



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO MONTENEGRO SHORT SANTOS SILVA

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL (*BUSINESS INTELLIGENCE*) NO SUPORTE AO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM UMA *HOLDING* DE ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS BRASILEIRA

RIO DE JANEIRO

2023

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL (*BUSINESS INTELLIGENCE*) NO SUPORTE AO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM UMA *HOLDING* DE ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS BRASILEIRA

Monografia apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau
de Bacharel em Administração à
Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade
Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ).

Orientador: Professor Doutor Boris Asrilhant

Rio de Janeiro – RJ

2023

PEDRO MONTENEGRO SHORT SANTOS SILVA

Monografia apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau
de Bacharel em Administração à
Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade
Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ).

Professor Doutor Boris Asrilhant – FACC/UFRJ

Professora Doutora Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca – FACC/UFRJ

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos e minha família, alicerces firmes da minha vida, à minha namorada Carol, farol que ilumina meus dias e aos meus amigos, ventos favoráveis que tornam a jornada mais leve. Lembro com carinho do meu avô, cujo conselho para escolher Administração ainda ressoa em minha mente. Tenho certeza de que, no céu, ele sorri com orgulho neste momento. A todos vocês, minha mais profunda gratidão.

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão à FACC/UFRJ, ambiente que impulsionou meu crescimento, ao meu orientador Boris Asrilhant, cuja empatia e dedicação foram essenciais para a concretização desta monografia, aos professores que contribuíram para minha formação, aos colegas de curso, parceiros nessa trajetória, e à instituição que trabalho, que me apoiou neste desafio. Obrigado por fazerem parte desta jornada.

“Inteligência é a capacidade de se adaptar às mudanças”

(Stephen Hawking)

RESUMO

A intensificação da competitividade empresarial, impulsionada pelo progresso tecnológico e globalização, demanda mais adaptabilidade das empresas para sustentar sua participação de mercado. A inteligência competitiva (IC) se baseia na análise do mercado, identificando oportunidades e ameaças externas, enquanto a Inteligência Empresarial (IE), ou *Business Intelligence*, utiliza a coleta e modelagem de dados, convertendo-os em informações e conhecimento que aumentam a eficiência organizacional. De modo a agilizar o processamento de grandes volumes de dados, emprega-se a Ciência de Dados (*Big Data*). Embora IC e IE tenham propósitos similares, a IE também considera o ambiente interno da empresa, conferindo uma visão mais abrangente para a tomada de decisão estratégica. A tomada de decisões estratégicas combina os modelos decisórios comportamental e racional, usando tanto a análise de informações quanto experiências e percepções para melhorar o desempenho organizacional. Entretanto, muitas implementações de IE não impactam significativamente a tomada de decisões estratégicas devido à falta de integração da IE ao processo decisório. Este trabalho visa identificar o papel da IE no processo decisório estratégico, através de entrevistas a gestores de uma *holding* de assessoria de investimentos com matriz no Rio de Janeiro e filial em São Paulo. Dentre os resultados obtidos, destaca-se que a IE é fundamental para a tomada de decisões estratégicas, mas, em situações desconhecidas ou complexas, seu potencial não é totalmente aproveitado. Além disso, a IE abrange a IC, contribuindo em vários níveis da organização e incluindo tanto o ambiente externo quanto o interno.

Palavras-chave: Processo Decisório Estratégico, Inteligência Competitiva, Inteligência Empresarial, Assessoria de Investimentos.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 2.1: Dados, Informação, Conhecimento e Inteligência..... | 19 |
| Figura 2.2: IE x Ciência de Dados..... | 24 |
| Figura 2.3: Síntese da Revisão de Literatura..... | 26 |

LISTA DE QUADROS e TABELAS

| | |
|---|----|
| Quadro 2.1: Modelos Racional e Comportamental de Tomada de Decisão..... | 14 |
| Quadro 2.2: Critérios Para Classificar Decisões Programadas E Não Programada..... | 16 |
| Quadro 2.3: Diferença Entre Dados Informação E Conhecimento..... | 18 |
| Quadro 2.4: Ferramentas de I.E | 23 |
| Tabela 4.1: Dados Demográficos dos Entrevistados e das Entrevistas..... | 32 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1. Formulação do problema de pesquisa..... | 11 |
| 1.2 Objetivos..... | 12 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 12 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.3 Justificativa..... | 12 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 Processo Decisório e o Processo Decisório Estratégico nas Organizações..... | 13 |
| 2.2 Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>)..... | 17 |
| 2.3 Relação entre Inteligência Empresarial e Processo Decisório Estratégico..... | 25 |
| 3. METODOLOGIA..... | 27 |
| 3.1 Métodos, Classificações e Técnicas de pesquisa..... | 27 |
| 3.2 Participantes da Pesquisa..... | 27 |
| 3.3 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados..... | 28 |
| 3.4 Limitações da Pesquisa..... | 30 |
| 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 31 |
| 5. CONCLUSÕES..... | 50 |
| REFERÊNCIAS..... | 53 |
| APÊNDICE A..... | 58 |
| APÊNDICE B..... | 59 |
| APÊNDICE C..... | 60 |

1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos e o processo de globalização, a competitividade das empresas aumentou, e junto a isso, vem a necessidade de se adaptar para não perder participação de mercado (*market share*). Conforme Kemczinski *et al.* (2003), vantagem competitiva é um benefício importante e de longo prazo para uma organização, quando se vislumbra a competitividade do mercado. Dessa forma, para desenvolvê-la e mantê-la são necessários processos que agreguem valor a serem implementados por parte da organização. Com isso, o aperfeiçoamento desses processos cada vez mais tem ganhado relevância para o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização e a obtenção de vantagem competitiva.

Para Silva *et al.* (2016), as evoluções tecnológicas reformularam a maneira de se enxergar o estratégico e definir os objetivos das organizações, na medida em que são baseados em informação, e assim aumentar a competitividade. Conforme apresentado por Harmatiuk e Coelho (2021), a inteligência competitiva é a atividade de analisar e organizar informações frente às tendências de mercado protegendo-a das ameaças e detectando oportunidades. Sobral e Peci (2013) desenvolveram sobre a atividade de analisar as informações relativas às intenções dos concorrentes, de forma ética e legal, usando banco de dados, relatórios e outras ferramentas para apontar oportunidades e ameaças à empresa. Logo, busca-se diminuir o tempo de resposta para encontrar oportunidades e se proteger das ameaças, analisando e reagindo ao ambiente externo.

O conceito de *Business Intelligence* ou Inteligência Empresarial (IE), por sua vez, se baseia em um processo de captura de dados, informações e conhecimentos que permitem que as empresas tenham uma maior eficiência, através da modelagem de dados e criação de históricos (SILVA e TERRA, 2015). Esses dados, posteriormente, são transformados em informação e informação em conhecimento à própria empresa, com a análise e visualização dos dados através de ferramentas de IE. Logo, as ferramentas de IE são utilizadas pelas empresas para facilitar a disponibilização de informações necessárias com agilidade para os tomadores de decisão (SILVA *et al.* 2016).

É notório que um processo de tomada decisão eficiente é crucial, e verifica-se que para uma empresa orientada a dados ou *data-driven*, o uso das ferramentas de

IE tem a capacidade de trazer benefícios durante todo o processo de decisão, facilitando o usuário na utilização dos dados como informação, de modo a elencar as alternativas para melhorar ou modificar a estratégia da empresa (SILVA e TERRA, 2015).

A IE está relacionada com a inteligência competitiva por ambas serem desenvolvidas com o objetivo de nortear as organizações a respeito dos dados do ambiente externo em que elas se encontram, protegendo-as contra ameaças e buscando oportunidades, mas a IE vai além ao entender o ambiente interno da organização. Além disso, ambas buscam trazer racionalidade ao processo decisório, de modo que, conforme Maximiano (2009) apud Bertoncini *et al.* (2013), sejam atingidos os melhores interesses da organização a partir de informações acuradas e de ampla objetividade. Assim sendo, a IE busca, no processo decisório estratégico, associar o modelo comportamental com o modelo racional (CARAVANTES *et al.*, 2005 apud BERTONCINI, 2013). Ou seja, a tomada de decisão estratégica se baseia na análise de informações, de modo a maximizar o valor agregado.

Embora o objetivo da IE seja proporcionar tomadas de decisão que resultem em um melhor desempenho organizacional (VINEKAR *et al.*, 2009), Ko e Abdullaev (2007) argumentaram que, devido à falta de integração da IE ao processo de tomada de decisão, mais da metade das implementações de IE não conseguem influenciar significativamente o processo de tomada de decisão estratégica.

Este trabalho visa explorar os temas acima descritos com um estudo de caso em uma *holding* de assessoria de investimentos brasileira, de modo a verificar o papel da IE em dar suporte ao processo decisório estratégico, identificando possíveis fatores-chave que facilitem a integração de ambos.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

O uso da IE tem se tornado cada vez mais importante para que empresas se tornem mais eficientes e orientadas a dados, conforme Silva e Terra (2015), organizando e analisando os dados de forma a aplicar as informações no processo decisório estratégico. Dessa forma, são impactadas a eficácia e a agilidade do processo de tomada de decisão estratégico nas organizações. Diante disso, é formulado o problema da pesquisa: "Qual é o papel da Inteligência Empresarial (*Business Intelligence*) no suporte ao processo decisório estratégico em uma *holding*

de assessoria de investimentos brasileira?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o papel da IE no processo decisório estratégico, aplicado a uma *holding* de assessoria de investimentos brasileira.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender os conceitos de processo decisório estratégico e inteligência empresarial – IE (*Business Intelligence*) nas organizações;
- Relacionar IE ao processo decisório estratégico nas organizações;
- Entender o processo de criação da área de IE em uma *holding* de assessoria de investimentos, identificando o seu papel no suporte ao processo decisório estratégico; e
- Verificar a aderência entre teoria e prática.

1.3 Justificativa

O objetivo desse estudo é obter um melhor entendimento da área de IE, que está efervescente no mercado e tem perspectivas futuras de continuar crescendo. Além disso, busca associar IE com o processo decisório e áreas focadas em tecnologia e ciência de dados, visto que as ferramentas de IE têm impacto no desenvolvimento dos negócios e no processo decisório baseado na análise de dados (HARMATIUK e COELHO, 2021). A aplicação será em uma *holding* de assessoria de investimentos brasileira de modo a entender na prática como ocorrem essas associações identificadas na teoria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo Decisório e Processo Decisório Estratégico nas Organizações

Processo decisório pode ser definido, conforme Moritz *et al.* (2015), como o processo de pensamento e ação que culminará com uma escolha, considerando o julgamento como uma etapa essencial neste processo, à medida que esta etapa sucede as etapas de definição de problemas, identificação de causas e busca de soluções.

De acordo com Bertocini *et al.* (2013), fatores como intuição, percepção e racionalidade são influenciadores do processo de tomada de decisão. Se por um lado a intuição nasceria da experiência e de sentimentos a respeito de estímulos, por outro lado, o pensamento totalmente racional seria uma utopia. Sendo assim, para tornar o processo o mais racional possível, de acordo com Moritz *et al.* (2015), maior deverá ser a base de informação, ou seja, a diferença entre a intuição e a racionalidade estaria na proporção de informação, ou seja, de um lado estariam a opinião e sentimentos, e de outro lado, fatos e fundamentações racionais.

É descrito por Sobral e Peci (2013) que, embora o processo decisório subentenda que os administradores busquem fazer escolhas consistentes, racionais e que maximizem o retorno para as organizações, na prática nem sempre isso se verifica. A partir disso, os autores definem o modelo racional de tomada de decisão como sendo o processo pelo qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização, o que leva à decisão ideal, independente de quem as toma. Dentre as principais premissas estão: objetivos e metas conhecidos, problemas bem definidos, inexistência de restrição de tempo e recursos, e o tomador de decisão buscar a alternativa que maximiza o alcance dos objetivos. Porém, conforme abordado por Bertocini *et al.* (2013), há o modelo comportamental de tomada de decisão, que segundo os autores, leva em conta aspectos como percepção, experiência, intuição, dentre outros.

De acordo com o trabalho seminal de Herbert Simon, prêmio Nobel de economia e acadêmico da área de administração, apesar da racionalidade desejada, existem limitações à capacidade de tomar decisões ótimas, visto que a capacidade de processamento de informação é limitada e há restrições de recursos e tempo, o que faz com que o tomador de decisão desvie do processo lógico que a racionalidade

busca. Com isso, é explicada a teoria da racionalidade limitada, que propõe que os tomadores de decisão tenham o processo decisório o mais racional possível dentro das suas restrições intelectuais e informacionais (SIMON, 1955).

O Quadro 2.1, a seguir, apresenta um resumo das principais características dos modelos racional e comportamental.

