial para a contabilidade de gestão. Um caso emblemático é a aplicação de sistemas de Inteligência Empresarial (BI). BI é caracterizado como o procedimento de coleta, organização, análise, disseminação e supervisão de dados, visando auxiliar na administração de empresas (TDF, 2021). O *Business Intelligence* converte dados brutos em informações úteis e, por fim, em conhecimento estratégico (Coser, 2020).

Declaram que o BI possibilita o armazenamento seguro de dados e sua conversão em informações úteis em tempo adequado. Acrescentam que, apesar do termo ter sido cunhado na década de 1990, o conceito tem suas origens nos Sistemas de Informação Gerenciais da década

de 1970. Com o progresso tecnológico, os relatórios passaram de ferramentas estáticas para instrumentos dinâmicos e multidimensionais, possibilitando análises mais complexas (Lima, 2011; Reginato & Nascimento, 2007; Silva et al., 2016).

O uso de ferramentas de BI oferece maior dinamismo e confiabilidade às informações geradas. Destaca que essas ferramentas expandem as possibilidades analíticas, viabilizando visualizações complexas e detalhadas dos indicadores de desempenho (Silva et al., 2016).

Dentre as ferramentas disponíveis no mercado, o Power BI, da Microsoft, tem se destacado. Essa plataforma integra aplicativos e conectores para transformar dados desconexos em informações interativas e visuais, acessíveis com um custo relativamente baixo (TDF, 2021). Portanto, o Power BI é considerado um dos artefatos modernos da contabilidade gerencial, contribuindo para a tomada de decisões mais ágeis e embasadas (Seifert & Treter 2016; Batista 2004).

2.2 Contabilidade Gerencial e BI

A Contabilidade Gerencial é um campo crucial para a produção de dados que auxiliam no processo decisório interno das empresas. O objetivo principal é fornecer à administração empresarial informações úteis, pontuais e estratégicas, fomentando a congruência entre processos, recursos e metas da organização (Lunkes et al., 2013).

Segundo Weber (2011), apenas fornecer informações não é suficiente: é preciso interpretá-las e orientar os administradores para que entendam os efeitos das estratégias implementadas. Assim, a qualidade, clareza e compreensão das informações produzidas são tão importantes quanto a sua exatidão técnica (Weissenberger & Angelkort, 2011).

A contabilidade gerencial combina informações de várias áreas da empresa, convertendo dados operacionais em informações estratégicas que auxiliam nas tomadas de decisões. A relevância de sua atuação aumenta quando associada a sistemas sinérgicos, como o Business Intelligence (BI), que promovem rapidez, integração e clareza nos processos decisórios (Fullerton et al., 2013).

Os procedimentos de organização e supervisão constituem a base da contabilidade gerencial. Eles atuam como sistemas que ligam os níveis estratégicos, táticos e operacionais das organizações, através de métricas e ferramentas de acompanhamento do rendimento. O controle gerencial é o ato consciente de estabelecer ações, distribuir recursos e confrontar os planos com os resultados alcançados, sendo crucial para a avaliação de desempenho e correção de desvios (Lunkes et al., 2013; Anthony & Govindarajan, 2008).

A contabilidade gerencial tem um papel fundamental neste procedimento, uma vez que analisa as informações necessárias para a elaboração de estratégias e medidas de controle (Rotaru et al., 2011).

O orçamento empresarial é uma das principais ferramentas de controle gerencial, pois possibilita um planejamento sistemático das atividades da organização. Essa ferramenta possibilita a distribuição eficaz de recursos, o monitoramento do rendimento e a participação de vários setores na administração da organização. Sugerem a estruturação do orçamento em fases, que vão desde o ajuste do planejamento estratégico até o engajamento dos participantes, incentivando a convergência entre o curto e o longo prazo (Anthony & Govindarajan 2008; Silva & Gonçalves 2008). Enfatizam a necessidade de o orçamento estar em sintonia com os ciclos administrativos de planejamento, implementação e monitoramento, podendo assumir diversas formas, como orçamento contínuo, base zero, flexível, entre outros (Lunkes, 2007; Uyar & Bilgin (2011).

A performance do orçamento está diretamente relacionada à maneira e rapidez com que as informações são transmitidas. Assim, a integração com instrumentos como o BI proporciona maior eficácia e agilidade nos procedimentos orçamentários (Uyar & Bilgin, 2011).

Indica que a contabilidade gerencial tem um papel ativo na modelagem dos dados

usados pelo sistema de Business Intelligence, particularmente na uniformização dos registros e na determinação das bases de consulta, assegurando a integridade e a pertinência das informações fornecidas aos usuários. A união entre a contabilidade gerencial e o Business Intelligence permite um fluxo de informação unificado e alinhado com as metas estratégicas, essencial para diminuir controles paralelos e fomentar decisões mais eficientes (Coser 2020).

2.3 Características do BI

O Business Intelligence (BI) consiste em um conjunto de táticas e tecnologias voltadas para a coleta, organização, análise e apresentação de dados, visando produzir informações que aprimorem o processo decisório. A sua utilização tornou-se crucial em um ambiente de negócios caracterizado pela alta complexidade e competitividade, auxiliando diretamente na rapidez, confiabilidade e profundidade das decisões corporativas (Turban et al., 2009; Marr, 2009).

O Business Intelligence é uma progressão dos sistemas convencionais de relatórios estáticos e bidimensionais, possibilitando uma perspectiva mais analítica e dinâmica. Os autores sustentam que um sistema de Business Intelligence (BI) completo inclui quatro elementos fundamentais: (1) o Data Warehouse (DW), que contém os dados originais; (2) as ferramentas de análise de negócios para manipular, extrair e analisar os dados; (3) o BPM, responsável pelo monitoramento do desempenho; e (4) a interface do usuário, incluindo painéis interativos (Sharda et al., 2019).

Ferramentas de Business Intelligence, tais como painéis, mineração de dados e armazenamento na nuvem, possibilitam a conversão de grandes quantidades de dados em percepções gerenciais. As principais metas do Business Intelligence são: "facilitar o acesso interativo aos dados, sua manipulação e oferecer aos administradores a habilidade de executar análises apropriadas para uma tomada de decisões mais eficaz" (Turban et al. 2009),

O Business Intelligence também pode ser visto como um sistema de suporte à decisão, organizado para converter dados em informações relevantes, decisões lógicas e, por fim, ações estratégicas. Esta ordem (dados, informações, decisões, ações) constitui a base do processo de inteligência empresarial (Sharda et al., 2019).

