



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CAMPUS IV - LITORAL NORTE**

CÍNTIA SILVA DE MEDEIROS

Integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial: Avaliação dos Benefícios
para a Gestão de uma Empresa de Internet

**Mamanguape – PB
2026**

CÍNTIA SILVA DE MEDEIROS

Integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial: Avaliação dos Benefícios para a Gestão de uma Empresa de Internet

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba – Campus IV, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Yara Magaly Albano Soares

**Mamanguape – PB
2026**

CÍNTIA SILVA DE MEDEIROS

Integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial: Avaliação dos Benefícios para a Gestão de uma Empresa de Internet

Este Projeto de Pesquisa de autoria de CÍNTIA SILVA DE MEDEIROS apresentado como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis foi julgado adequado e aprovado pela Banca Examinadora designada pela Comissão de Coordenação de Monografia do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba – Campus IV, abaixo assinada:

Profa. Dra. Yara Magaly Albano Soares
Orientador
Presidente

Prof^a Dra. Josicarla Soares Santiago
Ciências Contábeis – CCAE/UEPB
Membro Interno

Profa. Ms. Emily Tavares Pessoa Maciel
Ciências Contábeis – CCAE/UEPB
Membro Interno

Mamanguape, 26 de março de 2026

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar a contribuição da integração entre o Business Intelligence (BI) e a contabilidade gerencial como ferramentas de apoio à gestão em uma empresa provedora de serviços de internet, localizada em Mamanguape – PB. Foi adotado o método de pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando como procedimento o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos cinco colaboradores, observação direta e análise documental. Os resultados demonstraram que o uso do BI possibilitou maior agilidade no acesso às informações, melhoria na qualidade dos dados e maior suporte ao processo de tomada de decisão. Verificou-se que a ferramenta é utilizada em diferentes setores da organização, auxiliando em processos como controle orçamentário, análise de custos, acompanhamento de indicadores e planejamento operacional. As análises também evidenciaram desafios relacionados à qualidade dos dados, como informações incompletas, desatualizadas e divergentes entre sistemas, além de inconsistências cadastrais que comprometem a confiabilidade das informações geradas. Observou-se ainda a necessidade de capacitação dos colaboradores, especialmente no que se refere ao uso adequado das ferramentas de Business Intelligence e à interpretação dos dados apresentados. Ademais, identificou-se resistência à adoção de novas tecnologias e limitações na padronização dos processos, fatores que podem dificultar a efetiva utilização das informações para a tomada de decisão estratégica. Dessa forma, conclui-se que a integração entre o BI e a contabilidade gerencial contribui para uma gestão mais eficiente, dinâmica e orientada por dados, fortalecendo o papel estratégico da contabilidade nas organizações.

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

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the contribution of the integration between Business Intelligence (BI) and management accounting as tools to support management in an internet service provider company located in Mamanguape, Paraíba. An exploratory and descriptive research method was adopted, with a qualitative approach, using a case study as the procedure. Data were collected through questionnaires applied to five employees, direct observation, and document analysis. The results showed that the use of BI enabled greater agility in accessing information, improved data quality, and provided better support for the decision-making process. It was found that the tool is used across different sectors of the organization, assisting in processes such as budget control, cost analysis, performance monitoring, and operational planning. The analyses also revealed challenges related to data quality, such as incomplete and outdated information, discrepancies between systems, and registration inconsistencies that compromise the reliability of the generated information. Additionally, the need for employee training was observed, especially regarding the proper use of Business Intelligence tools and the interpretation of the presented data. Furthermore, resistance to the adoption of new technologies and limitations in process standardization were identified, factors that may hinder the effective use of information for strategic decision-making. Thus, it is concluded that the integration between BI and management accounting contributes to more efficient, dynamic, and data-driven management, strengthening the strategic role of accounting within organizations.

Keywords: Business Intelligence. Management Accounting. Decision-Making. Business Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Contabilidade Gerencial	8
2.2 Business Intelligence	9
2.3 Integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial	10
3 METODOLOGIA	11
3.1 Tipo de Pesquisa	11
3.2 Procedimentos Metodológicos	12
3.3 Tratamento e Análise dos Dados	12
3.4 Declaração de Transparência	13
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	13
4.1 Contexto de Uso do Business Intelligence na Empresa	13
4.2 Ferramentas de BI Utilizadas	13
4.3 Aplicações do BI nos Processos Contábeis Gerenciais	14
4.4 Impactos do BI na Qualidade das Decisões Gerenciais	15
4.5 Desafios na Integração do BI	16
4.6 Análise Setorial do Uso do BI na Organização	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
REFERÊNCIAS	20

1. Introdução

Nos últimos anos, o cenário empresarial tem sido marcado por transformações significativas. A complexidade crescente dos mercados, as políticas externas de exportações e a aceleração na circulação de informações exigem que as organizações desenvolvam maior agilidade, precisão e refinamento estratégico em seus processos decisórios. Nesse cenário dinâmico, os sistemas de Business Intelligence (BI) ganharam destaque como ferramentas indispensáveis. Sua capacidade de coletar, processar e disponibilizar dados relevantes de forma rápida e acessível confere aos gestores um apoio informativo valioso. (PEDROSO et al., 2024)

Paralelamente, a Contabilidade Gerencial também experimentou uma progressão marcante, superando sua função tradicional de registro e controle de custos para assumir um papel mais proativo e estratégico nas estruturas organizacionais. (APPELBAUM et al., 2017).

O profissional dessa área passou a participar mais ativamente do processo de suporte decisório, conduzindo análises aprofundadas, elaborando cenários preditivos e impulsionando diretamente o desempenho organizacional. Nesse sentido, o BI responde de forma tempestiva à demanda por integração de informações de múltiplas fontes em relatórios gerenciais. (CHEN; CHIANG; STOREY, 2012).

Pesquisas como as de Booth et al. (2000) e Brignall e Ballantine (2004) demonstram que o alinhamento entre sistemas de informação e indicadores de atuação pode ampliar a capacidade analítica das organizações. Nessa perspectiva, o uso do Business Intelligence representa mais do que uma tendência tecnológica; trata-se de uma mudança de mentalidade nas empresas. Reforçando o que Marius, Aref e Bilal (2009) disseram, um dos objetivos do BI é compilar dados de diversas fontes para que as informações sejam utilizadas de forma mais rápida e clara atendendo as necessidades das Organizações. E entre essas informações, todas as que dizem respeito ao controle patrimonial.

Diante disso, entende-se que a adoção do BI não deve ser vista apenas como uma ferramenta operacional, mas como um elemento estratégico capaz de transformar a forma como as informações são utilizadas no processo decisório, contribuindo para maior agilidade, precisão e competitividade organizacional.