Quadro 2.1 – Modelos Racional e Comportamental de Tomada de Decisão

| Modelo Racional | Modelo Comportamental |
|--|---|
| 1. O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas). | 1. O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas). |
| 2. O tomador de decisões tem uma lista exhaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher. | 2. O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição. |
| 3. O tomador de decisões é racional. | 3. O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc. |
| 4. O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da organização. | 4. O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável. |

Fonte: CARAVANTES *et al.* (2005) apud BERTONCINI *et al.* (2013), adaptado pelo autor da monografia

Considerando o processo decisório estratégico, foco desta monografia, inicialmente é importante entender a sua relação com os níveis administrativos organizacionais, conforme Kladis e Freitas (1995), que são descritos a seguir:

1- **Nível Operacional**

É o nível responsável por executar todas as operações da organização, cujas atividades devem estar alinhadas aos objetivos da organização. Utilizam-se regras e decisões pré-estabelecidas e rotineiras para manter a estabilidade da área, geralmente resultando em respostas imediatas.

2- **Nível Tático**

Esse nível é baseado em operações de controle, isto é, formular regras de decisão que serão aplicadas por parte do pessoal de operação, sendo necessário ter informações sobre como deve funcionar a operação, além de interligar o nível estratégico que cria essas normas ao nível operacional.

3- **Nível Estratégico**

O nível estratégico é responsável pela definição dos objetivos da organização, sendo nele planejadas estratégias para que a organização consiga atingir os seus objetivos-macro. Trata-se de um nível que pensa no longo prazo, visto que não foca nos resultados imediatos, repassando as suas expectativas para o nível tático, que por sua vez os repassa para o nível operacional. Portanto, o nível estratégico é o nível em que ocorre o processo decisório estratégico, que será o foco deste trabalho de monografia. De acordo com Sobral e Peci (2013), existem as decisões programadas e as decisões não programadas. As decisões programadas são aquelas mais simples, podendo ser resolvidas mais rapidamente, à medida que a organização já passou por problemas similares algumas vezes. Logo, trata-se de decisões tomadas para resolver problemas repetitivos, podendo, diversas vezes, ter padrões de resposta. Já as decisões não programadas são utilizadas em situações incomuns, sendo necessárias decisões complexas em que não se sabe exatamente como proceder para solucionar a questão.

O Quadro 2.2, a seguir, apresenta um resumo sobre decisões programadas e não programadas, segundo alguns critérios.

Quadro 2.2 - Critérios para Classificar Decisões Programadas e Não Programadas

| | Decisões Programadas | Decisões Não Programadas |
|--|---|---|
| Classificação da Decisão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotina ▪ Recorrentes ▪ Genéricas ▪ Numerosas ▪ Respostas padronizadas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Singulares ▪ Inovadoras ▪ Criativas ▪ Específicas ▪ Respostas não padronizadas |
| Natureza da Situação | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bem definida ▪ Simples ▪ Comuns ▪ Conhecida ▪ Estruturadas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambíguas ▪ Complexas ▪ Incomuns ▪ Imprecisas ▪ Desconhecida ▪ Desestruturadas |
| Ambiente de Decisão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições estáticas ▪ Certeza ▪ Previsibilidade ▪ Informação confiável e precisa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições dinâmicas ▪ Incerteza ▪ Imprevisibilidade ▪ Pouca disponibilidade de informação |
| Método de Decisão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regras ▪ Procedimentos ▪ Políticas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Julgamento ▪ Intuição ▪ Princípios do decisor |
| Técnicas de Apoio à Decisão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos e processos previamente definidos ▪ Modelos matemáticos ▪ Orçamentos ▪ Pesquisa operacional ▪ Simulação em computador ▪ Processamento de dados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas corporativos de apoio à decisão ▪ Análise de cenários ▪ Técnicas heurísticas de solução de problemas |
| Nível Organizacional Predominante | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operacional ▪ Tático | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tático ▪ Estratégico |

Fonte: Sobral e Peci (2013) apud Nunes *et al.* (2019) adaptado pelo autor da monografia

Com base no exposto na Quadro 2.2, decisões não programadas, segundo Sobral e Peci (2013), parecem estar mais aderentes aos níveis estratégico e tático e se baseiam em intuição, julgamento e princípios dos decisores, o que sugere seguir o modelo comportamental, especialmente no que se refere a focar em valores, experiências e hábitos, apresentado por Bertoncini *et al.* (2013). Já as decisões programadas se aderem aos níveis tático e operacional, se baseando em regras, procedimentos e políticas, e, portanto, parecem estar mais aderentes ao modelo racional. Diante do exposto, as decisões a nível estratégico são usualmente decisões não programadas e que tendem a seguir o modelo comportamental.

2.2 Inteligência Empresarial (*Business Intelligence*)

Inicialmente serão introduzidos os termos dados, informação, conhecimento e inteligência e posteriormente serão apresentados os conceitos de vantagem competitiva, inteligência competitiva, inteligência empresarial e ciência de dados.

Ao longo do tempo, com os principais resultados advindos do processo tecnológico, a disponibilidade de informações cresceu de forma drástica e através de diferentes formas. Entretanto, apesar dos benefícios existentes para as organizações e seus funcionários, a sobrecarga de informação pode afetar o processo decisório das empresas (SILVA *et al.*, 2016).

Dentro do contexto das organizações, a competitividade se baseia na capacidade das empresas de um país de focar no desenvolvimento e inovação (SILVA e TERRA, 2015), de modo que, a partir de metas e objetivos estratégicos bem definidos, a empresa possa atingir seu potencial e lucro.

Em linha com esse pensamento, para uma empresa seguir esse posicionamento, é necessária, portanto, uma estrutura organizacional que o sustente, tornando ferramentas de apoio à tomada de decisão um poderoso aliado para o cumprimento dos objetivos organizacionais e a identificação de necessidades do mercado externo (SILVA e TERRA, 2015). Para que estas ferramentas de apoio à decisão sejam aplicadas, é importante introduzir, inicialmente, termos como dado, informação e conhecimento.

De acordo com Russo (2010), a conceituação dos termos dado, informação e conhecimento não é tão distinta, e, por conta disso, muitas vezes são confundidos por sua proximidade de aplicação em determinados contextos. Segundo o autor, dado é tudo que não foi processado, ou seja, não foi integrado ou relacionado de alguma forma, e, portanto, tem o papel de matéria prima para produção do que é chamado informação. Os dados podem representar fatos, gráficos ou imagens estáticas, entre outros, a serem armazenados em um computador.

Seguindo essa linha de raciocínio, Davenport (2001) caracteriza informação como dados dotados de relevância e propósito, descrevendo que as pessoas transformam dados em informação no momento que analisam e escolhem a forma que os dados são representados, ou seja, informação exige análise dos dados.

O conhecimento, por sua vez, se refere a informações mais complexas de se obter, visto que se trata de informações valiosas em determinado contexto ou,

segundo uma outra interpretação, acrescentando a sabedoria humana para agregar valor às organizações. Dessa forma, entende-se que os computadores são ótimas ferramentas para lidar com dados, porém sozinhos não são suficientes (DAVENPORT, 2001). O Quadro 2.3, a seguir, resume a diferença entre dados informação e conhecimento.

Quadro 2.3 – Diferença entre Dados, Informações e Conhecimento

| Dados | Informações | Conhecimento |
|--|---|--|
| <p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transcrito | <p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana | <p>Informação valiosa da mente humana</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclui reflexão, síntese, contexto ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência |

Fonte: DAVENPORT (2001), adaptado pelo autor da monografia

Negash (2004) e Shariat e Hightower (2007) vão além, acrescentando o termo inteligência, distinguindo os termos conhecimento e inteligência, sendo que o primeiro se refere às informações relevantes e confiáveis e o segundo se refere às informações mais complexas e que utilizam experiência e intuição dos decisores, conforme apresentado na Figura 2.1 a seguir.

Figura 2.1 – Dados, Informação, Conhecimento e Inteligência



Fonte: Gran Cursos Online (2020)

De modo a compreender a relação entre a competitividade das empresas e a competição existente nos mercados, Vasconcelos e Brito (2004) definem vantagem competitiva como a vantagem de perceber tendências de mercado à frente de seus concorrentes.

Já Hitt *et al.* (2011) defendem a tese de que vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa ter um desempenho melhor do que o de seus concorrentes. Isso pode acontecer, por exemplo, quando uma empresa implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou considera custosa demais para imitar. Além disso, os autores discorrem que, ao explorar as vantagens competitivas, as organizações buscam obter retornos acima da média, e que empresas sem vantagens competitivas conseguem, no máximo, retornos medianos.

A Inteligência Competitiva, por sua vez, é citada por Harmatiuk e Coelho (2021) como sendo aquela responsável por analisar e organizar as informações frente aos problemas, sendo capaz de identificar tendências, posicionando a empresa à frente do mercado e a protegendo contra as ameaças.

Segundo Silva e Terra (2015), oportunidades podem incluir a falha de um concorrente, onde, a empresa, ao identificar essa falha, busca captar esses clientes insatisfeitos. Por outro lado, os preços mais competitivos da concorrência podem significar ameaças ao negócio. Portanto, é necessário entender a posição que se encontra uma organização com relação ao seu ambiente externo.

Os ensinamentos de Sun Tzu, considerado um pioneiro nas práticas de

inteligência, revelam que as técnicas militares podem ser adotadas pelo setor empresarial para tomar decisões assertivas e se manter competitivo em um mercado acirrado. Sun Tzu enfatizou a necessidade de as organizações conhecerem profundamente o ambiente interno, incluindo políticas, cultura organizacional, equipe, processos, infraestrutura e tecnologias utilizadas. Somente assim é possível identificar pontos fortes e fracos e competir efetivamente no ambiente de negócios (DAVENPORT, 2001). Abaixo um trecho do livro de Sun Tzu:

[...] quando conhecemos a nós mesmos e aos outros nunca estamos em perigo; quando conhecemos a nós mesmos, mas não aos outros, temos cinquenta por cento de possibilidade de vencer, e quando não conhecemos a nós próprios nem aos outros, estamos em perigo em qualquer batalha (TZU, 2006).

De acordo com Sobral e Peci (2013), inteligência competitiva é a atividade de coletar e analisar, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes, ao mesmo tempo monitorando o ambiente em geral. Dessa forma, os profissionais utilizam de relatórios, bancos de dados e outras fontes para fazer estudos sistemáticos que possam apontar oportunidades e ameaças à empresa.

Inteligência Empresarial (IE) ou *Business Intelligence* (BI) é um termo amplo, à medida que também pode ser traduzido como “Inteligência de Negócios”, que se refere ao processo de obtenção, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações, usado pela primeira vez pelo *GartnerGroup*, tendo como objetivo o suporte à gestão de negócios (SILVA *et al.*, 2016).

Para Bartes (2010), a Inteligência Competitiva é geralmente considerada como semelhante à IE ou como sendo parte dela. A IE possui diversos significados, conforme apresentados a seguir.

Štefániková e Masárová (2014) apontam que há muita fragmentação terminológica neste campo. Para os autores, a IE é um campo de atividade que é superior a todos os processos de inteligência no segmento empresarial, onde são monitorados, coletados, processados e analisados dados sobre o ambiente empresarial como um todo, não apenas sobre o ambiente externo (clientes, mercados e concorrentes).

A partir desta definição, implica-se a relação subordinada da Inteligência Competitiva à IE. Assim, pode-se inferir que a Inteligência Competitiva é parte da IE. (ŠTEFÁNIKOVA e MASÁROVÁ, 2014), em que se distinguem entre si a partir de três

visões diferentes:

- A Inteligência Competitiva é igual à Inteligência Empresarial;
- A Inteligência Competitiva é parte da Inteligência Empresarial; e
- A Inteligência Competitiva é entendida como um sistema de informação separado.

A primeira visão, segundo Štefániková e Masárová (2014), é principalmente encontrada na literatura americana, onde os dois conceitos são entendidos como sinônimos.

A segunda visão apresenta que a Inteligência Competitiva é a categoria principal de IE, que por sua vez, é entendida como um grupo de recursos e ideias que apoiam todas as áreas de tomada de decisão de gestão com ênfase na melhoria da consciência dos gestores em todos os níveis, mas que contém informações que não são necessariamente competitivas. Esta visão é compartilhada por Zheng *et al.* (2011), que afirmam que a Inteligência Competitiva emergiu como uma área importante dentro da IE, onde a ênfase está na compreensão e mensuração do ambiente competitivo externo de uma empresa.