O Business Intelligence também pode ser visto como um sistema de suporte à decisão, organizado para converter dados em informações relevantes, decisões lógicas e, por fim, ações estratégicas (Sharda et al., 2019). Esta ordem (dados, informações, decisões, ações) constitui a base do processo de inteligência empresarial. Ademais, as ferramentas de Inteligência de Negócios oferecem suporte a três principais tipos de análises de dados: Análise descritiva, destinada a compreender o que ocorreu; Análise preditiva, que busca antecipar possíveis eventos; Análise prescritiva, que indica a ação a ser tomada (Sharda et al., 2019). Marr (2009) também destaca a habilidade das ferramentas de BI em modelar correlações, regressões e identificar as causas raiz de problemas, oferecendo uma estratégia fundamentada em provas e não apenas em intuições.

Sob uma perspectiva prática, afirmam que o BI proporciona agilidade, confiabilidade e integração das informações. Em seus estudos qualitativos com gestores e controladores, descobriram que o BI revolucionou o cenário de tomada de decisões, minimizando falhas humanas, eliminando relatórios estáticos e possibilitando análises em tempo real. O Business Intelligence também favorece uma perspectiva mais estratégica dos profissionais, uma vez que reduz o tempo anteriormente dedicado a atividades operacionais, possibilitando um maior enfoque na análise crítica e no planejamento estratégico (Boalento & Costa 2025).

No âmbito empresarial, a incorporação do Business Intelligence aos sistemas de gestão facilita o acesso e a relevância das informações, possibilitando respostas ágeis e fundamentadas em dados precisos. Isso resulta em uma vantagem competitiva superior, maior eficácia operacional e apoio direto aos objetivos empresariais, conforme demonstrado nos estudos de (Costa & Pereira, 2021; Reginato & Nascimento, 2007).

Em última análise, a utilização eficiente do BI está atrelada ao seu alinhamento

estratégico, à qualidade dos dados e à capacitação dos profissionais envolvidos. Além disso, é preciso ultrapassar obstáculos culturais e técnicos (Chiucchi & Nespecta, 2018).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e abordagem descritiva, tendo como objetivo avaliar as contribuições do uso de sistemas de Business Intelligence (BI) para a contabilidade gerencial. Essa abordagem é adequada quando se busca interpretar fenômenos em profundidade e captar percepções subjetivas dos participantes sobre um determinado contexto (Creswell, 2014).

Para a coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevistas semiestruturado, composto por perguntas abertas organizadas em três blocos temáticos: (i) compreensão do período que antecedeu a introdução de ferramentas de BI; (ii) percepção sobre o período pós-adoção dessas ferramentas; e (iii) expectativas sobre o futuro da contabilidade gerencial com a incorporação de tecnologias. As entrevistas foram aplicadas individualmente com cinco profissionais com experiência prática no uso de sistemas de BI em suas respectivas organizações. O critério de seleção dos participantes foi intencional, buscando sujeitos com vivência concreta na utilização dessas ferramentas no contexto contábil e gerencial.

As entrevistas foram realizadas no período de 1º de março de 2025 a 5 de abril de 2025, com duração média de 25 minutos cada. Os encontros ocorreram de forma presencial ou virtual, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, e foram gravados mediante consentimento, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações.

Para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), que compreende três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. O material transcrito foi submetido a uma leitura flutuante inicial, seguida pela categorização temática, considerando os três blocos que estruturaram o roteiro de entrevistas.

A categorização foi realizada com base na recorrência de temas, consistência conceitual e relação com os objetivos do estudo. O Quadro 1 apresenta a organização das categorias principais, derivadas diretamente dos blocos do roteiro, e as respectivas subcategorias emergentes das respostas dos entrevistados.

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias de Análise com base nos Blocos Temáticos

Categoria	Subcategoria
Bloco 1 – Compreensão do período pré-BI	Natureza manual das atividades; uso de planilhas; relatórios estáticos; falhas humanas; retrabalho; controle descentralizado; risco elevado de erro; flexibilidade e baixo custo como vantagens percebidas.
Bloco 2 – Compreensão do período pós-BI	Ferramentas utilizadas (Power BI, Tableau); processo de implementação; automação de tarefas; dashboards interativos; melhoria na qualidade da informação (precisão, disponibilidade, atualidade); uso de KPIs; integração entre áreas; tomada de decisão baseada em dados; benefícios estratégicos; desafios como custo, capacitação e estruturação dos dados.
Bloco 3 – Perspectiva futura	Mudança no perfil do profissional contábil; valorização de competências analíticas; papel estratégico do contador; integração com inteligência artificial; automação de decisões; necessidade de atualização curricular na contabilidade gerencial.

Essa estrutura categorial favoreceu uma análise sistemática e coerente das percepções dos participantes, possibilitando compreender os efeitos da introdução do BI na contabilidade gerencial sob diferentes perspectivas temporais: antes, durante e após sua implementação, bem como em relação às expectativas futuras.

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme as diretrizes éticas para pesquisas com seres humanos, garantindo a voluntariedade da participação, o anonimato das informações e o direito de recusa ou desistência a qualquer momento, sem prejuízos. O termo explicitou os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados e as garantias de confidencialidade dos dados coletados.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Perfil do entrevistado

Os cinco entrevistados apresentam formações acadêmicas variadas — que incluem além de Ciências Contábeis, Economia e Administração — e ocupam posições que vão de analista fiscal a sócio administrador e gerente financeiro, o que garante uma combinação entre expertise técnica e visão estratégica. Alguns atuam em cargos de liderança desde a fundação de suas organizações, enquanto outros trazem a visão renovada de quem ingressou recentemente, favorecendo a perspectiva tanto empreendedora quanto adaptativa. Essa diversidade fomenta a integração de práticas operacionais e de planejamento, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de soluções inovadoras que aliam fundamentos contábeis, gerenciais e econômicos.