Outros autores, como Caglio (2003) e Granlund (2011), corroboram com esse entendimento ao demonstrar que tecnologias como ERP (Enterprise Resource Planning) e BI não somente influenciam diretamente as práticas contábeis tradicionais, mas também exigem dos profissionais da área o desenvolvimento de novas habilidades, mais alinhadas às demandas estratégicas das organizações principalmente sob a escolha de que informações são relevantes no contexto estratégico da organização.

Nesse sentido, considera-se que o papel do profissional contábil tem se tornado cada vez mais estratégico, deixando de atuar apenas de forma operacional para assumir uma função analítica e consultiva, sendo essencial o domínio de ferramentas tecnológicas e a capacidade de interpretação de dados para geração de valor às organizações.

O uso do Business Intelligence representa mais do que uma tendência tecnológica; trata-se de uma mudança de mentalidade nas empresas. Essa mudança demanda também a reorganização dos processos internos, visando à redução de desperdícios, confiança nos dados dos processos produtivos, monitoramento e controle de fabricação, serviços e vendas, além de agilidade operacional para respostas precisas e confiáveis aos usuários internos.

Esse alinhamento entre as capacidades analíticas dos sistemas de BI e a função estratégica da Contabilidade Gerencial suscita uma questão central para a pesquisa: **Como o Business Intelligence influencia a reorganização dos processos internos e a qualidade das informações fornecidas pela Contabilidade Gerencial para a gestão estratégica?** Para isso, essa pesquisa traçou como objetivo geral de que forma o uso de ferramentas de Business Intelligence influencia e aprimora os processos da contabilidade gerencial em uma

empresa provedora de serviços de internet, com foco na geração de informações estratégicas para a tomada de decisão. Adentrando os objetivos foram estabelecidos ainda que era necessário identificar os principais artefatos de BI utilizados pela Organização estudada; verificar a integração desses artefatos com os processos contábeis gerenciais e por fim avaliar os impactos do BI na tomada de decisão gerencial, avaliando se o BI favorece mais agilidade e precisão no processo decisório.

Estudar a integração entre Business Intelligence (BI) e contabilidade gerencial é relevante porque reflete uma mudança real nas demandas do mercado e nas competências exigidas dos profissionais da área contábil. Diante da crescente velocidade das transformações no ambiente de negócios, as decisões organizacionais passam a exigir fundamentos baseados em dados cada vez mais precisos, confiáveis e tempestivos. Entender como o Business Intelligence pode ajudar a transformar esses dados em informações claras e úteis se tornou estratégico para a continuidade das atividades da organização (BOALENTO; COSTA, 2025; SOUZA; ZAVAN, 2021).

Apesar do potencial do Business Intelligence (BI), o tema ainda carece de maior aprofundamento, especialmente no contexto de pequenas empresas, que frequentemente enfrentam limitações técnicas, financeiras e estruturais para a adoção dessas soluções (ALSIBHAWI; YAHAYA; MOHAMED, 2023; TEITTINEN; BOVELLAN, 2023).

Pesquisas recentes apontam que, embora as tecnologias digitais e analíticas estejam cada vez mais acessíveis, micro e pequenas empresas ainda enfrentam dificuldades em sua adoção efetiva e uso estratégico, especialmente devido à limitação de competências digitais, à ausência de planejamento estruturado e à resistência organizacional à mudança. (OECD, 2023).

Além disso, o papel do contador gerencial também está em transformação. O uso do BI não somente muda como os dados são tratados, mas também amplia a atuação do profissional, exigindo dele novas habilidades e um olhar mais estratégico. Compreender essa mudança é essencial para a formação de profissionais mais preparados e conscientes do seu papel nas organizações. (CAGLIO, 2003; GRANLUND, 2011).

Outro aspecto que reforça a relevância deste estudo é a escassez de pesquisas aplicadas que investiguem o uso do BI em empresas do setor de telecomunicações e provedores de internet, especialmente em cidades de menor porte no interior do Nordeste brasileiro. Embora a literatura reconheça o potencial do BI para a gestão estratégica (CHEN; CHIANG; STOREY, 2012; DAVENPORT; HARRIS, 2007), grande parte dos estudos concentra-se em grandes corporações ou em contextos internacionais, o que limita a compreensão sobre como essas ferramentas são executadas e utilizadas em realidades organizacionais. Investigar esse cenário específico contribui para preencher uma lacuna na produção acadêmica nacional e para gerar conhecimento aplicável a empresas com características semelhantes.

Soma-se a isso o fato de que a qualidade da informação gerada pelo BI depende diretamente da estrutura de dados da organização. Conforme apontado por Iudícibus et al. (2017), a geração de informação contábil possui custos e exige organização adequada dos dados, sendo necessário avaliar o equilíbrio entre investimento tecnológico e benefícios informacionais. Compreender os desafios práticos dessa integração, como a qualidade dos cadastros, a adaptação dos colaboradores e a manutenção dos bancos de dados, é fundamental para que o BI cumpra seu papel de apoio à contabilidade gerencial.

2. Referencial Teórico

2.1 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial é um sistema de informação voltado a apoiar a gestão, fornecendo dados financeiros e não financeiros que auxiliam no planejamento, controle e

tomada de decisões dentro das organizações. Diferentemente da contabilidade financeira que atende principalmente às demandas de usuários externos, como investidores, credores e órgãos reguladores, a contabilidade gerencial tem como foco os usuários internos, como gestores e administradores, sendo mais flexível e adaptável às necessidades específicas de cada empresa (GARRISON; NOREEN, 2013 ; IUDÍCIBUS; MARION, 2022).

Segundo Kaplan e Atkinson (1998), a contabilidade gerencial contemporânea não se limita ao controle de custos e ao registro das transações passadas. Ela incorpora instrumentos de medição de desempenho, planejamento estratégico, controle das operações e suporte à formulação de estratégias, desempenhando um papel decisivo na condução dos negócios. Marion (2022) reforça que, ao permitir a definição de metas, o acompanhamento de resultados e a análise de rentabilidade, a contabilidade gerencial se consolida como uma ferramenta essencial de apoio à gestão, sobretudo em ambientes dinâmicos e altamente competitivos, como os das empresas de tecnologia e internet.

Com o aumento da complexidade nos ambientes empresariais e os avanços das tecnologias digitais, o perfil do contador gerencial também vem se transformando. De acordo com Appelbaum et al. (2017), esse profissional passou a desempenhar funções que vão além da geração de relatórios contábeis, atuando de forma mais analítica e estratégica. O Institute of Management Accountants (IMA, 2022) destaca que competências como análise de dados, visualização de informações e domínio de sistemas de informação se tornaram essenciais para que o contador gerencial possa responder de forma eficiente às demandas da gestão atual.