A última visão é apresentada por Špingl (2007), que informa que, enquanto a Inteligência Competitiva é mais focada no ambiente externo, principalmente no comportamento dos concorrentes, a IE é principalmente focada no ambiente interno. Em outras palavras, enquanto a IE trabalha com informações que estão dentro da empresa (inclusive sobre o ambiente externo), a Inteligência Competitiva trabalha principalmente com informações que estão fora da empresa. Este trabalho vai adotar a visão de que a Inteligência Competitiva foca no ambiente externo e que é parte da IE, que, por sua vez, foca tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno.

O enfoque de Bartes (2010) sobre a diferença entre IE e Inteligência Competitiva se baseia no enfoque da administração, análise e avaliação de grandes quantidades de dados, geralmente em conexão com o armazenamento de dados brutos, e a administração e a mineração de dados.

Para tal, o gerenciamento de grandes volumes de dados em diferentes formatos é feito através de tecnologias chamadas *Big Data* (RAMOS, 2015). Essas tecnologias permitem o processamento dos dados em alta velocidade, mas não se concentram exclusivamente na organização ou rastreabilidade dos dados processados. Ao longo dos últimos dez anos, o conceito de *Big Data* evoluiu a partir da IE, que é o resultado da mineração de dados analíticos utilizados para combinar informações, fornecer

feedback, formatar metadados e conteúdo para tomada de decisão. Para Barbieri (2001), a IE envolve a utilização de diversas fontes de informação para definir estratégias e subsidiar processos organizacionais. Nesse sentido, alguns pesquisadores e profissionais consideram *Big Data* e IE como conceitos convergentes, ou seja, uma única ideia. Porém, a diferenciação entre *Big Data* (Ciência de Dados) e IE será abordada adiante.

De acordo com Golestani (2008), a IE não é apenas uma ferramenta, produto ou sistema, mas também uma nova abordagem para a arquitetura organizacional baseada na velocidade da análise de dados para tomar decisões de negócios inteligentes e precisas no menor tempo possível. A IE visa que os gerentes de nível estratégico tomem decisões precisas e inteligentes.

Para Olszak e Ziemia (2007, p. 138), “o BI pode ser utilizado em todos os níveis de uma organização, independentemente do seu grau de estruturação”. Ou seja, a IE é importante para as empresas em termos de suporte à tomada de decisão em diferentes níveis de gestão.

Segundo Mahmoudi (2009), as soluções de IE podem apoiar a tomada de decisões gerenciais em todos os níveis. No nível estratégico, foco desta monografia, fornecerá a possibilidade de um arranjo preciso de metas e a busca pela sua realização.

De forma análoga, no nível estratégico, conforme Coimbra (2019), a IE é utilizada para o estabelecimento preciso de objetivos e para acompanhar o progresso de sua realização. A IE fornece informações valiosas que ajudam as empresas a tomar decisões coerentes baseadas em dados, visando à definição de metas realistas e alcançáveis.

Para Silva e Terra (2015), o uso das ferramentas de IE é capaz de proporcionar visões sistêmicas do negócio, auxiliando na distribuição dos dados e transformando os dados da organização em informação qualificada para subsidiar o processo decisório da empresa. As ferramentas de IE encontram-se no Quadro 2.4, a seguir.

Quadro 2.4 – Ferramentas de IE

| Data Warehouse (DW) | Data Mart (DM) | OLAP | Data Mining |
|---|--|---|--|
| <p>Conjunto de dados organizados por assunto e integrado por data;</p> <p>Ferramenta capaz de gerenciar grandes quantidades de dados, modelando-os para suprir as necessidades dos executivos por informações mais rápidas sobre o desempenho da empresa.</p> | <p>Subconjunto lógico e físico do DW suscetível às consultas inesperadas dos usuários;</p> <p>Estruturas moldadas com dados encontrados no DW pertencentes a áreas específicas na empresa, como finanças, contabilidade, vendas etc.</p> | <p>Facilita o acesso do usuário à base DW em que são realizadas consultas possibilitando melhor análise das informações;</p> <p>Capacidade atribuída aos sistemas que permite aos gestores examinarem e manipularem interativamente grandes quantidades de dados detalhados e consolidados a partir de diversas perspectivas.</p> | <p>Utiliza dados sofisticados para gerar modelos de previsões;</p> <p>Exploração e análise por meios automáticos e semiautomáticos, de grandes quantidades de dados para descobrir padrões e regras significativos;</p> <p>Atende a fluxo de trabalho imprevisível, e propicia a análise em dados atuais e históricos para determinar futuras ações.</p> |

Fonte: Silva e Terra (2015), adaptado pelo autor desta monografia

Mediante grande quantidade de dados e sendo inviável a visualização destes de forma bruta, o profissional de IE, através das ferramentas de IE, transformam esses dados em informações, adicionando visões pertinentes à estratégia e ao modelo de negócio, através de uma análise do ambiente externo e dos processos organizacionais, criando relatórios, gráficos e *dashboards* (painéis) que proporcionam aos gestores a capacidade de mitigar riscos e, assim, antecipar o futuro com menor ruído no processo de tomada de decisão (SILVA *et al.*, 2016).

Finalmente, é necessário identificar como a IE pode ser definida e sua importância dentro dos processos da empresa, auxiliando no compartilhamento e visualização dos dados. No que tange a relatórios, os *dashboards* são ferramentas úteis e rápidas para análises dos dados (THEOPHILO, 2021).

No ambiente corporativo, uma tendência muito forte no momento é a ciência de dados. Conforme o blog *Data Science Academy* (2022), a IE (*Business Intelligence*) e a Ciência de Dados (*Data Science*) têm semelhanças, mas suas abordagens,

tecnologias e funções são diferentes. A IE tradicionalmente analisa dados históricos para entender o que aconteceu (visão descritiva e diagnóstica), enquanto o *Data Science* analisa dados históricos para prever o que pode acontecer (visão descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva), conforme apresentado na Figura 2.2 a seguir.

Figura 2.2 – IE x Ciência de Dados



Fonte: *Data Science Academy* (2022)

Os autores do blog *Data Science Academy* (2022) também afirmam que a IE transforma dados brutos em *insights* de negócios usando ferramentas e tecnologias de IE, como *OLAP*, *ETL*, *Data Warehouse* e Aplicações de Negócio. Já a Ciência de Dados usa métodos estatísticos e algoritmos de aprendizado de máquina (*machine learning*) para analisar grandes volumes de dados não estruturados e desenvolver modelos preditivos. A IE é mais adequada para dados estruturados de tamanho padrão, enquanto a Ciência de Dados é mais adequada para grandes volumes de dados não estruturados.

Outro assunto em alta quando se fala de Ciência de Dados é Inteligência Artificial (IA). Conforme destacam Teffé e Medon (2020), o crescimento da IA foi catalisado por diversos aspectos, incluindo o incremento da capacidade de processamento, evoluções em algoritmos e a maior disponibilidade de dados. Estes fatores, como Bigonha (2018) complementa, permitiram que os sistemas de IA se tornassem mais poderosos, sendo capazes de tomar decisões complexas em tempo oportuno graças ao avanço das tecnologias de processamento e armazenamento de dados. Complementando, Wolkart (2019) ressalta a relevância de dois aspectos operacionais da IA: o *analytics*, relacionado à análise de dados, e o aprendizado de máquina, capaz de prever ou generalizar padrões com base em conjuntos de dados.

2.3 Relação entre Inteligência Empresarial e Processo Decisório Estratégico

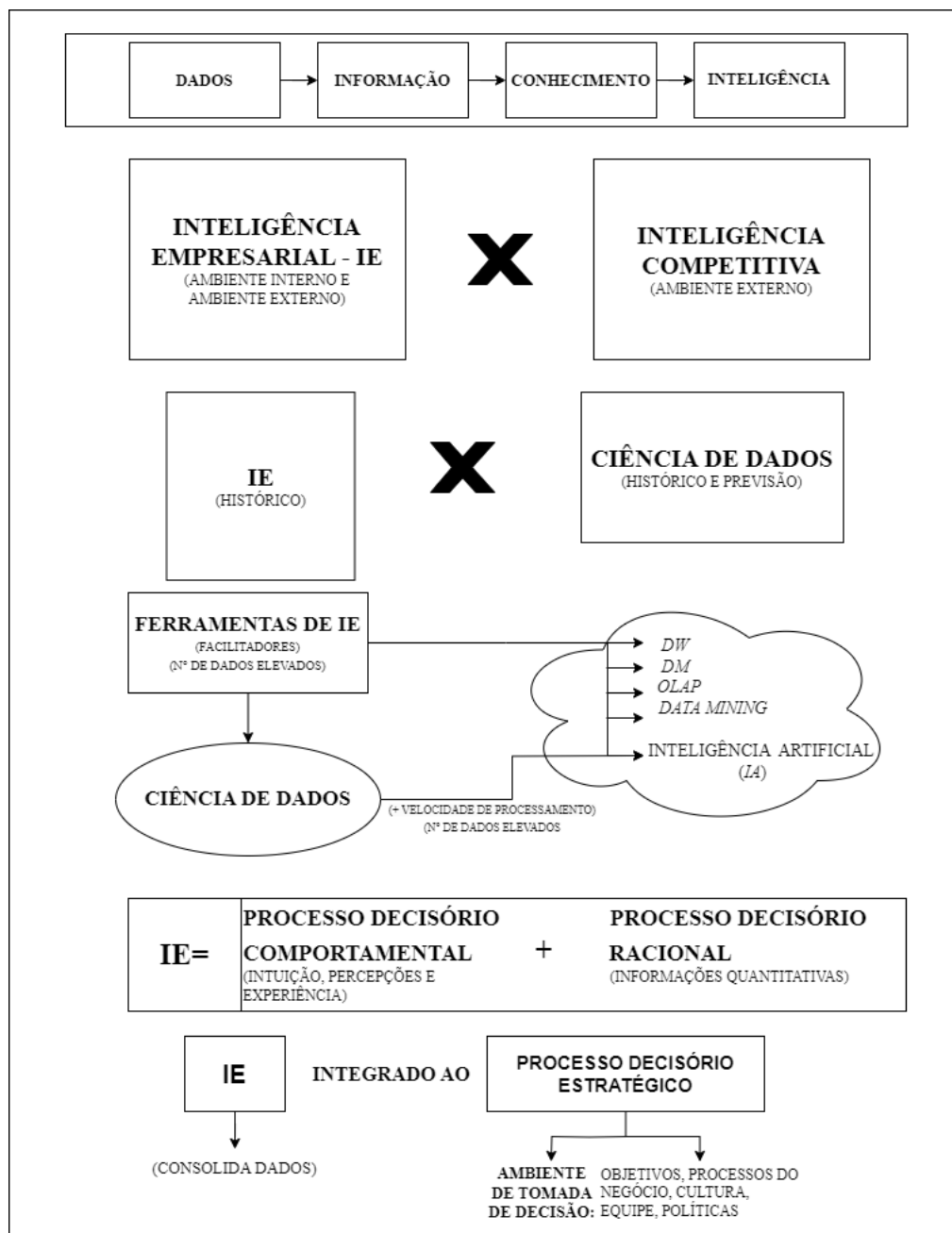
Em seu trabalho da década de 1990, Sapiro (1993) relaciona IE com o monitoramento eficiente do ambiente externo em que as organizações se encontram, sendo que autores da atualidade ampliam o conceito de IE para o monitoramento dos processos organizacionais (ambiente interno), de modo que a organização esteja preparada para enfrentar as ameaças do ambiente externo. O autor cita que é necessário que haja uma total integração da IE ao processo decisório, para que os dados utilizados possam permitir a obtenção de uma vantagem competitiva.

Embora o objetivo fundamental da IE seja permitir tomadas de decisão com base em informação e que resultem em um melhor desempenho organizacional (VINEKAR *et al.*, 2009), Ko & Abdullaev (2007) argumentam que, devido à falta de integração da IE ao processo de tomada de decisão, acima da metade das implementações de IE não conseguem influenciar significativamente o processo de tomada de decisão estratégica.

Apesar da grande quantidade de tempo e esforço gastos em tecnologias de IE nas organizações, esses sistemas frequentemente falham em apoiar a tomada de decisão estratégica (KO e ABDOULLAEV, 2007; KORHONEN *et al.*, 2008). Um dos problemas identificados é que a IE pode ser vista principalmente como uma ferramenta para consolidação de dados, mas não necessariamente uma ferramenta que represente o ambiente de tomada de decisão estratégica. Como resultado, o ambiente de tomada de decisão, que inclui, por exemplo, objetivos organizacionais, indicadores-chave de desempenho relacionados a esses objetivos e conexões com os processos de negócios, não é representado dentro do sistema de IE (*ibid.*). Ou seja, torna-se fundamental identificar os fatores-chave que permitem uma integração da IE com o processo decisório estratégico, para que a IE seja efetiva no suporte às decisões estratégicas.