4.2 Compreensão do período que antecedeu a introdução de ferramentas do BI

Os entrevistados inicialmente foram questionados sobre como eram desenvolvidas as atividades na área em que atuam antes da introdução de tecnologias voltadas ao Business Intelligence (BI). De forma unânime, os relatos evidenciam um cenário caracterizado por processos manuais, descentralizados e com elevado grau de retrabalho. As tarefas dependiam fortemente do uso de planilhas eletrônicas (Excel), relatórios impressos e registros físicos, como livros-caixa e cadernos contábeis. A coleta e consolidação de dados eram realizadas manualmente, exigindo tempo significativo dos profissionais para a organização e padronização das informações provenientes de múltiplas fontes, como sistemas de e-commerce, CRM e plataformas de marketing.

Esse contexto operacional dificultava uma visão integrada e estratégica do negócio, limitando as análises a abordagens essencialmente descritivas e reativas. Além disso, o trabalho era altamente suscetível a erros humanos, com fragilidades nos controles internos e na confiabilidade das informações. Em síntese, os depoimentos demonstram que, antes da adoção de ferramentas de BI, predominava uma lógica de gestão baseada em tarefas operacionais, com baixa automação e pouca capacidade analítica.

A seguir trechos das entrevistas:

Eram desenvolvidos em planilhas de Excel e criação manual dos dashboards e ajuste e mudança manualmente dos dados. (Entrevistado 2).

Antes da implementação de ferramentas de Business Intelligence (BI), o departamento financeiro recorria intensamente a planilhas manuais, controles internos dispersos e análise de documentos físicos ou digitais de forma escassamente automática. Os procedimentos eram mais longos e suscetíveis a erros humanos. (Entrevistado 4).

A contabilidade era feita manualmente, usando livros-caixa e cadernos contábeis para registrar todas as transações financeiras da empresa. (Entrevistado 5).

Na segunda questão, os entrevistados foram indagados sobre quais tipos de relatórios embasavam as decisões em seus ambientes de trabalho antes da introdução de tecnologias de Business Intelligence. Os depoimentos apontam, de forma consistente, que as decisões eram tomadas com base em relatórios manuais, estáticos e fragmentados, predominantemente elaborados por meio de planilhas eletrônicas (Excel) e livros-caixa.

Essas fontes de informação careciam de atualização em tempo real e demandavam esforço significativo para sua construção, resultando em atrasos na entrega e limitações na confiabilidade dos dados. A ausência de integração entre sistemas impunha a necessidade de cruzamento manual de métricas oriundas de diferentes ferramentas, como plataformas de vendas, marketing e controle financeiro. Como consequência, o processo decisório era mais lento, sujeito a erros e fortemente dependente da atuação individual dos colaboradores responsáveis pela montagem dos relatórios.

Nota-se também que os dados disponíveis eram frequentemente desatualizados e não permitiam análises aprofundadas, o que restringia a atuação estratégica das equipes. Dessa

forma, a ausência de automação e a centralidade de documentos rudimentares evidenciam uma etapa anterior à transformação digital, marcada por limitações operacionais relevantes.

A seguir trechos das entrevistas:

As decisões eram tomadas com base em relatórios manuais, como planilhas e demonstrativos financeiros extraídos de sistemas isolados. Eram documentos estáticos, com dados muitas vezes desatualizados, o que dificultava análises mais precisas e ágeis. (Entrevistado 1).

Decisões eram tomadas com base em relatórios semanais montados manualmente. Por exemplo, eu precisava reunir métricas como taxa de abandono de carrinho, volume de vendas por produto, custo de aquisição de cliente e índices de entrega — tudo isso cruzando informações de várias ferramentas. Esses relatórios não estavam em tempo real e dependiam do esforço de pessoas da equipe de dados ou até mesmo de mim. (Entrevistado 3).

As decisões eram fundamentadas em relatórios financeiros elementares, fluxo de caixa manual, conciliações bancárias realizadas em planilhas e relatórios internos elaborados sem automação sofisticada. (Entrevistado 4).

Na terceira pergunta, os entrevistados foram convidados a refletir sobre as principais dificuldades e falhas enfrentadas antes da adoção de ferramentas de Business Intelligence. De maneira geral, os relatos convergem para a existência de ineficiências operacionais, baixa confiabilidade dos dados e alto risco de erros humanos. Um dos principais problemas apontados foi a falta de padronização e centralização da informação, o que resultava em múltiplas versões dos dados entre os setores e dificultava o alinhamento estratégico. Além disso, o uso de processos manuais gerava retrabalho frequente, aumento do tempo necessário para a geração de relatórios e atraso na resposta a situações críticas, como picos de demanda ou falhas logísticas.

A ausência de um repositório único e a dependência de esforços individuais também comprometiam a integridade e a atualidade das informações utilizadas no processo decisório. Em áreas que exigem precisão e agilidade, como a farmacêutica e a financeira, essa fragmentação representava um risco elevado para a operação. Os depoimentos reforçam ainda a fragilidade do controle de informações e a limitação da capacidade preditiva, o que tornava a gestão menos estratégica e mais reativa. Em resumo, as dificuldades relatadas refletem um contexto de vulnerabilidade informacional e baixa maturidade tecnológica nos processos de apoio à decisão. A seguir trechos das entrevistas:

Havia demora nos processos, risco de erros e falta de dados confiáveis para decisões rápidas e assertivas. (Entrevistado 1).

Sim, durante o processo manual sempre apareciam falhas e gargalos que envolviam o erro humano, gerando retrabalho e demorando para realizar a análise. (Entrevistado 2).

Sim. A principal dificuldade era a falta de padronização e agilidade. Não havia um repositório único de dados, então cada área acabava criando sua própria versão da "verdade". Além disso, a demora para gerar relatórios comprometia a resposta a problemas como atrasos de entrega ou picos de demanda. Isso, em um setor como o farmacêutico — que exige agilidade e precisão —, era um risco considerável. (Entrevistado 3).

Na quarta questão, os entrevistados foram questionados sobre a percepção do risco de erro nos processos anteriores à introdução das ferramentas de Business Intelligence. A resposta foi unânime: o risco de erro era significativamente maior no período em que os procedimentos eram manuais. As justificativas apresentadas enfatizam que a coleta e consolidação de dados realizada sem automação expunha as atividades a inconsistências, falhas de digitação, fórmulas incorretas ou arquivos desatualizados. Essa fragilidade operacional comprometia a precisão das informações utilizadas nas decisões e, em setores críticos como o farmacêutico, poderia gerar impactos sérios, como perdas comerciais, infrações regulatórias ou até riscos à saúde do consumidor final.