Nesse cenário, a integração da contabilidade gerencial com tecnologias como o Business Intelligence (BI) tem ampliado significativamente seu papel nas organizações, permitindo uma visão mais ampla e em tempo real dos dados empresariais. Essa conexão fortalece a capacidade da contabilidade de contribuir com informações relevantes para a tomada de decisões mais rápidas, precisas e eficazes.

2.2 Business Intelligence (BI)

O Business Intelligence (BI) é um conjunto de tecnologias, processos e ferramentas que tem como finalidade coletar, organizar, analisar e transformar dados em informações úteis para os gestores. O conceito, difundido por Howard Dresner no final da década de 1980, representa a evolução dos sistemas de apoio à decisão (DRESNER, 1989), ganhando força à medida que as empresas passaram a depender de análises mais dinâmicas e integradas de seus dados para se manterem competitivas.

Segundo Ferreira (2020), os sistemas de BI são compostos por elementos como bancos de dados corporativos (*data warehouses*), ferramentas de análise e mineração de dados, indicadores de desempenho e *interfaces* visuais amigáveis, como dashboards. Esses recursos operam de maneira integrada para oferecer aos gestores uma visão ampla e confiável sobre os processos organizacionais, auxiliando na antecipação de cenários, identificação de problemas e aproveitamento de oportunidades.

Sob essa perspectiva, entende-se que a integração desses componentes é fundamental para garantir a qualidade e a utilidade das informações geradas, uma vez que decisões estratégicas dependem não apenas da disponibilidade de dados, mas da sua organização, análise e apresentação de forma clara e acessível aos gestores.

Braghittoni (2017) complementa ao definir o BI como um conjunto de métodos e definições voltados ao aperfeiçoamento do processo decisório, por meio da consolidação de informações provenientes de diversas fontes organizacionais. Essas informações são apresentadas de forma integrada, permitindo que indicadores distintos se relacionem entre si e revelam padrões ocultos, como variações de faturamento, desempenho operacional e comportamento de custos, que dificilmente seriam percebidos por análises isoladas.

Nesse contexto observa-se que é essencial diferenciar os conceitos de dados e informação. Conforme destaca Ferreira (2021), o dado, por si só, consiste em um registro bruto, enquanto a informação resulta do tratamento, análise e interpretação desses dados. Assim para a realidade de empresas de internet o BI desempenha um papel fundamental ao agregar valor aos dados organizacionais, transformando-os em informações qualificadas que sustentam decisões gerenciais mais seguras e assertivas, especialmente em organizações orientadas por dados (data-driven).

O funcionamento do Business Intelligence ocorre por meio de etapas interdependentes que viabilizam a transformação dos dados em conhecimento estratégico. Segundo Restum (2022), o processo inicia-se com a extração, transformação e carregamento dos dados (ETL), etapa em que informações estruturadas e não estruturadas são coletadas de diversas fontes, tratadas e armazenadas em um repositório centralizado. Na sequência, a fase de modelagem organiza os dados de forma adequada à análise gerencial, possibilitando a identificação de padrões, exceções e relações relevantes para o negócio. Posteriormente, os dados passam por cálculos e análises que permitem avaliar o desempenho organizacional e identificar oportunidades de melhoria.

Por fim, os resultados são apresentados por meio de relatórios e dashboards interativos, que facilitam a visualização das informações, ampliam o entendimento dos gestores e aceleram a transição do conhecimento para a ação. Essa dinâmica torna o BI uma ferramenta estratégica, especialmente em setores que demandam agilidade, inovação e eficiência, como o de serviços de internet.

2.3 Integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial

A integração entre Business Intelligence (BI) e contabilidade gerencial representa uma das transformações mais significativas na forma como as organizações utilizam informações contábeis para fins estratégicos. Essa convergência permite que a contabilidade deixe de ser apenas um instrumento de registro e controle, assumindo um papel mais analítico e estratégico, atuando como um centro de inteligência organizacional. Com o apoio do BI, torna-se possível prever cenários, identificar padrões, realizar projeções e apoiar decisões proativas com base em dados atualizados e integrados, reforçando a importância dos sistemas de informação no suporte à gestão (BEUREN; SANTOS, 2012).

De acordo com Frezatti (2007), o BI potencializa a função analítica da contabilidade gerencial ao proporcionar relatórios dinâmicos e visualmente acessíveis, que integram dados financeiros e operacionais de diferentes áreas da empresa. Isso facilita o monitoramento de indicadores, a análise de desempenho e o controle de metas, permitindo que a contabilidade atue de forma proativa no apoio à tomada de decisão e na geração de valor para a organização, corroborando com a ideia de que os sistemas de controle gerencial são essenciais nesse processo (FREZATTI; AGUIAR, 2007).

Os fundamentos da contabilidade gerencial, conforme proposto por Iudícibus e Marion (2022), sustentam essa transformação ao reforçar o papel da contabilidade como ferramenta de apoio ao planejamento, controle e avaliação de desempenho. Ao incorporar ferramentas de BI, essa base teórica é ampliada, permitindo que a contabilidade opere com maior agilidade, profundidade analítica e relevância estratégica, além de fortalecer o uso de artefatos gerenciais no processo decisório (OYADOMARI et al., 2014).

Nesse sentido, Iudícibus et al. (2017) destacam que a contabilidade reúne dados econômicos e financeiros, mensurando-os e transformando-os em relatórios úteis à administração. Quando integrada ao BI, essa função é potencializada, pois os dados contábeis passam a ser analisados de forma mais dinâmica, visual e integrada a informações operacionais, promovendo uma visão mais ampla do desempenho organizacional, o que

também é evidenciado pela literatura ao destacar a relevância dos sistemas de informação gerencial (BEUREN; SANTOS, 2012).

Ferreira (2020) ressalta que as ferramentas de BI aplicadas à contabilidade gerencial possibilitam a automação de relatórios, maior precisão na análise de custos e receitas, visualização de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e acesso rápido às informações. Essas características reduzem a dependência de análises manuais, aumentam a confiabilidade dos dados e permitem que o contador gerencial atue de forma mais estratégica e consultiva, especialmente em ambientes dinâmicos, como os das empresas de tecnologia e internet, onde a utilização de artefatos gerenciais contribui diretamente para decisões mais assertivas (OYADOMARI et al., 2014).

Kaplan e Norton (2004) reforçam essa integração ao apontarem que o uso do Balanced Scorecard aliado a sistemas de BI permite correlacionar indicadores financeiros e não financeiros, ampliando a visão gerencial e promovendo o alinhamento entre estratégia e execução. Essa combinação contribui para o acompanhamento eficaz dos objetivos organizacionais e para a comunicação clara das metas em todos os níveis da empresa, sendo esse processo fortalecido por sistemas de controle gerencial eficientes (FREZATTI; AGUIAR, 2007).