Finalmente, ao longo deste capítulo foram explorados diversos conceitos e teorias, muitas vezes complementares ou dicotômicas, que contribuem para a melhor compreensão do tema abordado nesta monografia. Esses conceitos são peças-chave na construção do arcabouço teórico e fornecem o embasamento necessário para a construção da metodologia a ser adotada. A Figura 2.3 a seguir sintetiza e o referencial teórico abordados, apresentando os seus relacionamentos.

Figura 2.3 – Síntese do Referencial Teórico



Fonte: Autoria Própria

3. METODOLOGIA

Este capítulo discorre sobre as estratégias utilizadas para a construção da metodologia adotada por esta pesquisa, apresentando métodos, classificações e técnicas de pesquisa, participantes da pesquisa, o instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados e limitações da pesquisa, conforme apresentado a seguir.

3.1 Métodos, Classificações e Técnicas de Pesquisa

Quanto ao enquadramento metodológico, esta pesquisa será de natureza qualitativa, que, conforme Gaskell (2000), servirá para a compreensão dos mundos de vida dos entrevistados, fornecendo uma descrição detalhada de ambiente específico.

Quanto aos fins, será utilizada uma pesquisa descritiva, que permite retratar as condições do fenômeno ou objeto, classificá-lo e interpretá-lo (PRODANOV e FREITAS, 2013), descrevendo a realidade de uma empresa através da percepção dos seus gestores.

Quanto aos meios, o presente trabalho pode ser classificado como pesquisa de campo realizado através de um estudo de caso, que, segundo Vergara (1998), busca entender um fenômeno na prática através da aplicação de questionários ou entrevistas, requerendo um encontro mais direto do pesquisador com as suas observações.

Já a técnica de pesquisa escolhida foi a entrevista semiestruturada, criando, dessa forma, um direcionamento que permite a flexibilidade de seguir novos caminhos, ao mesmo tempo em que garante a cobertura dos tópicos pré-definidos (BERNARD, 2006).

3.2 Participantes da Pesquisa

Os participantes desta pesquisa são gestores de uma *holding* de assessoria de investimentos com matriz no Rio de Janeiro e filial em São Paulo que, por sua vez, se referem aos gestores de nível estratégico. Foram escolhidos gestores de nível estratégico, pois o foco desta pesquisa será no processo decisório estratégico e o uso de IE como suporte a este processo. Foram selecionados oito gestores da Alta

Administração da *holding*, dentre os quais dois eram cofundadores.

3.3 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

O procedimento de coleta de dados foi dividido em três etapas.

A primeira refere-se a uma análise bibliográfica, de modo a entender os conceitos e termos abordados nesta pesquisa. Nesta etapa foram compreendidos os conceitos de Processo Decisório Estratégico, IE e a Relação entre IE e Processo Decisório Estratégico.

Na segunda etapa foram realizadas entrevistas com gestores localizados na matriz na cidade do Rio de Janeiro, com o intuito de identificar o papel da IE no suporte ao processo decisório estratégico. De acordo com Thiry-Cherques (2009), é recomendado um mínimo de seis entrevistas, sendo que com oito entrevistas se atinge o ponto de saturação. A saturação é definida por Thiry-Cherques (2009, p.1) como sendo “(...) o instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado”.

Dentre os oito gestores selecionados para participar das entrevistas, apenas sete foram entrevistados de forma completa. Um dos gestores apresentou dificuldades de agendamento da entrevista e quando se prontificou a participar demonstrou falta de familiaridade com a área de IE, o que resultou na sua incapacidade de responder às perguntas propostas. Por esse motivo, sua entrevista foi descartada. Apesar dos esforços realizados, não foi possível atingir o ponto de saturação estabelecido por Thiry-Cherques (2009), mas se atingiu o mínimo de seis entrevistas.

As entrevistas foram realizadas individualmente entre os dias 23 e 29 de maio de 2023 e duraram até 20 minutos. Quatro entrevistas foram virtuais, realizadas através da plataforma *Google Meet* e simultaneamente gravadas pelo OBS Studio com o consentimento oral dos entrevistados, e armazenadas no computador pessoal do autor da monografia. As outras três entrevistas foram realizadas presencialmente na matriz, localizada no Rio de Janeiro, sendo feitas em salas de reunião, estando presentes apenas o autor da monografia e o entrevistado. As entrevistas foram gravadas através do aplicativo de gravação do aparelho celular com o consentimento prévio dos entrevistados, e posteriormente transferidas para o computador pessoal do autor da monografia.

Foi elaborado um roteiro básico de perguntas, que poderia ser ajustado ao longo das entrevistas de forma a aprimorar a qualidade das perguntas, além de dar conta dos fins da pesquisa de forma que não fosse desperdiçado o tempo dos entrevistados, nem do entrevistador (GASKELL, 2000), levando em consideração o curto tempo geralmente disponível por gestores de alta gerência. Além disso, o planejamento adequado deste roteiro básico auxiliou que as respostas refletissem adequadamente o que as perguntas se propunham a obter.

Conforme os conceitos abordados por Gaskell (2000), devem ser incluídos fatores tais como preparo, seleção e introdução das técnicas de planejar e realizar entrevistas. As entrevistas foram previamente agendadas via e-mail, mas foram feitos outros contatos para agilizar o aceite dos entrevistados.

Antes das perguntas serem feitas foi lido para os entrevistados um texto introdutório que se encontra no Apêndice A.

Em seguida ao texto introdutório foram recolhidos os seguintes dados demográficos dos entrevistados: a idade, o gênero, o nível de escolaridade, tempo na área de atuação atual, tempo na empresa e função na empresa.

Antes de apresentar as perguntas da entrevista, é importante ressaltar o seu processo de elaboração. A primeira versão das perguntas foi elaborada pelo autor da monografia. Após esta etapa, as perguntas foram validadas pelo orientador da monografia para garantir sua adequação aos objetivos do trabalho de pesquisa. Além disso, as perguntas foram testadas com o primeiro entrevistado, o qual avaliou a clareza e a relevância das questões. Não houve necessidade de ajustes adicionais após o teste inicial, pois as perguntas se mostraram efetivas e adequadas para obter as informações desejadas. As perguntas, que são abertas à exceção da pergunta 2 com escala de cinco pontos, estão apresentadas no Apêndice B que serviu como estrutura para a transcrição das respostas.

Em relação à acessibilidade aos entrevistados, a maior parte dos gestores não possuía muitas horas vagas durante a semana e, portanto o autor desta monografia marcou as entrevistas de acordo com os horários disponibilizados pelos entrevistados.

Finalmente, a terceira etapa buscou confrontar os conceitos e termos da primeira etapa (referencial teórico) com os resultados da segunda etapa (entrevistas), de modo a verificar o alinhamento dicotômico ou de unidade entre teoria e prática.

Segundo Candau e Lelis (2009), a relação entre teoria e prática pode ser interpretada de duas maneiras: a visão dicotômica e a visão de unidade. Na visão

dicotômica, existe uma ênfase na separação entre teoria e prática, com a autonomia total de uma em relação à outra. Os teóricos são responsáveis por pensar, elaborar e planejar, enquanto os práticos executam e agem. Essa visão, apesar de ser considerada dissociativa, também pode ser vista de forma associativa, de forma a revisar a teoria com base na prática. Já na visão de unidade, adotada neste trabalho, há uma interdependência entre teoria e prática, sem que haja identidade entre elas. Cada uma tem suas particularidades e autonomia, mas estão simultaneamente ligadas. Essa perspectiva considera que a prática pode influenciar a teoria, e que a teoria pode ser aplicada e testada na prática, formando um ciclo de retroalimentação contínua. Dessa forma, a visão de unidade busca uma vinculação entre a teoria e a prática, sem que uma esteja subordinada à outra, mas sim atuando em conjunto para o aprimoramento de ambas.

3.4. Limitações da pesquisa

Primeiramente, a amostra foi obtida por acessibilidade, ou seja, os gestores entrevistados foram escolhidos pelo autor desta monografia. Além disso, foi realizado um estudo de caso em determinada organização através de um número restrito de entrevistas. Por essas razões, não é possível generalizar os resultados deste trabalho.

Thiry-Cherques (2009) estabeleceu o ponto de saturação em oito entrevistas, número que não foi atendido, representando outra limitação.

Finalmente, as respostas dos entrevistados são percepções individuais e, portanto, não se constituem como verdades absolutas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho apresenta um estudo de caso que busca responder à pergunta de pesquisa "Qual é o papel da Inteligência Empresarial (*Business Intelligence*) no suporte ao processo decisório estratégico em uma *holding* de assessoria de investimentos brasileira?".

Primeiramente, será apresentada a organização analisada, que é uma *holding* composta por três empresas, sendo duas subsidiárias e uma empresa independente, todas localizadas no mesmo escritório na matriz no Rio de Janeiro, com exceção da filial de São Paulo. As três empresas trabalham de forma colaborativa com o objetivo de proporcionar um atendimento de alta qualidade e sob medida aos clientes, apresentando-se como uma *holding* especializada em soluções financeiras.

A *holding*, estabelecida em 2008, possui uma vasta experiência de mercado, acumulando 15 anos de atuação e atendendo um número elevado de clientes. Com uma equipe formada por aproximadamente 90 profissionais, distribuídos entre matriz no Rio de Janeiro e a filial de São Paulo, a empresa concentra-se principalmente na gestão de uma carteira de clientes com alto patrimônio.

A empresa é considerada independente por ser uma agente autônoma de investimentos, cuja atuação é restrita tanto à atividade, quanto aos sócios integrantes, que devem ser agentes autônomos credenciados pela Comissão de Valores Mobiliários. A essa empresa foram agregadas duas subsidiárias, tornando-a uma *holding*.

A primeira subsidiária tem como objetivo fornecer suporte ao negócio principal da organização com soluções financeiras personalizadas. Ela oferece seis linhas de negócio distintas, cada uma com profissionais especializados em sua área. Essas linhas de negócio incluem serviços de câmbio (para pessoas físicas e jurídicas), consórcio (imobiliário e automobilístico), seguros (individuais e corporativos), *Real Estate* (empréstimos com garantia de imóvel e financiamentos), área *Corporate* (mercado de capitais, M&A, consultoria, gestão de valor, entre outros) e internacional (seguros internacionais, investimentos imobiliários no exterior, investimentos no exterior em bancos internacionais).

A segunda subsidiária é uma gestora de recursos independente, oferecendo serviços tais como carteiras administradas, fundos exclusivos, gestão para terceiros, fundos abertos e produtos estruturados.

Finalmente, cabe destacar que a área de IE é única e presta serviço às três empresas da *holding*.

Foram realizadas sete entrevistas entre os dias 23 e 29 de maio de 2023, das quais quatro foram realizadas de forma virtual e três foram realizadas na matriz, localizada no Rio de Janeiro. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento oral dos entrevistados.

A Tabela 4.1 apresenta, a seguir, o perfil dos entrevistados.

Tabela 4.1. – Perfil dos Entrevistados

| Código | Data da Entrevista | Duração (Min) | Idade (Anos) | Gênero | Nível de Escolaridade | Tempo na Área de Atuação Atual | Tempo na Empresa | Função na Empresa |
|--------|--------------------|---------------|--------------|-----------|-----------------------|--------------------------------|------------------|---|
| E1 | 23/05/2023 | 20:27 | 50 | Masculino | Ensino Superior* | 22 anos | 1 ano e 6 meses | Líder Comercial |
| E2 | 24/05/2023 | 12:43 | 53 | Masculino | Ensino Superior | 13 anos | 11 anos | Head da Mesa de Renda Variável |
| E3 | 25/05/2023 | 09:52 | 56 | Masculino | Ensino Superior | 38 anos | 3 anos | CEO |
| E4 | 25/05/2023 | 13:35 | 39 | Masculino | Ensino Superior* | 17 anos | 2 anos | Head de Expansão Estratégica e Head de Soluções |
| E5 | 26/05/2023 | 16:42 | 47 | Masculino | Ensino Superior | 15 anos | 15 anos | Co fundador e membro do Conselho de Administração |
| E6 | 26/05/2023 | 09:37 | 47 | Masculino | Ensino Superior* | 22 anos | 3 anos | Head de Alocação e Operações |
| E7 | 29/05/2023 | 10:39 | 38 | Masculino | Ensino Superior | 15 anos | 15 anos | Presidente do Conselho de Administração e Co fundador |

* E1 e E4 possuem pós-graduação e E6 possui mestrado

Fonte: Autoria Própria

As respostas dos sete entrevistados, em cada uma das nove perguntas, encontram-se no Apêndice C. A transcrição foi realizada com precisão, refletindo fielmente as informações fornecidas pelos respondentes. Todavia, para preservar a confidencialidade da empresa, foram omitidas quaisquer informações consideradas sigilosas, estratégicas ou que pudessem permitir a sua identificação. Um ponto a ressaltar é que o termo Inteligência Empresarial foi seguido da sua tradução para o inglês (*Business Intelligence* ou BI), pois o termo em inglês costuma ser mais bem entendido do que sua versão em português.