Além disso, a descentralização das fontes de dados dificultava a rastreabilidade das informações e aumentava o retrabalho. Também foi apontada a dificuldade de execução dos processos manuais, que exigiam maior esforço das equipes e prolongavam o tempo de resposta diante de demandas urgentes. Em síntese, os depoimentos revelam que, na ausência de ferramentas tecnológicas adequadas, a vulnerabilidade a erros era não apenas mais elevada, mas também mais crítica para a sustentabilidade e a performance organizacional. A seguir trechos das entrevistas:

Sim, o risco de erro era maior, principalmente devido à coleta e consolidação manual de dados, o que aumentava as chances de inconsistências. (Entrevistado 1).

Sim, bem maior, em especial na inserção de dados. (Entrevistado 2).

Sem dúvida. Quando você depende de análises manuais e planilhas, sempre há o risco de dados incorretos, fórmulas quebradas ou informações desatualizadas. E no nosso setor, um erro pode significar perda de vendas, problemas regulatórios ou até questões relacionadas à saúde do cliente final. (Entrevistado 3).

Sim, a dependência de procedimentos manuais e descentralizados ampliava o risco de inconsistências nos dados e complicava a tomada de decisões estratégicas fundamentadas em informações precisas e recentes. (Entrevistado 4).

Na quinta questão, buscou-se identificar se, mesmo diante das limitações do período anterior à adoção do Business Intelligence, os entrevistados reconheciam alguma vantagem naquele modelo de trabalho. As respostas apontam de forma recorrente para dois aspectos principais: flexibilidade e simplicidade dos processos. A produção manual dos relatórios permitia maior personalização das análises, com rápida adaptação às necessidades específicas de cada situação, sem depender de estruturas tecnológicas complexas. Esse modelo também proporcionava controle direto e artesanal dos dados, o que, embora mais suscetível a erros, dava aos profissionais a sensação de domínio sobre as informações.

Além disso, foi mencionado o menor custo inicial, uma vez que não era necessário investir em softwares especializados ou capacitação técnica. No entanto, alguns entrevistados relativizam esses benefícios, apontando que a flexibilidade vinha acompanhada de repetitividade, retrabalho e baixa confiabilidade. A seguir trechos das entrevistas:

Apesar das limitações, havia mais controle direto sobre os dados e os processos eram mais simples, o que facilitava ajustes rápidos e personalizações conforme a necessidade. (Entrevistado 1).

São várias vantagens, como a automação, por exemplo. Depois do BI não quero saber de dashboard manual no Excel. (Entrevistado 2).

Talvez a única vantagem tenha sido a flexibilidade. Como as análises eram feitas sob demanda, conseguíamos adaptar os relatórios rapidamente a alguma necessidade específica. Mas isso vinha com o custo de muito retrabalho e pouca confiabilidade. (Entrevistado 3).

A principal vantagem era a flexibilidade e personalização das planilhas de acordo com as necessidades do setor, além do menor custo inicial, já que não havia necessidade de investir em software especializado. (Entrevistado 4).

Uma das vantagens era a flexibilidade e a simplicidade. (Entrevistado 5).

Em suma, embora o período pré-BI tenha oferecido certa autonomia e agilidade informal, essas vantagens eram restritas e compensadas por limitações estruturais significativas no que diz respeito à escalabilidade, precisão e segurança dos dados.

4.3 Compreensão do período pós a introdução de ferramentas do BI

A primeira pergunta do bloco 2 do questionário, que versava sobre a compreensão do período pós a introdução de ferramentas do BI procurou identificar qual ferramenta de Business Intelligence foi adotada pelos entrevistados em seus ambientes de trabalho e de que forma ocorreu sua implementação. As respostas revelam uma predominância clara do Microsoft Power BI como ferramenta de escolha, sendo mencionada por quatro dos cinco entrevistados. Essa preferência parece estar associada à sua capacidade de integração com diferentes fontes de dados, geração de dashboards interativos, e facilidade de uso, especialmente em ambientes

corporativos que já operam com soluções da Microsoft.

Em alguns casos, a introdução do Power BI ocorreu de forma gradual, como parte de um processo mais amplo de modernização dos sistemas financeiros e administrativos (Entrevistado 1 e 4), enquanto em outros, foi mediada por consultorias especializadas (Entrevistado 2) ou pela parceria entre as áreas de TI e dados (Entrevistado 3), como no caso da empresa que optou pelo uso do Tableau, destacando sua versatilidade para criar visualizações intuitivas e seu uso inicial em projetos piloto (MVPs).

Por fim, ainda que um dos entrevistados mencione o uso complementar do Microsoft Excel, é evidente que o BI passou a desempenhar um papel central na organização e visualização de dados estratégicos. Em síntese, os relatos demonstram que a adoção dessas ferramentas foi motivada por objetivos de centralização da informação, ganho de eficiência analítica e qualificação do processo decisório. A seguir trechos das entrevistas:

Utilizamos o Tableau, por sua capacidade de integração com múltiplas fontes de dados e pela facilidade de criar dashboards intuitivos. A introdução foi feita em parceria com o time de TI e de dados. Começamos com um MVP focado em indicadores de vendas e logística, e depois expandimos para marketing, atendimento e compliance. (Entrevistado 3).

Microsoft Excel e outras soluções da Microsoft. O Power BI permite importar, transformar e analisar dados de várias fontes, criando dashboards e relatórios interativos. (Entrevistado 5).

Na segunda pergunta do Bloco 2, os entrevistados foram solicitados a descrever como funciona a tecnologia de BI adotada, considerando suas rotinas profissionais. As respostas evidenciam que, independentemente da ferramenta utilizada (Power BI ou Tableau), a tecnologia atua como um elemento estruturador da inteligência analítica, permitindo a integração de dados oriundos de múltiplas fontes, seu armazenamento em repositórios centralizados e a visualização por meio de dashboards interativos e atualizados automaticamente. Os entrevistados apontam que a automação dos relatórios e a visualização gráfica dos indicadores facilitam a tomada de decisões rápidas e baseadas em dados confiáveis, especialmente nas áreas de vendas, marketing, finanças e logística.