Sob a ótica da governança corporativa, Bandeira-de-Mello (2010) argumenta que a informação estratégica deve ser produzida e disseminada com agilidade, confiabilidade e acessibilidade. A integração entre BI e contabilidade fortalece os mecanismos de controle e transparência, permitindo o rastreamento das decisões, a redução de assimetrias informacionais e o acompanhamento preciso da performance organizacional, aspectos também relacionados ao uso adequado de sistemas de informação na contabilidade gerencial (BEUREN; SANTOS, 2012).

Entretanto, apesar dos benefícios, a adoção do Business Intelligence integrado à contabilidade gerencial também envolve desafios, como custos de implementação, necessidade de capacitação profissional e adaptação da cultura organizacional. Conforme ressalta Iudícibus et al. (2017), a informação contábil possui um custo que deve ser comparado aos benefícios gerados. Nesse contexto, o uso de ferramentas de BI acessíveis, como o Power BI e recursos analíticos baseados em planilhas eletrônicas, torna-se uma alternativa viável para empresas que buscam aprimorar sua gestão sem comprometer a sustentabilidade financeira, ao mesmo tempo em que potencializam o uso de sistemas e artefatos gerenciais no processo decisório (OYADOMARI et al., 2014).

Dessa forma, a integração entre Business Intelligence e contabilidade gerencial consolida a contabilidade como um instrumento estratégico de geração de valor, inovação e suporte à tomada de decisão, permitindo que as organizações atuem de maneira mais eficiente, competitiva e alinhada aos seus objetivos de longo prazo, conforme evidenciado por estudos que destacam o papel dos sistemas de controle e informação gerencial nesse contexto (FREZATTI; AGUIAR, 2007; BEUREN; SANTOS, 2012).

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

A abordagem de pesquisa deste estudo é descritiva e exploratória e visa examinar e elucidar a influência do uso de sistemas de Business Intelligence (BI) nos processos de contabilidade gerencial em uma organização específica. Gil (2022) afirma que a pesquisa descritiva foca em descobrir e descrever as características de um determinado fenômeno e estabelecer relações entre variáveis. Quanto à abordagem, trata-se de um estudo de métodos qualitativos. O método qualitativo permitiu ao estudo examinar as percepções dos funcionários em relação ao BI.

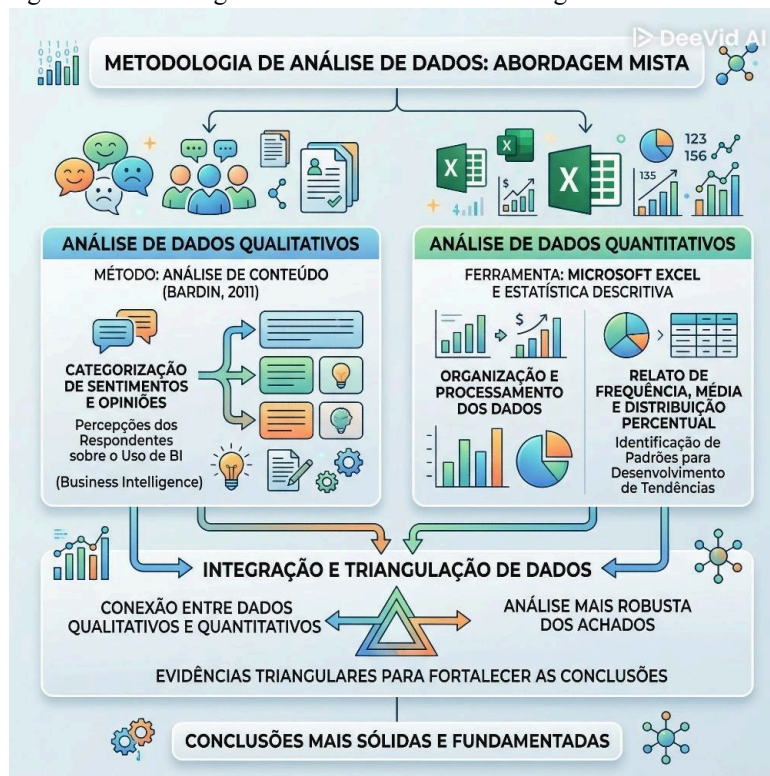
3.2 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso conduzido em uma empresa de telecomunicações de médio porte no município de Mamanguape (PB). A organização foi selecionada com base na conveniência e acessibilidade à informação, apropriada para investigar o fenômeno em detalhe (YIN, 2018). A amostra foi composta por cinco trabalhadores das áreas financeira, contábil, almoxarifado, comercial e técnica e foi selecionada especificamente em virtude de seu envolvimento em fluxos de trabalho onde o Business Intelligence é aplicado, caracterizando-se como uma amostra não probabilística por conveniência, porém com critério técnico relacionado à atuação direta dos participantes nos processos analisados. Quanto ao perfil, os respondentes possuem tempo de empresa variando entre 3 e 18 anos, ocupando funções operacionais e gerenciais, o que possibilita uma visão abrangente tanto estratégica quanto operacional sobre o uso do BI. A escolha dessa amostra justifica-se pela necessidade de captar percepções de diferentes setores envolvidos na geração e utilização das informações gerenciais, garantindo maior riqueza analítica ao estudo.

3.3 Tratamento e análise dos dados

Os dados qualitativos foram analisados por análise de conteúdo, uma técnica descrita por Bardin (2011), que permite categorizar os sentimentos e opiniões dos respondentes em relação ao uso do BI. Os dados quantitativos foram organizados e analisados através do software Microsoft Excel, relatando a frequência, média e distribuição percentual das respostas usando estatísticas descritivas para padrões a fim de desenvolver tendências dentro das respostas. Ao conectar dados qualitativos e quantitativos, uma análise mais robusta dos achados foi possibilitada, com evidências adicionais triangulares para fortalecer as conclusões, especialmente ao considerar o papel dos sistemas de informação no suporte à análise gerencial (BEUREN; SANTOS, 2012).

Figura 1- Metodologia de análise de dados: Abordagem mista



Fonte: Imagem criada com DeeVid IA com base no estudo Integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial: Avaliação dos Benefícios para a Gestão de uma Empresa de Internet (2026)

3.4 Declaração de transparência

Este estudo fez uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) de maneira complementar e eticamente orientada, em conformidade com os princípios de integridade científica e as diretrizes recomendadas por órgãos como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o Ministério da Educação (MEC) e as normativas institucionais da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

As ferramentas de IA foram empregadas exclusivamente como suporte técnico nas seguintes atividades: Organização e estruturação textual do artigo; Elaboração e aprimoramento de elementos visuais e o apoio à leitura estratégica da literatura, com o objetivo de auxiliar na identificação de aspectos relevantes para a pesquisa.