Com base nos resultados apresentados no Apêndice C, este capítulo apresenta a análise dos resultados, consolidando as respostas, traçando uma visão sobre o papel da IE no suporte ao processo decisório estratégico na *holding* de assessoria de investimentos, além de identificar se há alinhamento entre teoria e prática.

Quando questionados sobre a data de criação da área de IE, três entrevistados (E2, E5 e E7), dentre eles estão os dois cofundadores da *holding*, indicaram que a área foi estabelecida por volta de 2017 ou 2018, ou seja, que a área tenha entre 5 e 6 anos de existência. Essa percepção, no entanto, não foi unânime. Os quatro outros entrevistados, embora afirmassem que a área de IE já estivesse estabelecida quando ingressaram na *holding*, não conseguiram fornecer uma data precisa para a sua criação. Esse conjunto de respostas sugere uma inconsistência em determinar a data de criação da área de IE, mas como os dois cofundadores apontaram uma data, é provável que a área tenha sido criada entre 5 e 6 anos atrás.

Em relação à justificativa para a criação da área de IE os entrevistados, por unanimidade, afirmaram que a área desempenha um papel crucial na *holding*, embora suas percepções sobre o escopo e as funções específicas da área de IE variem.

“A área em questão é fundamental nas empresas de assessoria de investimentos. Ela lida com dados importantes dos clientes, como perfil, patrimônio e produtos oferecidos. Mesmo sem saber quando foi criada, reconheço sua importância. Caso a área não existisse, seria necessário criá-la para atender às necessidades atuais da empresa.” (E1)

“Acredito que essa área é fundamental em todos os setores, seja na indústria, comércio ou área financeira, pois auxilia na tomada de decisões e direcionamentos da empresa, tanto em nível macro quanto micro. Eu considero importante que essa área continue evoluindo cada vez mais.” (E2)

Dois entrevistados (E4 e E7) destacaram a relevância da área de IE na tomada de decisões estratégicas, afirmando que ela fornece orientações para as ações da empresa. A percepção do conceito de decisões estratégicas está em consonância com a visão de Kladis e Freitas (1995), que definem o nível estratégico como responsável por estabelecer os objetivos da organização, planejando estratégias para que a organização possa alcançar seus objetivos macro.

“Na minha visão, o Business Intelligence (BI) é uma área que gera dados e informações para fornecer inteligência ao gestor e à empresa. Essa inteligência é essencial para tomar decisões estratégicas e promover

melhorias". (E4)

"A disponibilidade de dados estruturados e o melhor entendimento das diferentes áreas permitem tomar decisões estratégicas embasadas e estabelecer metas direcionadas. É uma área de grande importância para o sucesso da empresa." (E7)

Por outro lado, o entrevistado E3 ressaltou a capacidade da área de IE em melhorar a eficiência dos processos a nível operacional. Segundo Kladis e Freitas (1995), nesse nível é necessário que as atividades estejam alinhadas aos objetivos da organização. São empregadas regras e decisões pré-estabelecidas e rotineiras para manter a estabilidade da área, o que geralmente resulta em respostas imediatas. Já Olszak e Ziemba (2007, p. 138), apontam que "o BI pode ser utilizado em todos os níveis de uma organização, independentemente do seu grau de estruturação". Ou seja, apesar do foco da monografia ter sido no nível estratégico, as entrevistas apontaram que a IE aparece em múltiplos níveis da organização.

"A área de Business Intelligence (BI) já existia antes de minha entrada na empresa, há mais de 3 anos. A finalidade do BI é compilar dados que podem ser utilizados pela empresa para melhorar a eficiência dos processos." (E3)

O entrevistado E5 destacou um evento específico como catalisador para a criação da área de IE. Esta perspectiva sugere que a percepção sobre a necessidade de uma área de IE também pode ser influenciada por eventos e interações específicas, o que pode estar relacionada à necessidade de adaptação das empresas diante dos avanços tecnológicos e da competitividade do mercado, conforme discutido por Kemczinski *et al.* (2003), na medida em que busca obter uma vantagem competitiva em relação a outras empresas do mesmo setor.

"A área de Business Intelligence (BI) foi criada aproximadamente há 5, 6 anos, por volta de 2017-2018, após ter sido premiada com uma consultoria na área de gestão. Durante um período de 4 meses de consultoria, ficou evidente a importância de acompanhar e analisar os dados, o que motivou a criação da área de BI." (E5)

O entrevistado E6 mencionou a evolução da área de IE ao longo do tempo, ilustrando, assim, a versatilidade e adaptabilidade da área às novas necessidades empresariais.

“A área de Business Intelligence (BI) foi criada antes da minha entrada na empresa, com o objetivo inicial de oferecer suporte às decisões administrativas. Ao longo do tempo, a área se expandiu e passou a fornecer informações e inteligência para a área de operações. Nos dias atuais, o BI é mais completo e desempenha um papel importante na empresa.” (E6)

Ao perguntar aos entrevistados sobre o nível de importância atribuído à área de IE na *holding*, foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo 1 equivalente a "nenhum" e 5 a "máximo", onde as respostas da maioria dos entrevistados mostrou uma clara tendência para valorização significativa dessa área. Os entrevistados E1, E2, E4, E5 e E7 atribuíram a nota máxima (5), indicando uma alta consideração pela relevância da área de IE dentro da *holding*. Esses entrevistados destacaram a importância da área no uso e produção de dados para o sucesso da *holding*. Nesse contexto, é relevante abordar a conceituação de Russo (2010), que descreve que dado é tudo aquilo que ainda não foi processado, ou seja, não foi integrado ou relacionado de alguma forma, desempenhando o papel de matéria-prima para a produção do que é conhecido como informação, que será transformado em conhecimento na organização.

“Dou a nota 5 e reforço a importância de gerar e utilizar dados para o sucesso de uma empresa. É fundamental ter informações como o perfil do cliente, perfil do produto e patrimônio dos clientes na área comercial. Para mim, isso permite fazer ofertas adequadas e evitar sobrecarregar os clientes com produtos irrelevantes. Além disso, ter acesso a informações financeiras é essencial para a gestão e saúde financeira da empresa. Essa abordagem não é exclusiva do mercado financeiro, mas também é relevante para outras empresas em diferentes setores.” (E1)

Considerando que os entrevistados utilizam os dados já analisados pela área de IE para tomar decisões, a ideia se aproxima mais do conceito de informação, como descrito por Davenport (2001), que caracteriza informação como dados dotados de relevância e propósito. O autor também destaca que as pessoas transformam dados em informação quando os analisam e escolhem a forma como os dados são representados, ou seja, a informação requer a análise dos dados

Negash (2004), e Shariat e Hightower (2007) acrescentam o termo inteligência, distinguindo os termos conhecimento e inteligência. De acordo com esses autores, o primeiro se refere às informações relevantes e confiáveis e o segundo se refere às informações mais complexas e que utilizam experiência e intuição dos decisores.

O entrevistado E2 ressaltou a necessidade de todas as empresas terem uma

área de IE para não ficarem para trás. No contexto das organizações, a competitividade está ligada à capacidade de focar no desenvolvimento e na inovação (SILVA e TERRA, 2015). Portanto, dentro dessa perspectiva da competitividade, a visão do entrevistado sugere que a área de IE seria um diferencial para as empresas se tornarem mais competitivas no mercado.

“Dou a nota 5, reforçando que a área de inteligência empresarial é fundamental para empresas de todos os tamanhos. Destaco que as empresas, independentemente do porte, que não possuem uma área de inteligência empresarial estão ficando para trás.” (E2)

O papel crucial da área de IE para uma gestão eficiente e para a comunicação interna na empresa foi citado pelo entrevistado E4, estando relacionado à perspectiva apresentada por Špingl (2007), onde a IE tem seu foco principalmente no ambiente interno da organização, ou seja, nos seus processos internos, comunicação, políticas e indicadores, dentre outros.

“Considero o Business Intelligence (BI) uma condição indispensável para exercer a função de gestor em qualquer área. Acredito que ter acesso às informações geradas pelo BI é fundamental para uma gestão eficiente e para comunicar essas informações às pessoas que estão sob minha responsabilidade e à empresa como um todo. Por isso, dou a nota 5.” (E4)

A importância da área de IE na compreensão da própria empresa, dos clientes e das tendências do mercado em constante mudança, conforme mencionado pelo entrevistado E5, abrange tanto o ambiente interno quanto o externo. Esse mesmo entrevistado desenvolve sobre temas como a necessidade de monitoramento e o entendimento das tendências do mercado e suas respectivas alterações pela área de IE, o que permite inferir a presença implícita do conceito de Inteligência Competitiva no âmbito da Inteligência Empresarial. Este enfoque alinha-se com a definição proposta por Zheng *et al.* (2011), que apresentam a Inteligência Competitiva como um elemento integrante da IE, com a função principal de entender e quantificar o ambiente externo à organização.

“Dou a nota 5. Dou um alto grau de importância atribuído ao Business Intelligence (BI), especialmente em relação ao CRM (Customer Relationship Management). Existe uma consciência de que é fundamental compreender a própria empresa, os clientes e as tendências do mercado em constante evolução. O foco no desenvolvimento contínuo nessa área é crucial.” (E5)

Já o entrevistado E3 atribuiu uma nota ligeiramente inferior (4), sem fornecer uma explicação detalhada para essa avaliação. Isso pode sugerir uma apreciação positiva da IE, mas talvez com reservas ou percepções de possíveis melhorias.

A resposta mais divergente veio apenas do entrevistado E6 que atribuiu uma nota consideravelmente baixa (2) à área de IE. Esta resposta sugere um desafio significativo: embora a área seja geralmente valorizada, sua implementação efetiva pode ser limitada por restrições de recursos, impactando, assim, a sua importância percebida.

“A área de Business Intelligence (BI) atualmente possui um grau de importância abaixo da média, pois considero ela negligenciada devido à transição da empresa atual para outra empresa do ramo. Devido à falta de recursos, seu desempenho e relevância têm sido comprometidos, resultando em uma avaliação de nota 2.” (E6)

A maioria dos entrevistados (E2, E3, E4, E6 e E7) enfatizou o papel da IE na transformação de dados em informações úteis e relevantes para melhorar a eficiência e a tomada de decisões na *holding*. Este entendimento sublinha a percepção da área como uma “ferramenta” para viabilizar o processamento de grandes volumes de dados e tornar essas informações acessíveis e úteis para os gestores.

“Business Intelligence (BI) é definido como um processo de coletar dados e transformá-los em informações relevantes para aumentar a eficiência da empresa.” (E3)

“A função do Business Intelligence (BI) é compilar dados e transformá-los em informações relevantes para auxiliar os gestores na tomada de decisões.” (E6)

“O BI é de extrema importância para qualquer empresa atualmente. A disponibilidade de dados precisos e relevantes permite um serviço de melhor qualidade para os assessores, que podem transmitir informações mais precisas aos clientes. É uma área relevante e com potencial de crescimento à medida que a empresa se reestrutura.” (E7)

O entrevistado E2, por sua vez, destacou o papel da IE em tornar os dados “aparentemente inúteis” em “informações totalmente úteis”. Faz alusão à obra de Silva *et al.* (2016), a qual aborda que o profissional de IE utiliza ferramentas para transformar dados em informações relevantes para a estratégia e modelo de negócios

através da análise do ambiente externo e dos processos organizacionais, gerando relatórios e *dashboards* que auxiliam os gestores a anteciparem o futuro e tomar decisões com menor ruído.

“A área de Business Intelligence (BI) transforma um grande volume de dados e informações aparentemente sem valor em insights importantes e relevantes. O foco é na habilidade de tornar dados aparentemente inúteis em informações totalmente úteis, esse é o papel do BI.” (E2)

Já o entrevistado E4 acentuou que a área de IE pode ajudar a identificar a necessidade de mudanças na busca da melhoria contínua. Essa definição reconhece, como citado por Vinekar *et al.* (2009), a capacidade proativa da IE para influenciar estratégias e práticas empresariais, fazendo com que a IE proporcione tomadas de decisão que resultem em um melhor desempenho organizacional.