Um dos relatos (Entrevistado 3) destaca ainda a aplicação avançada da tecnologia com o uso de data warehouse e monitoramento em tempo real de indicadores estratégicos, o que reforça o papel do BI na priorização de ações e no embasamento técnico das decisões gerenciais. Outros entrevistados ressaltam ganhos diretos em termos de eficiência operacional, redução de retrabalho e facilidade na geração de análises complexas. Assim, a adoção da tecnologia de BI transformou significativamente a forma como os dados são processados, promovendo agilidade, previsibilidade e maior controle sobre os processos organizacionais. A seguir trechos das entrevistas:

Utilizamos o Power BI para avaliação de resultados principalmente do comercial e de marketing, e pautar decisões mais rápidas em cima dos dados. (Entrevistado 2).

Hoje, os dados de vendas, estoque, entrega e suporte ao cliente são consolidados em um data Warehouse. O Tableau se conecta a esse repositório e atualiza os painéis automaticamente. Eu, como gestor de projetos, consigo acompanhar diariamente o desempenho das campanhas, alertas de estoque, atrasos de entrega e até padrões de compra por região. Os dashboards me ajudam a priorizar projetos, tomar decisões rápidas e justificar ações com base em dados concretos. (Entrevistado 3).

Na terceira questão, os entrevistados foram convidados a relatar quais mudanças ocorreram nas atividades da área após a adoção de ferramentas de Business Intelligence. De forma unânime, os depoimentos apontam para uma transformação profunda na lógica operacional e analítica das equipes, marcada pela redução de tarefas manuais, automatização da coleta e do processamento de dados e aumento da confiabilidade das informações utilizadas nas decisões. A introdução do BI permitiu uma mudança significativa de paradigma: as equipes deixaram de atuar de forma reativa, centrada em tarefas operacionais, para adotar uma postura

mais estratégica e preditiva, com foco na análise de dados e tomada de decisão baseada em evidências.

Ferramentas como Power BI e Tableau passaram a gerar relatórios automáticos, com dashboards em tempo real, permitindo que decisões fossem tomadas com mais agilidade, precisão e autonomia. Um dos entrevistados enfatiza que até mesmo as reuniões passaram a ser 100% orientadas por dados visuais, o que ampliou a clareza sobre os resultados e a eficácia das ações. Além disso, foi citado um aumento expressivo na produtividade, impulsionado tanto pela eliminação do retrabalho quanto pela melhoria da performance das equipes. Em resumo, a implementação do BI promoveu uma mudança estrutural, elevando o nível de maturidade analítica das organizações e consolidando a inteligência de dados como um ativo central na gestão. A seguir trechos das entrevistas:

Com o BI, as atividades ficaram mais automatizadas e analíticas. As decisões passaram a ser baseadas em dados atualizados, com mais agilidade e precisão, reduzindo retrabalho e melhorando o desempenho da área. (Entrevistado 1).

Houve uma transformação total. Passamos de uma gestão reativa para uma gestão preditiva. Os times deixaram de perder tempo coletando dados e passaram a focar na análise e na ação. As reuniões de acompanhamento, por exemplo, hoje são 100% baseadas nos dashboards. O time tem mais autonomia e clareza sobre o que está funcionando ou não. (Entrevistado 3).

Com a introdução da ferramenta houve um aumento significativo na produção. (Entrevistado 5).

Na quarta pergunta, buscou-se compreender o impacto das ferramentas de Business Intelligence nas áreas de controle gerencial e tomada de decisão. Os entrevistados destacam de forma consistente que o BI passou a exercer papel central na qualificação das decisões organizacionais, conferindo-lhes maior rapidez, precisão e confiabilidade.

A integração de dados em tempo real, combinada com a visualização por meio de painéis interativos de indicadores-chave de desempenho (KPIs), fortaleceu os mecanismos de controle interno e aumentou a capacidade de resposta diante de cenários adversos ou oportunidades emergentes. Em áreas como comercial, marketing e finanças, os entrevistados relatam que o BI se tornou ferramenta essencial, reduzindo drasticamente o tempo necessário para avaliação dos dados e eliminando gargalos antes causados por processos manuais.

A automação de relatórios e o acesso imediato a informações críticas também contribuíram para maior clareza na gestão e previsibilidade nos resultados financeiros, aspectos particularmente relevantes em setores com alta regulação, como o farmacêutico. Dessa forma, os depoimentos evidenciam que o BI não apenas potencializou o controle gerencial, mas também transformou a cultura organizacional ao promover uma gestão orientada por dados, mais ágil, informada e estratégica. A seguir trechos entrevistas:

O BI fortaleceu muito o controle gerencial. Com indicadores visuais e atualizados em tempo real, conseguimos acompanhar KPIs como tempo médio de entrega, índice de satisfação do cliente, retorno por campanha, entre outros. Isso trouxe mais confiança nas decisões e permitiu que a liderança agisse rapidamente frente a problemas — o que é essencial em um ambiente regulado como o de medicamentos. (Entrevistado 3).

O BI proporcionou maior clareza, controle aprimorado do fluxo de caixa, previsibilidade financeira e maior respaldo para decisões estratégicas. (Entrevistado 4).

Na quinta, os entrevistados foram indagados sobre os tipos de relatórios que passaram a fundamentar as decisões após a adoção das ferramentas de BI e se houve uma mudança qualitativa nesse processo. De forma unânime, os relatos indicam que as decisões passaram a ser baseadas em dashboards interativos, relatórios atualizados em tempo real e indicadores estratégicos consolidados, o que representa uma mudança significativa em relação ao cenário anterior, pautado em planilhas estáticas e análises manuais. Essa transformação promoveu ganhos evidentes de velocidade, clareza e profundidade analítica.

As decisões, que antes dependiam de dados desatualizados e interpretações subjetivas, agora são tomadas com base em informações visuais, integradas e confiáveis, o que reduz incertezas e melhora a assertividade das ações. A qualidade do processo decisório foi amplamente aprimorada, permitindo que as organizações operem de forma mais proativa e orientada por evidências. Em setores que demandam agilidade, como marketing e financeiro, essa evolução se mostrou especialmente crítica para o acompanhamento em tempo real de campanhas, inadimplência, previsões de desempenho e outros indicadores-chave. Em síntese, os depoimentos evidenciam que a introdução do BI não apenas ampliou o acesso à informação estratégica, como também profissionalizou o processo decisório, agregando valor às práticas de gestão. A seguir trechos das entrevistas:

As decisões passaram a se basear em dashboards dinâmicos e relatórios atualizados em tempo real. Houve uma mudança qualitativa, pois, as análises ficaram mais visuais, rápidas e estratégicas, permitindo decisões mais assertivas. (Entrevistado 1). Anteriormente eram avaliadas em dashboard no Excel, a principal mudança foi a velocidade que os dados são apurados e apresentados para essa tomada de decisão. (Entrevistado 2).