Destaca-se que todas as etapas relacionadas à concepção do estudo, definição metodológica, análise dos dados, interpretação dos resultados e elaboração das conclusões são de responsabilidade integral do autor. Pois, o uso de IA não substituiu a autoria intelectual, o pensamento crítico ou o rigor científico exigido na produção acadêmica.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1 Contexto de uso do Business Intelligence na empresa

Os resultados indicam que, em média, a empresa possui aproximadamente 4 anos de utilização de Business Intelligence (BI). Observa-se, contudo, uma heterogeneidade entre os setores: enquanto áreas como controladoria e financeiro utilizam BI há mais de 6 anos, outros setores, como operações e logística, tiveram sua implantação iniciada há menos de 2 anos.

Essa adoção gradual evidencia um processo de maturidade tecnológica em construção, no qual a expansão do BI entre diferentes áreas organizacionais contribui para o aumento da capacidade adaptativa frente às mudanças do ambiente externo, bem como para o aprimoramento da qualidade e assertividade no processo de tomada de decisão, conforme discutido na literatura sobre sistemas de controle gerencial (FREZATTI; AGUIAR, 2007). Nesse contexto, observa-se que o BI influencia os processos da contabilidade gerencial ao permitir maior integração entre dados financeiros e operacionais, automatizar a geração de relatórios e possibilitar análises mais rápidas e detalhadas, reduzindo o tempo de resposta e apoiando decisões mais fundamentadas.

A pesquisa também evidenciou alguns desafios na implementação do BI na empresa, especialmente relacionados à qualidade dos dados, como cadastros inconsistentes e falta de padronização, além de limitações na infraestrutura, como instabilidade do banco de dados. Também foi apontada a necessidade de maior capacitação dos colaboradores, indicando que o potencial da ferramenta ainda não é explorado, o que reforça a importância da adequada estruturação dos sistemas de informação contábil (BEUREN; SANTOS, 2012). Esses fatores influenciam diretamente a efetividade do BI nos processos contábeis gerenciais, uma vez que a qualidade das análises e das decisões depende da confiabilidade dos dados e da capacidade dos usuários em interpretar as informações geradas.

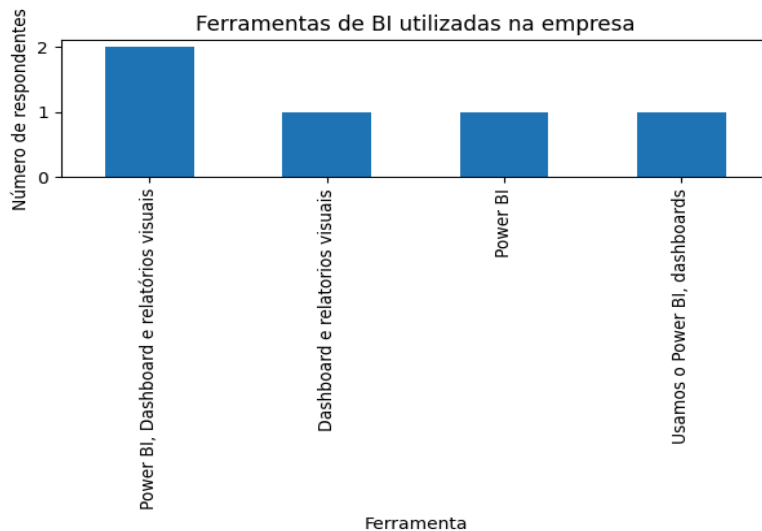
Para Davenport e Harris (2007) a adoção de ferramentas analíticas ao longo do tempo contribui para tornar as organizações mais orientadas por dados e mais capazes de tomar decisões estratégicas baseadas em informações. Assim, no contexto analisado, verifica-se que o BI não apenas é utilizado em diferentes áreas, mas também promove mudanças nos processos gerenciais, tornando-os mais analíticos, integrados e orientados por dados, ainda que tais benefícios dependem do nível de maturidade organizacional e da qualidade da infraestrutura informacional disponível.

4.2 Ferramentas de BI utilizadas

Com relação às ferramentas utilizadas, observou-se que os respondentes apontaram predominantemente o uso do Power BI, aliado à construção de dashboards interativos e

relatórios visuais. Esse achado evidencia que a empresa tem adotado soluções estruturadas de visualização de dados como suporte ao monitoramento de indicadores organizacionais, favorecendo uma análise mais dinâmica e integrada do desempenho empresarial, em linha com o uso de sistemas de informação na contabilidade gerencial (BEUREN; SANTOS, 2012).

Figura 2 apresenta as ferramentas citadas pelos respondentes.



A Figura 2 apresenta, de forma sistematizada, as ferramentas mencionadas pelos respondentes, evidenciando a predominância de recursos voltados à análise visual e à consolidação de informações gerenciais.

Esse resultado corrobora os achados da literatura, especialmente no que tange ao papel das ferramentas de Business Intelligence no contexto organizacional. Conforme destaca Ferreira (2020), os sistemas de BI são compostos por tecnologias capazes de coletar, tratar, analisar e apresentar dados de maneira estruturada, permitindo a conversão de dados brutos em informações relevantes para o processo decisório. Portanto, transforma dados dispersos em informações estruturadas, acessíveis e úteis ao processo decisório, reforçando o papel dos artefatos gerenciais no apoio às decisões (OYADOMARI et al., 2014).

Adicionalmente, Braghittoni (2017) enfatiza que o principal objetivo do BI consiste na integração de dados oriundos de múltiplas fontes organizacionais, possibilitando uma visão sistêmica do negócio. Nesse sentido, a utilização de dashboards e relatórios visuais, conforme identificado na pesquisa, contribui para a análise conjunta de indicadores, facilitando a identificação de padrões, tendências e possíveis desvios, o que fortalece a capacidade analítica da organização e subsidia decisões mais assertivas, conforme também evidenciado por estudos sobre sistemas de controle gerencial (FREZATTI; AGUIAR, 2007).

Dessa forma, os resultados evidenciam não apenas a adoção de ferramentas tecnológicas, mas também um movimento em direção à maturidade informacional, no qual a gestão passa a ser orientada por dados (data-driven), ampliando o potencial estratégico do uso do Business Intelligence no ambiente organizacional.

5.3 Aplicações do BI nos processos contábeis gerenciais

Os resultados da pesquisa indicam que o Business Intelligence passou a apoiar diferentes processos da contabilidade gerencial dentro da empresa.