“O BI não só identifica a necessidade de mudanças, mas também traz à tona pontos de melhoria que não eram considerados anteriormente.” (E4)

A visão de Maximiano (2009) *apud* Bertoncini *et al.* (2013), em que a IE pretende fornecer informações precisas e objetivas sobre o ambiente onde se inserem, é reforçada pelos comentários do entrevistado E5. Outro ponto abordado pelo entrevistado E5 é que sem a área de IE, as decisões estariam baseadas apenas na intuição e sensibilidade. Esse ponto adentra na discussão sobre o processo decisório. Segundo Bertoncini *et al.* (2013), intuição, percepção e racionalidade são elementos chave que influenciam esse processo. Nesse contexto, o papel da IE é inserir uma dose de racionalidade nesse processo, embora se reconheça que diante das circunstâncias desconhecidas ou demasiado complexas para serem quantificadas, as empresas não se beneficiam completamente dessa contribuição no processo decisório estratégico.

Além disso, é importante lembrar da limitação inerente à tomada de decisões racionais. Conforme postulado por Simon (1955), a capacidade de processamento de informações é restrita, e com as limitações de tempo e recursos, o tomador de decisão pode se desviar do processo lógico que a racionalidade demanda. Essa realidade pode, conseqüentemente, afetar a eficácia da IE em promover a racionalidade em certas situações.

O entrevistado E5 sugeriu que a IE desempenha um papel fundamental no

processo de tomada de decisão. Ele parece indicar que, sem a IE, a abordagem adotada seria mais alinhada ao modelo comportamental de tomada de decisão descrito por Caravantes *et al.* (2005) apud Bertoncini *et al.* (2013). No entanto, com a presença da IE, a organização teria a oportunidade de se aproximar mais do modelo racional de tomada de decisão.

“O Business Intelligence (BI) é como uma “lupa ou um binóculo”, sendo importante na obtenção de dados. Sem o BI, é como dirigir à noite sem faróis ou em uma região nebulosa, resultando em falta de visibilidade e dependendo apenas de intuição e sensibilidade do empresário. O BI é como uma bússola que auxilia a gestão a determinar se estão seguindo o caminho correto ou equivocado.” (E5)

O entrevistado E1 apresentou uma abordagem interessante que sugere uma interpretação mais focada da IE no cliente, ou seja, em um entendimento profundo das necessidades e características dos clientes para otimizar as ofertas de produtos, o que lembra a ideia trazida por Silva e Terra (2015), no que se refere à captura de dados, informações e conhecimentos que permitem que as empresas tenham uma maior eficiência, através da modelagem de dados e criação de históricos.

“Na área comercial, ser inteligente significa entender os assuntos tratados, ter habilidade interpessoal, conhecimento da empresa e outros atributos relevantes. A inteligência da empresa está relacionada aos números, especialmente quando se trata de compreender os clientes e manter um cadastro com informações relevantes, como aniversários e local de trabalho. É fundamental extrair os melhores resultados da base de clientes, respeitando o perfil de cada cliente e evitando oferecer produtos inadequados.” (E1)

Ao inquirir sobre a missão da área de IE na organização, quatro entrevistados (E1, E2, E4 e E7) destacaram o papel da IE em tornar os números e dados da empresa mais compreensíveis e úteis, seja por meio de direcionamento para a gestão, fornecendo informações de qualidade para apoiar a estratégia e identificação de ineficiências e tornando tangíveis todos os números da empresa, trazendo transparência e clareza aos números da empresa. Tais abordagens remetem ao conceito de Silva *et al.* (2016), que atribui à IE o processo de obtenção, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações.

“As empresas geralmente possuem dados, exceto aquelas que são desorganizadas. Esses dados, como vendas, compras e comportamento do

cliente, são importantes. A área de Business Intelligence (BI) tem a função de tratar esses números e fornecer direcionamento para a gestão da empresa. No caso da área comercial, a inteligência oferecida por meio dos dados permite uma abordagem mais assertiva.” (E1)

“A área de Business Intelligence (BI) é responsável por fornecer suporte às outras áreas da empresa por meio de informações de qualidade. O BI auxilia na definição de estratégias, investimentos futuros, identificação de áreas para atuação e localização de ineficiências. Essas informações são fundamentais.” (E2)

“O Business Intelligence (BI) tem a função de tornar tangíveis todos os números da empresa, como receita, custos e indicadores de expansão. O BI facilita a apresentação dessas informações por meio de gráficos, planilhas e outros formatos, tanto para clientes internos quanto externos. Essas informações desempenham um papel crucial em situações como fusões, aquisições e transações futuras com clientes externos.” (E4)

“O BI tem o papel de trazer transparência e clareza aos números da empresa.” (E7)

Por outro lado, o entrevistado E3 apresentou uma visão mais ampla do papel da IE, novamente remetendo ao nível operacional abordado por Kladis e Freitas (1995), sendo o nível responsável por executar as operações definidas pelos Níveis tático e estratégico, o que parece levar às decisões programadas, que são decisões baseadas em regras e recorrentes no cotidiano empresarial (SOBRAL e PECCI, 2013).

“O Business Intelligence (BI) tem como objetivo melhorar a eficiência operacional e comercial da empresa.” (E3)

O entrevistado E5 sublinhou a relevância da IE em focar não somente no acúmulo de dados, mas também em compreender o negócio e gerar dados aplicáveis de forma eficiente, transformando, assim, os dados de meras observações sobre o estado do mundo em informações dotadas de relevância e propósito (DAVENPORT, 2001). Além disso, esse comentário antecipou um fator-chave para a IE dar suporte efetivo ao processo decisório, ou seja, a necessidade de entender o negócio para que os dados sejam utilizados de forma eficiente.

“O BI deve ser eficiente e auxiliar a gestão da empresa de forma prática. É fundamental compreender o negócio e produzir dados que sejam utilizados de maneira eficiente, em vez de apenas acumulá-los. O objetivo é obter resultados concretos e relevantes para a tomada de decisões, em vez de apenas gerar “fumaça” sem produzir resultados significativos.” (E5)

O entrevistado E6 reconheceu a importância da IE em transformar dados em informações úteis para os gestores, mas também sugeriu que a área poderia estar mais próxima das operações e da inteligência de mercado. Isso indica um possível espaço para melhorar o impacto da IE na *holding*, tornando-o mais integral ao funcionamento diário dos negócios e alinhado com as práticas de mercado.

“O BI compila dados e os transforma em informações para auxiliar os gestores da organização na tomada de decisões mais assertivas. No entanto, na minha área, o BI poderia estar mais próximo das operações e da inteligência de mercado. Acredito que o BI ainda não se desvinculou completamente de práticas passadas que geravam informações pouco úteis.” (E6)

De maneira unânime, os entrevistados citaram a utilização de alguma ferramenta de IE em suas respectivas áreas. Power BI, Excel, e CRM (*Customer Relationship Management* ou Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente), foram as ferramentas citadas.

“Utilizo o Power B.I. para ter acesso às informações necessárias. Essa ferramenta permite a apresentação dos dados de forma adequada e eficiente para atender às demandas” (E2)

Power BI foi a ferramenta mais citada, mencionada por seis dos sete entrevistados. Este *software* de análise de negócios permite visualizações interativas com capacidades de consulta de linguagem natural, recursos que parecem ser bem utilizados pelos entrevistados. Enquanto os relatórios geralmente são gerados no Excel, os *dashboards* costumam ser gerados no Power BI. Ambas são ferramentas úteis e rápidas para análises dos dados (THEOPHILO, 2021). Silva *et al.* (2016) citaram a criação de relatórios, gráficos e *dashboards* que proporcionam aos gestores a capacidade de mitigar riscos e, assim, antecipar o futuro com menor ruído no processo de tomada de decisão.

O entrevistado E1 acrescentou que são utilizadas ferramentas, como o Excel e linguagens de programação para tratar os dados da empresa.

“É importante utilizar ferramentas como o Excel e linguagens de programação para tratar os dados da empresa. A área de Business Intelligence (BI) utiliza essas ferramentas para tratar os números e criar

layouts visualmente agradáveis. Isso permite acompanhar facilmente o desempenho da empresa.” (E1)

Já o entrevistado E4 também citou o uso do Ploomes, um software CRM.

“Atualmente, utilizo o Ploomes como CRM, que é auxiliado diretamente pelo Business Intelligence (BI). Na área de soluções, utilizo um dashboard mensalmente atualizado no Power BI para quantificar os resultados de uma das três partes da empresa, que sou responsável. Ele enfoca especialmente nas informações de receita nessa análise.” (E4)

O entrevistado E5 destacou, além do Power BI, o uso de índices e dados compilados para a criação de indicadores de produtividade, utilizados para avaliar a *performance* de cada um dos sócios da *holding*

“O Power BI e também usamos alguns índices e dados que são compilados que são utilizados para dar indicadores. Indicadores de produtividade, de captação, de ROA, de abertura de contas, de contas líquidas dentre outros para avaliar a performance de cada um dos sócios, que é feita no Excel.” (E5)

O entrevistado E7 mencionou, além do uso do Power BI, o uso de um CRM, sem especificar qual. As ferramentas de CRM são essenciais para o gerenciamento do relacionamento com os clientes e podem fornecer informações valiosas para as atividades de IE.

Ao questionar os entrevistados sobre sua familiaridade com as ferramentas utilizadas na área de IE, citadas por Silva *et al.* (2015), como DW, DM, OLAP e *Data Mining*, todos os entrevistados indicaram que não possuem conhecimento específico sobre essas ferramentas. Apenas o entrevistado E1 contextualizou a resposta, indicando uma conscientização da relevância das ferramentas, mesmo que o entrevistado não esteja familiarizado com as ferramentas citadas.

“Admito não ter conhecimento sobre as especificidades do Business Intelligence (BI). No entanto, reconheço a importância de fornecer ferramentas adequadas para o funcionamento da área.” (E1)

Da mesma forma, o entrevistado E4 revelou que, apesar de não estar familiarizado com os nomes específicos das ferramentas citadas por Silva *et al.* (2015), está ciente de que os dados que lhe são apresentados são simplificados para a sua análise. Isso sugere um entendimento implícito de que ferramentas de IE são usadas

para preparar os dados, mesmo que o entrevistado não conheça especificamente essas ferramentas.

“Não estou familiarizado com o nome de tais ferramentas, tudo que é apresentado já vem de forma simplificada e pronta para minha análise.” (E4)

Embora os entrevistados não conhecessem os nomes dessas ferramentas pode-se inferir que a *holding* utiliza muitas dessas ferramentas possivelmente com outros nomes, porém o desconhecimento dos nomes das ferramentas citadas fez com que eles acabassem optando por não saber responder esta pergunta. Apesar das ferramentas apresentadas por Silva e Terra (2015) não terem sido confirmadas pelos entrevistados, os próximos parágrafos buscarão correlacionar estas ferramentas com aquelas utilizadas pela *holding*.

No caso do *Data Warehouse* (DW), de acordo com Silva e Terra (2015), trata-se de um conjunto de dados organizados por assunto e integrados por data, capaz de gerenciar grandes quantidades de dados e modelá-los para atender às necessidades dos executivos por informações mais rápidas sobre o desempenho da empresa. Nesse contexto, o CRM é um dos *Data Warehouse* (DW) da holding, visto que cumpre as especificações citadas pelos autores no Quadro 2.4.

Já o *Data Mart* (DM), a empresa utiliza tanto o Power BI quanto o CRM, concentrando-se especificamente em informações do cliente. As informações do CRM podem ser moldadas pela própria plataforma ou integradas ao Power BI para uma visão mais completa dos dados da empresa. A definição de DM é um subconjunto lógico e físico do DW, adaptado para consultas inesperadas dos usuários e é focado em áreas específicas da empresa (SILVA e TERRA, 2015)

No caso do OLAP, Silva e Terra (2015) descrevem como uma ferramenta que facilita o acesso do usuário à base DW, permitindo análises aprofundadas das informações. É atribuída a esses sistemas a capacidade de permitir que os gestores examinem e manipulem interativamente grandes quantidades de dados, que são detalhados e consolidados a partir de diversas perspectivas. Nesse caso, o Power BI é uma ferramenta OLAP, que permite que os usuários acessem e manipulem dados de maneira interativa, com visualizações dinâmicas.

No que tange ao *Data Mining*, Silva e Terra (2015) definem como a exploração e análise de grandes volumes de dados para descobrir padrões e regras significativas.

Serve para atender a fluxos de trabalho imprevisíveis e permite análise em dados atuais e históricos para determinar ações futuras. As linguagens de programação podem ser usadas para aplicar técnicas de *Data Mining*, permitindo a exploração e análise de dados, bem como a criação de modelos preditivos.

Ou seja, torna-se interessante informar aos entrevistados sobre a relação direta da lista de ferramentas apresentada por Silva e Terra (2015) com as ferramentas utilizadas pela *holding*.

Ao explorar a conexão entre IE e Ciência de Dados, embora haja algum grau de variação, a maioria concordou que existe uma interação fundamental entre os conceitos.