As decisões passaram a ser fundamentadas em painéis interativos, relatórios financeiros, indicadores de inadimplência e análise de previsão. Ocorreu uma alteração qualitativa, já que os dados estão agora mais disponíveis e confiáveis. (Entrevistado 4).

Na sexta pergunta do Bloco 2, os entrevistados foram questionados sobre como o Business Intelligence pode contribuir para suas áreas de atuação. As respostas indicam de forma convergente que o BI exerce um papel essencial na qualificação das decisões, aumento da eficiência operacional e redução de riscos. Os entrevistados destacam que a principal contribuição da ferramenta está na agilidade e precisão analítica proporcionadas por dados confiáveis, atualizados em tempo real e apresentados de forma visual e acessível. Além disso, o BI amplia a capacidade de antecipar tendências, evitar falhas operacionais e identificar oportunidades de economia, especialmente em setores com demandas regulatórias rigorosas, como o farmacêutico, onde o BI também favorece a conformidade normativa e o monitoramento preventivo.

A ferramenta contribui ainda para o fortalecimento da inteligência estratégica, permitindo que decisões sejam tomadas com maior embasamento, clareza e alinhamento às metas organizacionais. Outro benefício mencionado foi a praticidade na geração de relatórios, que passam a ser menos trabalhosos e mais funcionais para apoiar lideranças. Em síntese, os relatos indicam que o BI não apenas otimiza processos e melhora o desempenho operacional, como também transforma a cultura organizacional ao promover uma gestão mais orientada por dados e menos suscetível a improvisações ou intuições isoladas. A seguir trechos das entrevistas:

Anteriormente eram avaliadas em dashboard no Excel, a principal mudança foi a velocidade que os dados são apurados e apresentados para essa tomada de decisão. (Entrevistado 2).

O BI contribui com eficiência, precisão e inteligência estratégica. Permite antecipar tendências de mercado, evitar rupturas de estoque, reduzir custos com logística e melhorar a experiência do cliente. Além disso, nos ajuda a garantir conformidade com as normas da FDA e a identificar rapidamente qualquer anomalia que possa afetar a operação. (Entrevistado 3).

O BI contribuiu em muitas frentes, mas principalmente com a praticidade dos relatórios que embasam as tomadas de decisões. (Entrevistado 5).

Na sétima e última pergunta do Bloco 2, os entrevistados foram convidados a refletir sobre possíveis desvantagens no uso de ferramentas de Business Intelligence. Embora um dos participantes (Entrevistado 5) não tenha identificado nenhum ponto negativo até o momento, os demais destacaram desafios técnicos, estruturais e humanos que acompanham a implementação e o uso contínuo do BI. Uma das limitações mais citadas diz respeito à

necessidade de dados bem estruturados e confiáveis, o que demanda uma base sólida de integração entre plataformas e uma arquitetura de dados bem configurada. Quando esse pré-requisito não é atendido, os relatórios podem apresentar inconsistências, exigindo suporte técnico contínuo, principalmente do setor de TI.

Outro ponto recorrente foi o investimento inicial necessário, tanto em termos de recursos financeiros quanto de capacitação da equipe, uma vez que o pleno aproveitamento da ferramenta exige familiaridade com suas funcionalidades. Além disso, resistência à mudança por parte de algumas áreas também foi mencionada como barreira à adoção plena do BI, especialmente quando se trata da transição de uma cultura operacional manual para uma orientada por dados. A seguir trechos das entrevistas:

Algumas desvantagens incluem a dependência de dados bem estruturados, necessidade de capacitação da equipe e possíveis custos com implantação e manutenção. (Entrevistado 1).

Em alguns momentos temos erros de integração entre as plataformas e dados, gerando um trabalho para o setor de TI avaliar e reconfigurar o BI para ter os dados corretos. (Entrevistado 2).

Uma das desvantagens é a necessidade de investimento inicial — tanto financeiro quanto em capacitação da equipe. Outra questão é a dependência de uma boa estrutura de dados. Se o data pipeline estiver mal configurado, os relatórios podem refletir informações distorcidas. Por fim, algumas áreas ainda resistem a mudar seu modo de trabalhar e dependem de apoio contínuo para adotar o BI. (Entrevistado 3).

Em síntese, embora os benefícios do BI sejam amplamente reconhecidos, sua adoção pressupõe maturidade organizacional, infraestrutura adequada e investimento contínuo em pessoas e processos.

4.4 Perspectiva Futura

No Bloco 3 do questionário que versa sobre perspectiva futura, os entrevistados foram questionados sobre possíveis mudanças no perfil do profissional a partir da introdução das ferramentas de Business Intelligence. Os depoimentos convergem em afirmar que, sim, houve uma mudança significativa no perfil exigido dos profissionais, marcada pela necessidade crescente de pensamento analítico, domínio de tecnologias e atuação estratégica. A expectativa agora é que o colaborador — independentemente da área — compreenda o funcionamento dos dados, domine pelo menos conceitos básicos de modelagem, indicadores de desempenho (KPIs) e visualização, e saiba interpretar essas informações para subsidiar a tomada de decisões.

Além disso, nota-se a valorização de uma postura mais proativa e orientada para transformar dados em ação, como destacado por gestores e profissionais da contabilidade. Um dos entrevistados também reforça a transição do papel operacional para o papel estratégico, especialmente entre lideranças que precisam guiar o crescimento da empresa com base em evidências. Em síntese, o BI não apenas ampliou o acesso à informação, mas reconfigurou o papel do profissional contemporâneo, que agora precisa integrar competências técnicas e analíticas com visão de negócios e tomada de decisão ágil. A seguir trechos das entrevistas:

Sim, o profissional precisa ser mais analítico, estratégico e saber usar ferramentas de BI para tomar decisões baseadas em dados. (Entrevistado 1).

Com certeza. O profissional de hoje precisa entender de dados, mesmo que não seja da área de tecnologia. No meu caso, como gestor de projetos, precisei aprender conceitos básicos de modelagem de dados, KPIs e visualização. O profissional atual precisa ter uma mentalidade analítica e saber como transformar dados em ação. (Entrevistado 3).

O contador se tornou mais estratégico, com um papel mais proativo na interpretação de dados financeiros e na recomendação de ações com base em análises detalhadas. (Entrevistado 5).