Entre os principais processos mencionados pelos respondentes destacam-se:

- Análise de custos, apontada pelos setores contábil, financeiro e de logística.
- Controle orçamentário, indicado pelos setores contábil, financeiro e de logística.

- Fluxo de caixa, indicado pelos setores contábil e financeiro.
- Análise da Demonstração do Resultado, apontada pelos setores contábil, financeiro e de logística.
- Acompanhamento do faturamento e das notas fiscais, indicado pelos setores financeiro e de logística.

Esses resultados confirmam a ideia apresentada por Frezatti (2007), que afirma que o uso de sistemas de informação gerencial amplia a capacidade analítica da contabilidade, permitindo que relatórios sejam gerados de forma mais dinâmica e contribuindo para o monitoramento do desempenho organizacional, sendo esse processo reforçado pela utilização de sistemas de controle gerencial estruturados (FREZATTI; AGUIAR, 2007).

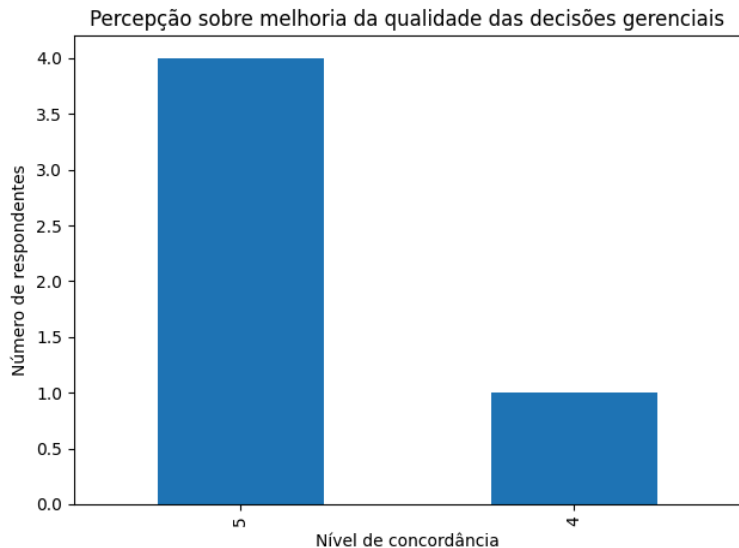
Além disso, esses achados reforçam o argumento de Iudícibus e Marion (2022) de que a contabilidade gerencial tem como função fornecer informações úteis para o planejamento, controle e tomada de decisão dentro das organizações, o que é ampliado pelo uso de artefatos gerenciais (OYADOMARI et al., 2014).

4.4 Impactos do BI na qualidade das decisões gerenciais

A análise das respostas evidencia que os colaboradores percebem benefícios relevantes decorrentes da utilização do Business Intelligence (BI), especialmente no que se refere à melhoria da qualidade das decisões gerenciais. Observa-se uma tendência consistente entre os respondentes em associar o uso de ferramentas analíticas à maior clareza informacional, redução de incertezas e aumento da confiabilidade dos dados utilizados no processo decisório. Esse resultado está alinhado à perspectiva de apoio à decisão presente na literatura de sistemas de informação gerencial, como destacado por Laudon e Laudon (2014), os quais afirmam que sistemas baseados em dados contribuem diretamente para decisões mais assertivas ao fornecer informações precisas, oportunas e relevantes. Além disso, corrobora com o entendimento de Davenport e Harris (2007), ao defenderem que o uso de análises baseadas em dados (analytics) eleva o nível de competitividade organizacional, ao permitir decisões mais embasadas e estratégicas.

Nesse sentido, os achados também se relacionam com a literatura de contabilidade gerencial, uma vez que o uso de sistemas de informação contribui para o aprimoramento do processo decisório (BEUREN; SANTOS, 2012). Ademais, Frezatti e Aguiar (2007) destacam que os sistemas de controle gerencial são fundamentais na redução de incertezas e no suporte à tomada de decisão, enquanto Oyadomari et al. (2014) reforçam que o uso de artefatos gerenciais potencializa a qualidade das decisões ao fornecer suporte analítico estruturado. Dessa forma, a integração do BI aos processos contábeis amplia a capacidade analítica da organização e fortalece a tomada de decisão baseada em dados.

Figura 3 - percepção dos respondentes em relação à melhoria da qualidade das decisões gerenciais após a adoção do BI.



A Figura 3 apresenta a percepção dos respondentes quanto à melhoria da qualidade das decisões gerenciais após a adoção do BI, evidenciando uma avaliação predominantemente positiva.

Adicionalmente, a contribuição de Kaplan e Norton (2004) torna-se particularmente relevante para a interpretação desses resultados. Ao discutirem o uso de sistemas de medição de desempenho, como o Balanced Scorecard, os autores enfatizam que a integração entre indicadores e sistemas de informação permite traduzir a estratégia organizacional em objetivos operacionais mensuráveis. Nesse contexto, o BI atua como um viabilizador dessa integração, ao consolidar dados e disponibilizar informações em tempo hábil, contribuindo para o alinhamento entre estratégia e execução, o que também está relacionado ao uso eficiente de sistemas de controle gerencial (FREZATTI; AGUIAR, 2007).

Assim, os resultados obtidos sugerem que a utilização do BI não apenas melhora a qualidade das decisões de forma isolada, mas também fortalece a coerência entre o planejamento estratégico e as ações operacionais, promovendo uma gestão mais orientada por dados e alinhada aos objetivos organizacionais.

4.5 Desafios na integração do BI

Apesar dos benefícios evidenciados, os respondentes também apontaram desafios relevantes associados à integração do Business Intelligence (BI) aos processos organizacionais, indicando que a adoção dessas ferramentas não ocorre de forma isenta de dificuldades.

Entre os principais desafios mencionados, destacam-se:

- Deficiências na qualidade e na organização dos dados armazenados nos bancos de dados, observadas entre os diferentes setores da empresa.
- Presença de inconsistências nos cadastros, evidenciadas pelos setores comercial e de operações.
- Dificuldades iniciais de adaptação aos sistemas, relatadas por todos os setores envolvidos.
- Necessidade de capacitação dos colaboradores, apontada de forma unânime por todos os setores.

Esses resultados revelam que, além da implementação tecnológica, há uma dimensão estrutural e comportamental que influencia diretamente a efetividade do BI nas organizações, especialmente no que se refere à qualidade dos sistemas de informação utilizados (BEUREN; SANTOS, 2012).