Cinco entrevistados (E1, E4, E5, E6 e E7) veem a Ciência de Dados e a IE como campos inter-relacionados e complementares. O entrevistado E1 sugere que a Ciência de Dados funciona como uma “refinaria” de dados, e a IE utiliza esses dados refinados para fornecer uma visão abrangente do cliente visando atingir os objetivos da empresa. Esse ponto de vista é ecoado pelo entrevistado E7, que mencionou a necessidade de fornecer dados relevantes (provenientes da Ciência de Dados) para que a IE possa desempenhar suas funções de forma eficaz.

Quando os entrevistados E1 e E2 corroboraram a teoria de que a Ciência de Dados prepara os dados brutos para serem utilizados pela IE, tratando-se de uma visão que se alinha aos métodos descritos pelo *Data Science Academy* (2022). Este processo inclui a coleta, limpeza e análise de dados, bem como a criação de modelos preditivos que podem ser utilizados pela IE para orientar os objetivos da empresa.

“O Business Intelligence (BI) está mais voltado para o core business da empresa. Vejo o BI e a ciência de dados como áreas complementares. Enquanto a ciência de dados atua como uma refinaria de dados, o BI oferece uma visão abrangente do cliente, utilizando a inteligência para alcançar os objetivos da empresa.” (E1)

O entrevistado E4 foi além, argumentando que a IE não pode existir sem a Ciência de Dados, destacando a dependência da IE sobre os métodos de coleta, limpeza e análise de dados proporcionados pela Ciência de Dados. Já o entrevistado E7 considerou a IE como uma forma de trazer a Ciência de Dados para a gestão e para o negócio, o que reforça a ideia de que a IE funciona como um “tradutor ou intérprete” da Ciência de Dados para os processos de negócios. Ao fazer essas afirmações, é notável a semelhança entre as perspectivas dos entrevistados e do *Data*

Science Academy (2022) de que discorre que a IE tradicionalmente utiliza dados estruturados, muitas vezes preparados por meio de processos de Ciência de Dados.

“O Business Intelligence (BI) desempenha um papel essencial na empresa, estudando e quantificando os dados necessários para facilitar o gerenciamento. A ciência de dados é cada vez mais importante para impulsionar o crescimento e aumentar a eficiência por meio do uso de BI. Na minha perspectiva, o BI não pode existir sem a ciência de dados.” (E4)

“Existe uma forte relação entre a ciência de dados e o BI, mas para isso é necessário fornecer dados relevantes para que o BI possa desempenhar suas funções de forma eficaz. Sem a disponibilidade de dados adequados, a atuação do BI pode ser comprometida.” (E7)

Complementarmente, o entrevistado E6 enxergou a IE como um subconjunto da Ciência de Dados, sugerindo uma relação hierárquica em que a Ciência de Dados abrange a IE, uma vez que a Ciência de Dados se encarrega da coleta e transformação dos dados, enquanto a IE foca na geração de informações relevantes para a gestão empresarial. Este entrevistado apresentou uma visão que alude o que foi discutido na Figura 2.2 do *Data Science Academy* (2022), que aborda a Ciência de Dados com quatro esferas de análise - descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva, enquanto a IE foca nas duas primeiras esferas, caracterizando-se como um subconjunto da Ciência de Dados.

“Vejo o BI é um subconjunto da ciência de dados, com foco na geração de informações relevantes para a gestão de uma organização empresarial. Considero a ciência de dados como um termo mais amplo e genérico, abrangendo a coleta de dados e a transformação desses dados em informações úteis.” (E6)

Dois entrevistados (E2 e E3), por outro lado, revelaram incerteza ou falta de conhecimento sobre o tema. Um deles admitiu não ter conhecimento específico em Ciência de Dados e, portanto, sentiu-se incapaz de estabelecer uma relação precisa com o a IE e o outro optou por não responder à pergunta.

“Não sei responder com precisão, mas no caso do Business Intelligence (BI) trata-se de reunir informações, filtrá-las e extrair dados compreensíveis para qualquer área da empresa. Não possuo conhecimento específico em ciência de dados.” (E2)

Ao investigar a relação entre IE e o processo decisório estratégico, foi possível

perceber um entendimento comum de que o IE é uma peça fundamental para a tomada de decisões estratégicas em empresas, apesar das diferentes perspectivas sobre como a IE é efetivamente aplicada.

Cinco entrevistados (E1, E2, E4, E5 e E7) destacaram a aplicação prática da IE em suas operações diárias, citando exemplos específicos. Essa convergência demonstra uma aplicação generalizada da IE em várias áreas da *holding*, atestando sua relevância em diferentes contextos organizacionais, e está alinhado com o mencionado por Olszak e Ziemba (2007, p. 138), a IE (BI) “o BI pode ser utilizado em todos os níveis de uma organização, independentemente do seu grau de estruturação”.

“O trabalho diário da área comercial é impactado pelo Business Intelligence (BI). A equipe comercial precisa ter acesso a informações relevantes, como saldo dos clientes, perfil e aqueles que deixaram de operar. Esses dados, traduzidos pela área de BI, são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. Criamos campanhas internas para motivar os assessores, mas sempre respeitando o perfil e preferências dos clientes. Isso é crucial para a estratégia da empresa. O objetivo é maximizar resultados e satisfazer os clientes.” (E1)

“A importância do Business Intelligence (BI) ao fornecer informações precisas sobre a alocação do cliente, alinhadas ao perfil individual de cada cliente. Esses dados permitem identificar áreas de melhor ou pior desempenho e traçar um plano de ação para melhorar a carteira de clientes. Essas informações são cruciais para tomar decisões estratégicas sobre onde atuar. Sem o BI, as decisões seriam tomadas de forma aleatória, mas com o BI, a eficiência é maximizada, permitindo ganho de escala e atuação no ponto certo, resultando em soluções adequadas.” (E2)

“O BI desempenha um papel crucial em várias situações, como na venda de uma empresa. O relatório de BI é valioso tanto para o comprador quanto para o vendedor, fornecendo informações importantes. Além disso, o BI é fundamental para decisões estratégicas, como investimentos em profissionais para expansão. Sem o BI, as decisões estratégicas podem ser equivocadas, tornando o BI um alicerce para garantir decisões mais acertadas em qualquer contexto, desde decisões estratégicas até decisões cotidianas.” (E4)

“O Business Intelligence (BI) é amplamente utilizado nas reuniões do Conselho de Administração da empresa, desempenhando um papel crucial no processo de definição e planejamento estratégico. Os relatórios do BI são usados como base para orientar as decisões e traçar as rotas estratégicas.” (E5)

“O BI desempenha um papel fundamental na equipe comercial, fornecendo direcionamento e acompanhamento do desempenho dos assessores. É uma

ferramenta essencial para avaliar quem está alcançando resultados satisfatórios e identificar oportunidades de melhoria. Sem o suporte do BI, a equipe ficaria sem informações cruciais e atuaria de forma menos assertiva.” (E7)

Por outro lado, o entrevistado E3 teve uma perspectiva mais estratégica, sem especificar um contexto ou exemplo específico dessa visão.

“O Business Intelligence (BI) é responsável por fornecer dados objetivos que facilitam a tomada de decisões empresariais. Essa é a sua finalidade principal.” (E3)

Um ponto crucial de discordância é ilustrado na resposta do entrevistado E6, que vê a área de IE como subestimada e aproveitada de forma insuficiente em sua instituição. Essa percepção levanta uma discussão sobre o argumento apresentado por Ko e Abdullaev (2007), que, devido à integração insuficiente da IE ao processo decisório, metade das implementações de IE não consegue exercer uma influência significativa sobre a tomada de decisões estratégicas.

“A área de BI deveria estar mais próxima e valorizada na organização, e que atualmente está aquém do desejado. Considero um desafio para a área amadurecer e fornecer informações mais relevantes que auxiliem a tomada de decisões estratégicas da empresa.” (E6)

Durante a consulta aos entrevistados sobre os fatores-chave para a integração efetiva da IE ao processo decisório estratégico, visando obter resultados superiores, dois deles (E4 e E7) concordaram ao destacar como primeiro fator-chave a importância da precisão dos dados para a eficácia da IE.

“Para mim, a comunicação é a palavra-chave no contexto do Business Intelligence (BI), garantindo que todas as informações essenciais cheguem à gestão. É fundamental que a empresa possua um sistema confiável para garantir a precisão dos dados, pois se os dados alimentados no BI estiverem incorretos, as informações resultantes também serão imprecisas. Portanto, é crucial manter um processo de comunicação eficiente, evitando ruídos ao longo do caminho, para que as informações corretas cheguem aos gestores de forma adequada.” (E4)

“A confiabilidade e precisão dos dados fornecidos pela instituição financeira são essenciais para o trabalho do BI. A corretora desempenha um papel fundamental ao fornecer informações sobre os clientes e suas operações, permitindo que o BI compile e analise os dados de forma adequada. Sem essa colaboração da corretora, a eficácia do BI fica comprometida e algumas

informações importantes podem ficar ausentes.” (E7)

Outro ponto de convergência entre os entrevistados é a necessidade de uma comunicação eficaz como segundo fator-chave. Dois entrevistados (E4 e E5) enfatizaram a importância de uma comunicação adequada para garantir que as informações corretas sejam transmitidas aos tomadores de decisão.

“Para mim, a comunicação é a palavra-chave no contexto do Business Intelligence (BI), garantindo que todas as informações essenciais cheguem à gestão. É fundamental que a empresa possua um sistema confiável para garantir a precisão dos dados, pois se os dados alimentados no BI estiverem incorretos, as informações resultantes também serão imprecisas. Portanto, é crucial manter um processo de comunicação eficiente, evitando ruídos ao longo do caminho, para que as informações corretas cheguem aos gestores de forma adequada.” (E4)

“O Business Intelligence (BI) precisa estabelecer uma comunicação efetiva entre a gestão e a equipe comercial. Existe um elo fundamental entre essas duas partes da empresa. Além disso, BI deve estar alinhado com a gestão para compreender cada vez mais o negócio e fornecer insights, ideias e relatórios de qualidade que auxiliem a tomada de decisões mais assertivas por parte da gestão.” (E5)

Um terceiro fator-chave foi citado de forma recorrente e reforçado pelos entrevistados E2 e E3, sobre a necessidade de conhecimento específico como capacidade de transformar dados brutos em informações relevantes. Essas respostas estão associadas à ideia apresentada por Silva e Terra (2015), que afirmam que o uso de ferramentas de IE pode trazer benefícios ao longo do processo de tomada de decisão, auxiliando na utilização dos dados como informações e na identificação de alternativas para aprimorar ou modificar a estratégia da empresa.

“No Business Intelligence (BI) é importante que o profissional tenha conhecimento em cada área para transformar os dados de acordo com as necessidades específicas. No caso da renda variável, por exemplo, o conhecimento nesse campo é fundamental para fornecer informações compreensíveis e facilitar a tomada de decisões. Ter um profissional com conhecimento adequado em determinada área é crucial para utilizar os dados de forma eficaz.” (E2)

“Os fatores-chave do Business Intelligence (BI) são a quantidade e qualidade das informações disponíveis, juntamente com a capacidade de transformá-las em informações relevantes para a tomada de decisões. No âmbito comercial, o BI desempenha um papel fundamental ao fornecer informações filtradas e números que visibilizam a operação da empresa, facilitando a alocação de recursos, direcionamento de incentivos e

campanhas. Isso inclui rankings de vendas, análises por área e equipe, e painéis de desempenho que permitem monitorar líderes, assessores e equipes em relação a diferentes áreas e produtos.” (E3)

Finalmente, o entrevistado E6 comenta que há um consenso sobre a relevância do envolvimento da gestão e a necessidade de alinhamento entre as áreas da empresa como quarto fator-chave, ou seja, é necessário que a área de IE forneça, dentro do ambiente de tomada de decisão, indicadores-chave de desempenho emparelhados com os objetivos organizacionais e conectados com os processos de cada negócio envolvido, como foi destacado por Ko e Abdoullaev (2007) e Korhonen (2008).

“O engajamento dos gestores é essencial para o uso efetivo das informações do BI. É necessário melhorar a qualidade dos relatórios e buscar uma integração mais ampla. “Vender” a área de BI e cobrar resultados são responsabilidades tanto dos gestores, quanto da própria área.” (E6)

Existem algumas divergências em relação aos elementos mais importantes para a integração efetiva da IE. Enquanto alguns entrevistados (E3, E4, E5 e E7) focaram na precisão dos dados e na comunicação eficaz, outros (E1, E2 e E6) destacam a importância do conhecimento específico da área e do envolvimento da gestão. No entanto, essas diferenças podem ser vistas mais como uma variedade de elementos que contribuem para uma integração efetiva do IE ao processo decisório estratégico, do que refletirem opiniões excludentes.