Na segunda pergunta, os entrevistados foram convidados a refletir sobre as perspectivas futuras para a evolução da área com o uso de Business Intelligence. As respostas apontam, de maneira clara e convergente, que o futuro do BI está intimamente associado à integração com

tecnologias emergentes, especialmente a inteligência artificial (IA), e ao avanço da automação dos processos decisórios.

Os entrevistados preveem que o BI deixará de ser apenas uma ferramenta de apoio para se tornar um sistema preditivo e prescritivo, capaz de identificar padrões de comportamento, antecipar demandas, recomendar ações e até mesmo gerar narrativas automáticas baseadas em dados. Há também a expectativa de que o acesso às informações se torne cada vez mais ágil e intuitivo, com menor dependência de intervenções operacionais humanas, o que reforça a ideia de um BI mais "autoexplicativo" e acessível a diferentes níveis hierárquicos. No campo contábil e financeiro, vislumbra-se uma transformação digital consolidada, com maior integração entre setores e o uso de dados para orientar estratégias de negócio em tempo real. Em síntese, o BI tende a se tornar a espinha dorsal de uma gestão inteligente, apoiada por IA, automação e análise avançada, assumindo um papel central nas decisões empresariais do futuro. A seguir trechos das entrevistas:

Vejo a evolução caminhando para a automação de decisões e integração com inteligência artificial. Já estamos testando modelos que preveem demanda com base em comportamento de consumo e sazonalidade. Além disso, acredito que o BI caminhará cada vez mais para ser autoexplicativo, com narrativas automáticas e sugestões baseadas em dados. (Entrevistado 3).

A tendência é intensificar a automação de processos financeiros, empregar inteligência artificial para fazer previsões e integrar informações financeiras com outros setores da empresa para tomar decisões mais estratégicas. (Entrevistado 4).

Na terceira pergunta do Bloco 3, os entrevistados foram convidados a refletir sobre o papel do contador no atual contexto de transformação digital impulsionado pelo uso de BI. As respostas apontam uma transição clara do contador de uma função predominantemente operacional para uma atuação estratégica, analítica e consultiva. Esse novo perfil exige que o profissional domine ferramentas tecnológicas, compreenda os fluxos de dados e saiba traduzir informações contábeis em insumos relevantes para a gestão e a tomada de decisão empresarial. O contador passa a atuar como analista de desempenho financeiro e operacional, contribuindo com análises de margem por produto, impactos tributários, riscos regulatórios e demais variáveis críticas ao negócio.

Além disso, é destacado que o contador precisa estar atento às inovações tecnológicas – como softwares em nuvem, sistemas automatizados e BI – e assumir um papel ativo na implementação e adaptação dessas ferramentas, tanto em escritórios contábeis quanto em departamentos financeiros corporativos. Ao se posicionar como agente de transformação digital, o contador agrega valor à organização e fortalece sua relevância como parceiro estratégico. Em síntese, os relatos indicam que o futuro da profissão contábil está profundamente ligado à capacidade de integrar conhecimentos técnicos, domínio de tecnologia e visão de negócio. A seguir trechos das entrevistas:

O contador passa a ter um papel mais estratégico, atuando na análise de dados, apoio à gestão e na geração de informações úteis para decisões. Deixa de ser apenas operacional e assume uma função mais consultiva. (Entrevistado 1).

Se adequar as tecnologias, entender como elas podem ajudar internamente e os clientes, para poder agregar valor para todos. (Entrevistado 2).

O papel do contador se torna mais analítico e estratégico, empregando a tecnologia para fornecer percepções e auxiliar na administração financeira do negócio. (Entrevistado 4).

Na última pergunta do Bloco 3, os entrevistados foram questionados sobre os impactos da introdução das tecnologias no mercado sobre a teoria acadêmica da contabilidade gerencial. As respostas convergem em afirmar que mudanças são inevitáveis e necessárias. O avanço do Business Intelligence, da análise de dados e da automação está transformando profundamente as práticas profissionais, e a academia precisa acompanhar esse movimento.

Os entrevistados defendem que currículos acadêmicos devem incorporar temas como

BI, Big Data, inteligência artificial e modelagem preditiva, a fim de preparar os estudantes para os desafios do mercado contemporâneo. Além do conhecimento técnico tradicional, haverá uma valorização crescente de competências analíticas e tecnológicas, exigindo que a formação contábil vá além das planilhas e softwares convencionais. Também é mencionada a importância de alinhar teoria e prática, sob pena de formar profissionais desatualizados e desconectados da realidade organizacional. A contabilidade gerencial, tradicionalmente focada na interpretação de informações financeiras para apoiar decisões, passa agora a demandar uma abordagem mais integrada, digital e orientada por dados em larga escala. A seguir trechos das entrevistas:

Sim, com certeza. A introdução das tecnologias no mercado exige que a teoria acadêmica acompanhe essa evolução, incorporando temas como BI, análise de dados, automação e contabilidade estratégica. Isso torna a formação mais alinhada com as demandas do mercado atual. (Entrevistado 1).

Acredito que sim. A contabilidade gerencial precisará incorporar ferramentas de BI, modelagem de dados e análise preditiva nos currículos. A parte técnica continuará importante, mas haverá uma valorização crescente de habilidades analíticas e tecnológicas. [...]. (Entrevistado 3).

A contabilidade gerencial sempre foi centrada na análise e interpretação de informações financeiras para tomar decisões informadas. No entanto, com o uso crescente de ferramentas de BI, Big Data e IA, a ênfase nos cursos acadêmicos pode se expandir para incluir a análise de grandes volumes de dados. Isso exigirá que os alunos aprendam a utilizar ferramentas que vão além das tradicionais planilhas e sistemas contábeis. (Entrevistado 5).

Em síntese, os relatos indicam que a renovação do arcabouço teórico é essencial para garantir que a formação acadêmica continue relevante e eficaz diante das transformações em curso no mundo do trabalho.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como propósito analisar o impacto do uso de sistemas de Business Intelligence na contabilidade gerencial, a partir da perspectiva de profissionais atuantes em diferentes setores organizacionais. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível atingir os objetivos propostos de maneira clara e fundamentada.