Tais achados estão em consonância com Teittinen e Bovellan (2023), que destacam que a adoção de ferramentas analíticas frequentemente enfrenta entraves relacionados à qualidade dos dados, à padronização das informações e à necessidade de reconfiguração dos processos organizacionais. Nesse sentido, a presença de inconsistências cadastrais e problemas na organização dos dados pode comprometer a confiabilidade das análises e, conseqüentemente, a qualidade das decisões gerenciais, o que também impacta diretamente a utilização de artefatos gerenciais (OYADOMARI et al., 2014).

Além de reforçarem que a geração de informação contábil envolve custos e requer uma estrutura adequada de dados, evidenciando que a utilidade da informação está diretamente condicionada à sua qualidade e ao seu processamento. Assim, a necessidade de capacitação dos colaboradores e as dificuldades de adaptação aos sistemas observadas na pesquisa reforçam que o investimento em tecnologia deve ser acompanhado por investimentos em qualificação e governança da informação (IUDÍCIBUS et al., 2017), bem como pelo fortalecimento dos sistemas de controle gerencial (FREZATTI; AGUIAR, 2007).

Dessa forma, os resultados sugerem que os desafios enfrentados pela organização não se limitam ao aspecto tecnológico, mas abrangem também fatores humanos e estruturais. Esse achado está alinhado a abordagens mais recentes da literatura, como a de Vial (2019), que compreende a transformação digital como um processo que envolve não apenas a adoção de tecnologias, mas também mudanças organizacionais, culturais e no desenvolvimento de competências dos indivíduos. Além disso, Verhoef et al. (2021) destacam que o sucesso na implementação de tecnologias digitais depende da integração entre recursos tecnológicos, capacidades humanas e estrutura organizacional, reforçando que os desafios organizacionais vão além do aspecto técnico, exigindo uma abordagem mais ampla e estratégica.

4.6 Análise setorial do uso do Business Intelligence na organização

A análise dos dados evidenciou que o Business Intelligence não atua de forma genérica na organização, mas sim de maneira setorializada, atendendo a demandas específicas de cada área e contribuindo para decisões de naturezas distintas, característica típica de estudos de caso organizacionais, nos quais se observa a aplicação prática das ferramentas em contextos reais.

No setor de almoxarifado, o BI é utilizado para o acompanhamento em tempo real da quantidade de materiais disponíveis em cada filial da empresa. Essa visibilidade sobre os níveis de estoque permite identificar, de forma ágil, quais unidades apresentam necessidade de reposição e quais possuem excedentes, evitando tanto a ruptura de estoque quanto o acúmulo de materiais. Esse monitoramento alimenta diretamente o setor de compras, que passa a fundamentar seus pedidos de aquisição em dados concretos, e não em estimativas. Dessa forma, as decisões de compra tornam-se mais precisas, com impacto direto na redução de custos e na eficiência operacional, o que está alinhado com o que destaca Ferreira (2020), ao afirmar que os sistemas de BI permitem transformar dados brutos em informações úteis para a gestão. Além disso, os dados gerados pelo BI no controle de estoque também servem de base para o planejamento de projetos internos da empresa. Ao dispor de informações consolidadas sobre a disponibilidade de materiais e recursos em diferentes filiais, conforme relatado pelo respondente é possível avaliar novos investimentos com maior segurança.

No setor financeiro, o BI exerce papel central no suporte às decisões orçamentárias. Por meio de dashboards e relatórios visuais, conforme as respostas do colaborador desse setor, é possível acompanhar melhor a execução orçamentária, comparar receitas e despesas realizadas com as projetadas. Dessa forma é possível fortalecer o controle. Tal achado corrobora a perspectiva de Kaplan e Norton (2004), que defendem que o uso de indicadores e sistemas de informação permite alinhar estratégia e execução organizacional.

No setor contábil, o BI contribui para a agilização dos processos de fechamento contábil, permitindo que dados financeiros e operacionais sejam consolidados de forma mais rápida. Conforme relatado pelo respondente do setor contábil, a ferramenta também auxilia na realização de conciliações contábeis e na elaboração de relatórios fiscais, uma vez que as informações já podem ser organizadas e acessadas em dashboards. A análise de projeções, como a Demonstração do Resultado (DR), também é favorecida, pois o BI possibilita a visualização comparativa de períodos, facilitando a identificação de variações relevantes nas receitas e despesas. Esse achado está alinhado à literatura, que aponta que ferramentas analíticas ampliam a eficiência dos processos contábeis e o suporte à tomada de decisão. (OYADOMARI et al., 2014).

Conforme apontado por Appelbaum, Kogan e Vasarhelyi (2017), ferramentas de análise de dados ampliam o papel da contabilidade gerencial no suporte à tomada de decisão, e os dados obtidos nesta pesquisa podem confirmar essa perspectiva.

No setor comercial, o BI é usado no acompanhamento de indicadores como volume de vendas, taxas de inadimplência e entrega de contratos, incluindo o monitoramento de novas adesões e cancelamentos. Essas informações, apresentadas de forma visual e atualizadas. Braghittoni (2017) ressalta que o BI tem como objetivo integrar informações provenientes de diferentes fontes organizacionais, e no setor comercial essa integração se mostra particularmente relevante, pois as decisões comerciais dependem de dados financeiros, operacionais e de mercado analisados de forma conjunta.

No setor técnico, o BI apoia o controle de ordens de serviço, o monitoramento de chamados e a análise de desempenho da rede. Por meio dos dashboards, é possível acompanhar estatísticas como tempo médio de atendimento, volume de chamadas por região e disponibilidade da infraestrutura, permitindo a identificação de gargalos operacionais e a priorização de ações corretivas e preventivas. Esse acompanhamento em tempo real contribui para a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado e para a otimização da alocação das equipes técnicas. Tal utilização reforça o que destaca Davenport e Harris (2007), ao afirmarem que a adoção de ferramentas analíticas contribui para tornar as organizações mais orientadas por dados e mais capazes de tomar decisões estratégicas.

A informação gerada no almoxarifado orienta as compras; os dados comerciais alimentam as projeções financeiras; os indicadores técnicos impactam o planejamento orçamentário; o setor contábil consolida todos esses fluxos em relatórios que sustentam a visão estratégica de gestão.

De forma geral, os achados deste estudo evidenciam que o Business Intelligence influencia os processos da contabilidade gerencial ao promover a integração entre diferentes áreas organizacionais, ampliar a capacidade analítica e fornecer suporte estrutural à tomada de decisão. Esses resultados estão alinhados à literatura, que destaca o papel dos sistemas de informação gerencial (BEUREN; SANTOS, 2012), dos sistemas de controle gerencial (FREZATTI; AGUIAR, 2007) e dos artefatos da contabilidade gerencial (OYADOMARI et al., 2014) como elementos fundamentais para a melhoria da qualidade das decisões. Assim, o estudo de caso confirma, na prática, que a utilização do BI não apenas otimiza processos operacionais, mas também fortalece o papel estratégico da contabilidade dentro das organizações.