Em relação ao primeiro objetivo específico — analisar a influência dos sistemas de BI na qualidade das informações gerenciais utilizadas na tomada de decisão contábil — os depoimentos revelaram uma mudança significativa na forma como os dados são acessados, interpretados e utilizados. A introdução de dashboards interativos e relatórios automatizados promoveu um salto qualitativo nas informações, tornando-as mais precisas, atualizadas e visualmente compreensíveis, o que resultou em decisões mais assertivas e estratégicas.

Quanto ao segundo objetivo — avaliar como a implementação de sistemas de BI impacta a eficiência e a agilidade no processamento e na análise de dados contábeis — os entrevistados relataram redução substancial de tarefas manuais, eliminação de retrabalhos e maior rapidez nos ciclos de análise e resposta. A automação permitiu que os profissionais deixassem de atuar de forma reativa para adotar uma postura mais preditiva e proativa, fortalecendo a função gerencial da contabilidade.

No que tange ao terceiro objetivo — identificar os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao integrar sistemas de BI na contabilidade gerencial — observou-se que os principais benefícios estão relacionados à eficiência operacional, integração de informações entre áreas e maior respaldo estratégico. Por outro lado, os desafios envolvem investimentos iniciais, necessidade de capacitação técnica, estruturação adequada dos dados e resistência à mudança organizacional, especialmente em áreas com menor maturidade digital.

Diante desses achados, conclui-se que o uso de sistemas de Business Intelligence tem provocado uma transformação profunda na contabilidade gerencial, reposicionando o contador como um agente estratégico, analítico e cada vez mais integrado às decisões de alto impacto. O BI não apenas melhora a qualidade e a tempestividade das informações, como também

reconfigura os processos decisórios e a cultura de gestão, exigindo uma atualização constante da teoria acadêmica para acompanhar as exigências do mercado.

Como contribuição teórica, este estudo reforça a necessidade de ampliação do escopo da contabilidade gerencial, incorporando temas como ciência de dados, automação e inteligência artificial em seus referenciais. Do ponto de vista gerencial, evidencia-se que a adoção do BI representa não apenas um avanço tecnológico, mas um ganho estratégico para as organizações que desejam decisões mais rápidas, integradas e fundamentadas.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos quantitativos que mensurem o impacto do BI em indicadores de desempenho contábil e financeiro, bem como análises setoriais comparativas para entender como diferentes segmentos lidam com a maturidade digital na contabilidade gerencial.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informações: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BOALENTO, G. P.; COSTA, S. A. A Influência do Business Intelligence para a Contabilidade Gerencial na percepção de Gestores e Controllers. **Revista Controladoria e Gestão – RCG**, v. 6, n. 1, p. 1391–1412, jan./jun. 2025. DOI: <https://zenodo.org/records/14536333>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- CHIUCCHI, M.; NESPECA, A. **The Impact of Business Intelligence Systems on Management Accounting Systems: The Consultant's Perspective**. Springer International Publishing AG, 2018.
- COSER, Caio. O uso do Business Intelligence e seus impactos no setor comercial. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, 2020.
- COSER, T. Contabilidade de gestão em sintonia com o Business Intelligence (BI): estudo de caso. **Brazilian Journal of Business**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 3093-3112. DOI: 10.34140/bjbv2n3-081, 2020.
- COSTA, V.; PEREIRA, D. Aplicação de dashboards para monitoramento de indicadores de desempenho em uma empresa do ramo alimentício. **Revista SIMEP**, v. 1, n. 1, 2021.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Introdutória**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- FULLERTON, R. R. et al., Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 38, n. 1, 2013.
- GOMES, M. C.; RIBEIRO, J. P. **Business Intelligence aplicado à contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2018.
- HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- LIMA, F. Guasti. **Gestão Estratégica de Sistemas de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D.; ROSA, F. S. Controllership Functions: an analysis in the Brazilian scenario. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.
- MARQUES, L. S.; COSTA, R. F. **Sistemas de informação contábil e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- MARR, B. Evidence-based Decision Making: Using Business Intelligence to Drive Value.

Management Accounting Guideline, 2009.

MORAIS, Danilo Lopes de; COELHO, Ana Clara; HOLANDA, Maria Clara. Artefatos da contabilidade gerencial e a agregação de valor. **Revista Gestão e Planejamento**, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

POWER, D. J. **Decision Support, Analytics, and Business Intelligence**. New York: Business Expert Press, 2013.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, 2007.

REGINATO, Lucas; NASCIMENTO, Antonio Raimundo. Business Intelligence: conceito, aplicações e proposta de um modelo para universidades públicas. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 2, n. 1, 2007.

ROTARU, V. H.; VOICU, A. R.; KALAPIS, F. The implications of managerial accounting in strategic management. **Annals of DAAAM & Proceedings**: p. 435-438, 2011.

SEIFERT, Luiz Claudio; TRETER, Ronie. **Contabilidade Gerencial: uma abordagem estratégica**. Curitiba: CRV, 2016.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

SILVA, A. C. D.; GONÇALVES, R. C. D. M. G. Aplicação da abordagem contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicaso. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 163-184, 2008.

SILVA, Airton Bezerra da. **Contabilidade Gerencial: uma análise da aplicação dos artefatos contábeis nas empresas de médio e grande porte**. Natal: UFRN, 2014.

SILVA, Marcilene; SILVA, Euzébio; GOMES, Samuel. Business Intelligence no suporte à gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, 2016.

SOUTES, Daniel; GUERREIRO, Reinaldo. Artefatos de contabilidade gerencial. **Revista de Administração da USP**, 2006.

SOUTES, Daniel; ZEN, Adelar Fochezatto. Classificação dos artefatos da contabilidade gerencial. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2005.

TDF. **Power BI: o que é e como funciona**. 2021. Disponível em: <https://tdf.com.br>. Acesso em: 2025.

TURBAN, E.; SHARDA, R.; ARONSON, J.; KING, D. **Business Intelligence: Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. São Paulo: Bookman, 2009.

TURBAN, E.; SHARDANAND, B.; DELEN, D. **Decision Support and Business Intelligence Systems**. 9. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2011.

UYAR, A.; BILGIN, N. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 398-408, 2011.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WEBER, J. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Journal of Management Control**, v. 22, n. 1, p. 25-46, 2011.

WEISSENBERGER, B. E.; ANGELKORT, H. Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. **Management Accounting Research**, v. 22, n. 3, 2011.

XAVIER, Adilson; CARMO FILHO, José do. Instrumentos de contabilidade gerencial como ferramentas para gestão estratégica. **Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, 2015.