5. Considerações finais

Este trabalho analisou o impacto da integração entre Business Intelligence (BI) e Contabilidade Gerencial no contexto da gestão de provedores de internet, evidenciando os benefícios operacionais e estratégicos dessa relação. Uma revisão da literatura demonstrou que as ferramentas de BI exercem papel central na transformação de dados brutos em informações estratégicas, favorecendo uma gestão mais eficiente e orientada por evidências.

Essa constatação teórica foi corroborada pelos resultados da pesquisa aplicada: os colaboradores da empresa investigada indicaram que o BI, promovido há alguns anos na organização, foi utilizado principalmente na elaboração de relatórios, na análise de indicadores de desempenho e no acompanhamento de informações financeiras e operacionais. Verificou-se que a adoção da ferramenta contribuiu também para elevar a qualidade das decisões gerenciais, proporcionando maior agilidade no acesso às informações e ampliando a capacidade analítica da gestão. Os resultados obtidos reforçam a literatura consultada, que evidencia a relevância dos sistemas de informação como instrumentos de apoio ao processo decisório.

Mesmo diante dos benefícios observados, a pesquisa também revelou desafios relevantes, relacionados à qualidade e organização dos dados armazenados pela empresa, bem como à necessidade de aprimoramento nos processos de cadastro e manutenção dessas informações. Esses aspectos reforçam que o sucesso do Business Intelligence não reside exclusivamente na ferramenta em si, mas depende, fundamentalmente, da confiabilidade e da consistência dos dados que alimentam os sistemas organizacionais.

Como limitação deste estudo, destaca-se o tamanho reduzido da amostra, composta por apenas cinco respondentes, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, por se tratar de um estudo de caso único, os achados refletem a realidade específica da empresa analisada, podendo não representar o comportamento de outras organizações do mesmo setor. Ressalta-se, ainda, que parte dos dados coletados baseia-se na percepção dos participantes, o que pode introduzir vieses subjetivas na interpretação dos resultados.

Diante do exposto, conclui-se que a integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial oferece contribuições benéficas para a empresa estudada, especialmente no suporte à tomada de decisões e acompanhamento contínuo do desempenho empresarial. Além disso, como sugestão para estudos futuros pode-se aplicar a outros ramos de atividade para testar se os resultados são equivalentes.

Por fim, destaca-se que os objetivos propostos neste estudo foram atingidos, uma vez que foi possível analisar a integração entre Business Intelligence e Contabilidade Gerencial, bem como avaliar seus impactos na gestão organizacional de um provedor de internet. A pesquisa permitiu não apenas confirmar os pressupostos teóricos levantados na literatura, mas também evidenciar, na prática, os benefícios e desafios dessa integração, contribuindo para o avanço do conhecimento na área e para o suporte à tomada de decisão nas organizações. A pesquisa contribui para o avanço do conhecimento na área ao evidenciar, na prática, como a integração entre Business Intelligence e contabilidade gerencial pode fortalecer o processo decisório e a gestão organizacional.

Referências

- ALSIBHAWI, Ibrahim Abdusalam Abubaker; YAHAYA, Jamaiah Binti; MOHAMED, Hazura Binti. **Business intelligence adoption for small and medium enterprises: conceptual framework**. *Applied Sciences*, Basel, v. 13, n. 7, p. 4121, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/app13074121>. Acesso em: 3 out. 2025.
- APPELBAUM, David; KOGAN, Alexander; VASARHELYI, Miklos A. **Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting**. *International Journal of Accounting Information Systems*, v. 25, p. 29–44, 2017.
- BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Governança corporativa e estratégia: evidências empíricas no contexto brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOALENTO, Geovana Pimentel; COSTA, Simone Alves da. **A influência do business intelligence para a contabilidade gerencial na percepção de gestores e controllers**. *Revista Controladoria e Gestão*, Itabaiana, v. 6, n. 1, p. 1391–1412, jan. 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/21640>. Acesso em: 3 out. 2025.
- BOOTH, Peter; MATOLCSY, Zoltan; WIEDERMANN, Stefan. **The impact of business intelligence systems on management accounting: a research framework**. *Australian Accounting Review*, v. 10, n. 3, p. 32–38, 2000.
- BRAGHITTONI, F. **Inteligência de negócios: conceitos e aplicações**. 2017.
- BRIGNALL, Stan; BALLANTINE, Joanne. **Performance measurement in service businesses revisited**. *International Journal of Service Industry Management*, v. 15, n. 4, p. 230–260, 2004.
- CAGLIO, Ariela. **Enterprise resource planning systems and accountants: towards hybridization?** *European Accounting Review*, v. 12, n. 1, p. 123–153, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- DRESNER, Howard. **Business intelligence: making better decisions faster**. Stamford: Gartner Group, 1989.
- FERREIRA, Cristiano dos Santos. **Business intelligence: modelagem e tecnologia para a mineração de informações nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2020.
- FERREIRA, A. **Dados, informação e conhecimento em organizações data-driven**. 2021.
- FREZATTI, Fábio. **A contabilidade gerencial e o uso da informação: um estudo empírico**. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 61–74, jan./abr. 2007.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade gerencial**. 13. ed. São Paulo: AMGH, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GRANLUND, Markus. **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.

IMA – INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS. **Management accounting competency framework**. Montvale, NJ: IMA, 2022. Disponível em: <https://www.imanet.org/>. Acesso em: 1 out. 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KAPLAN, Robert S.; ATKINSON, Anthony A. **Advanced management accounting**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business Press, 2004.

MARIUS, Guran; AREF, Mehanna; BILAL, Hussein. **Real-time on-line analytical processing for business intelligence**. *UPB Scientific Bulletin, Series C: Electrical Engineering*, v. 71, n. 3, p. 79–88, 2009.

OECD. **SME and Entrepreneurship Outlook 2023**. Paris: OECD Publishing, 2023.

PEDROSO, Bryan Ayres et al. **A integração de business intelligence (BI) na gestão empresarial: ferramentas, vantagens e desafios**. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 26, n. 11, p. 40–46, nov. 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9790/487x-2611104046>. Acesso em: 3 out. 2025.

TEITTINEN, Henri; BOVELLAN, Valtteri. **Challenges in the adoption of business intelligence and analytics: a case study from the perspective of analytical capabilities**. *Nordic Journal of Business*, Finlândia, v. 72, n. 3, p. 143–163, out. 2023. Disponível em: https://njb.fi/wp-content/uploads/2023/12/1_Teittinen_Bovellan_NJB_3-23.pdf. Acesso em: 3 out. 2025.