5 CONCLUSÕES

Essa monografia visa identificar o papel da Inteligência Empresarial (*Business Intelligence*) no suporte ao processo decisório estratégico em uma *holding* de assessoria de investimentos brasileira. Será identificada a relação entre processo decisório estratégico e Inteligência Empresarial (IE), comumente conhecida como *Business Intelligence*, verificando a aderência entre teoria e prática.

Este trabalho aplicou sete entrevistas, tanto remota quanto presencialmente, com gestores de nível estratégico de uma *holding* de assessoria de investimentos com matriz no Rio de Janeiro e filial em São Paulo.

A organização mencionada é uma *holding* formada por duas subsidiárias e uma empresa independente, todas localizadas no mesmo escritório, exceto a filial localizada em São Paulo, voltadas para a oferta de soluções financeiras de qualidade. A *holding*, em operação desde 2008, conta com uma equipe de cerca de 90 profissionais, administrando uma carteira de clientes de elevado patrimônio. Cabe destacar que a área de IE atende às três empresas da *holding*.

Com relação aos dados demográficos, a idade média dos entrevistados é de aproximadamente 47 anos, todos os entrevistados se denominaram do sexo masculino e possuem ensino superior, sendo que dois deles têm pós-graduação e um deles tem mestrado. A média de experiência no mercado de assessoria de investimentos aproximada é de 20 anos e 3 meses, e a média de tempo na empresa aproximada é de 7 anos e 2 meses.

A data de criação da área de IE varia entre os entrevistados, com alguns indicando que foi estabelecida entre 2017 e 2018, enquanto outros não conseguiram fornecer uma data precisa.

Este trabalho pesquisou sobre a relação entre IE e o processo decisório estratégico, revelando um sólido alinhamento entre teoria e prática, além de um entendimento unânime de que a IE é um componente vital para a tomada de decisões estratégicas na *holding*.

Foi ressaltada a importância do profissional com conhecimento adequado em uma área específica para o uso efetivo dos dados. Porém, um dos entrevistados apontou que a IE é subvalorizada e pouco utilizada em sua organização. Outro entrevistado complementou afirmando que os aspectos cruciais da IE residem na quantidade e qualidade das informações disponíveis e na capacidade de transformá-

las em dados relevantes e úteis para a tomada de decisões.

Além do elevado alinhamento entre os resultados das entrevistas e o referencial teórico, podem-se resumir os principais resultados deste trabalho, que apontam de forma geral que a IE tem papel relevante como direcionador de estratégias e no suporte ao processo decisório ao trazer racionalidade às decisões, embora em situações desconhecidas ou mais complexas não se beneficiem completamente dessa contribuição.

Primeiramente, a IE pode atuar em diversos níveis da organização e não somente no nível estratégico, focando tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno da organização.

Além disso, a IE tende a englobar a Inteligência Competitiva e há uma extensiva utilização de ferramentas pela IE na *holding*. Enquanto a teoria aponta ferramentas como DW, DM, OLAP e *Data Mining*, todos os entrevistados indicaram que não possuíam conhecimento específico sobre essas ferramentas. No entanto, foi observado que a *holding* utiliza muitas dessas ferramentas com outros nomes, sendo as mais utilizadas Power BI, Excel e CRM (*Customer Relationship Management*).

Além disso, a Ciência de Dados está diretamente relacionada com IE, com a possibilidade de a IE ser um subconjunto da Ciência de Dados. Entretanto, é imprescindível fornecer dados relevantes para que a IE possa desempenhar suas funções de forma eficaz. Sem a disponibilidade de dados adequados, a eficácia da IE pode ser comprometida.

A IE é uma peça fundamental para a tomada de decisões estratégicas, cujos fatores-chave para integrar IE ao processo decisório estratégico incluem a colaboração das diversas áreas da *holding*, a comunicação eficaz das informações, o conhecimento específico do negócio e o envolvimento da gestão. Entretanto, existem algumas divergências em relação aos fatores-chave mais importantes para a integração efetiva da IE. Enquanto alguns entrevistados focaram na precisão dos dados e na comunicação eficaz, outros destacam a importância do conhecimento específico da área e do envolvimento da gestão. No entanto, essas diferenças podem ser vistas mais como uma variedade de elementos que contribuem para uma integração efetiva do IE ao processo decisório estratégico, ao invés de refletirem opiniões excludentes.

Finalmente, sugere-se como trabalhos futuros que esta pesquisa seja aplicada a outros segmentos da economia, aos níveis organizacionais operacional e tático e no

entendimento do papel das ferramentas de IE como facilitadoras do processo decisório.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, C. **Business intelligence: modelagem e tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

BARTES, F. **Inteligência Competitiva – Ferramenta para obter informações específicas para tomadas de decisão estratégicas da alta administração empresarial**. Atas da Universidade de Agricultura e Silvicultura Mendeleiana de Brno, v. 6, 2010.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches**. 4. ed. AltaMira Press, 2006. p. 212.

BERTONCINI, C; BRITO, A; LEME, E; SILVA, I; SILVA, T e PERRI, R **Processo decisório: a tomada de decisão**. Revista FAEF. Garça, SP, v. 5, n. 3, p. 8-34, 2013.

BIGONHA, C. **Inteligência Artificial em perspectiva**. Panorama setorial da Internet.Inteligência Artificial e ética, a. 10, n. 2, 2018. Disponível em: <<https://www.cetic.br/publicacao/ano-x-n-2-inteligencia-artificial-e-etica/>>

CANDAU, V.M.; LELIS, I. A. **A relação teoria-prática na formação do educador**.

COIMBRA, B. **business intelligence para apoio à tomada de decisão na força aérea**. instituto universitário militar departamento de estudos pós-graduados 2009.

DATA SCIENCE ACADEMY. **Qual a Diferença Entre o Analista de BI e o Cientista de Dados?** Disponível em: < <https://blog.dsacademy.com.br/qual-a-diferenca-entre-o-analista-de-bi-e-o-cientista-de-dados/> >. Acesso em: 14/04/2023.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2001.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2. ed. Petrópolis, 2000.

GOLESTANI. "**BI and macro-organizational issues**", Tadbir Journal, No. 190, p.41-45, 2008.

GRAN CURSOS ONLINE. **BUSINESS INTELLIGENCE – BI.**, 2020. Disponível em: < <https://www.grancursosonline.com.br/download-demonstrativo/download-apostila/codigo/C%2FwHYjVUFZs%3D> > Acesso em 02 de Fevereiro de 2023.

HARMATIUK, L.; COELHO, R. T. **Ferramentas de BI para inteligência competitiva: o caso Ebanx**. Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação, São Cristovão, v. 8, 2021.

HITT, M. A. **Administração estratégica : competitividade e globalização** In:/ Hitt,M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R.E.2. Ed.São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KEMCZINSKI, A., CIDRAL, A.; CASTRO, J. E. E.; FIOD NETO, M. **Como obter vantagem competitiva utilizando business Intelligence?** Revista Produção Online, v. 3 n. 2, 2003.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. de. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. Revista Decidir, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

KO, I. S.; ABDULLAEV, S. R. **A Study on the Aspects of Successful Business Intelligence System Development** (Int. Conf. on Computational Science (ICCS 2007). LNCS, Vol. 4490). Berlin Heidelberg: Springer, 2007.

KORHONEN P, Mano H, Stenfors S, Wallenius J: **Inherent Biases in Decision Support Systems: The Influence of Optimistic and Pessimistic DSS on Choice, Affect, and Attitudes**. Journal of Behavioral Decision Making 2008, 21: 45–58. 10.1002/bdm.568.

MAHMOUDI, M. "**Approach to the construction and implementation of business intelligence systems**", Tadbir Journal, No. 201, 2009.

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F.. **Processo decisório**. depto. de ciências da administração (cad/cse/ufsc), 2015.

NEGASH, S. **Business Intelligence**. Communications of the Association for Information Systems, 2004.

NUNES, N. F.; SILVA, A. V. **Modelos, métodos e teorias utilizados no estudo da decisão e suas aplicações**. Humanidades de Tecnologia (FINOM), v. 16, n. 1, p. 333-360, 2019.

OLSAK, C. M.; ZIEMBA, E. **Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems**. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, A. **Infraestrutura Big Data com opensource**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2015.

RUSSO, Mariza. **Fundamentos de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2010. 177 p.

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva**. Revista de Administração de Empresas [online], v. 33, n.3, pp. 106-124, 1993. [Acessado 11 Janeiro 2023]. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300010>>.

SHARIAT, M. e HIGHTOWER, R. Jr. **Conceptualizing Business Intelligence Architecture**. Marketing Management Journal, 17 (2), 40-46, 2007.

SILVA, R. A.; SILVA, F. C. A.; GOMES, C. F. S. **Uso do Business Intelligence (BI) em Sistema de Apoio à tomada de Decisão Estratégica**. Revista GEINTEC, Vol.

6, n. 1, pp. 2780-2798, 2016.

SILVA, V. C. L.; TERRA, L. A. A. **Business Intelligence como fator decisivo na competitividade empresarial: uma análise a partir de multicaseos**. Revista Inteligência Competitiva, v. 5, n. 1, p. 1-13, 2015.

SIMON, H. A. **A behavioral model of rational choice**. The quarterly journal of economics, 69(1), 99-118 1955.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

ŠPINGL, I. (2007). **Competitive Intelligence in the Organization**. Modern Management.

ŠTEFÁNIKOVÁ, L.; MASÁROVÁ, G., **The Need of Complex Competitive Intelligence**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 110, 2014.

TEFFÉ, C. S.; MEDON, F. **“responsabilidade civil e regulação de novas tecnologias: questões acerca da utilização de inteligência artificial na tomada de decisões empresariais”**, rei - revista estudos institucionais, 6(1), p. 301–333, 2020.. doi: 10.21783/rei.v6i1.383.

THEOPHILO, Rosane Gonçalves **Aplicação dos princípios de percepção visual a visualização de dados para tomada de decisão**. Rio de Janeiro, 2021.

THIRY-CHERQUES, H. C. **Saturação em pesquisa qualitativa: Estimativa Empírica de dimensionamento**. Revista PMKT, 2009.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Record, 2006.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. **Vantagem competitiva: o construto e a métrica**. Revista de Administração de Empresas. 2004, v. 44, n. 2

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Minas Gerais: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.

VINEKAR, Vishnu; Teng, J.T.C.; and Chennamaneni, A., **The Interaction of Business Intelligence and Knowledge Management in Organizational Decision-Making** (2009). Business Faculty Publications. 30.

WOLKART, E. N. **Análise econômica do processo civil: como a economia, o direito e a psicologia podem vencer a tragédia da justiça**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019. Apresentada originalmente como tese de doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2018.

ZHENG, Eric and Fader, Peter and Padmanabhan, Balaji, **From Business Intelligence to Competitive Intelligence: Inferring Competitive Measures Using Augmented Site-Centric Data** (February 11, 2011).

APÊNDICE A

“Meu nome é Pedro Montenegro Short Santos Silva e sou aluno do nono período do curso de Administração da UFRJ. Estou elaborando minha monografia de final de curso sob a orientação do professor doutor Boris Asrilhant. O objetivo dessa entrevista é identificar o papel da Inteligência Empresarial (*Business Intelligence*) no suporte ao processo decisório estratégico.

Gostaria de solicitar a sua autorização para gravar as entrevistas de modo a facilitar a transcrição das respostas. As respostas serão posteriormente analisadas e utilizadas apenas para fins acadêmicos. Será garantida a confidencialidade das informações fornecidas, bem como o anonimato dos respondentes e da empresa.

Nesse sentido, gostaria de contar com a sua colaboração para responder nove perguntas que visam obter informações relevantes para a pesquisa. A duração esperada da entrevista é de 20 minutos. É importante ressaltar que não há respostas certas ou erradas, pois o objetivo é compreender a visão dos participantes em relação ao papel da Inteligência Empresarial (*Business Intelligence*) no processo decisório estratégico da organização.

Sua participação é extremamente valiosa para o avanço do conhecimento nessa área e contribuirá para a compreensão dos benefícios e desafios da utilização da Inteligência Empresarial no contexto organizacional. Agradeço antecipadamente pelo seu tempo e disponibilidade em participar desta pesquisa e estou à disposição para enviar os resultados caso seja do seu interesse.”

APÊNDICE B

| |
|---|
| Nome do entrevistado: |
| Idade: |
| Gênero: |
| Nível de Escolaridade: |
| Tempo na Área de Atuação Atual: |
| Tempo na Empresa |
| Função na Empresa: |
| Perguntas |
| 1) Quando e por que foi criada a área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>)? |
| 2) Qual é o grau de importância atribuído à área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) na empresa? 1- Nenhum; 5- Máximo |
| 3) Como você define Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>)? |
| 4) Qual é a missão da área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) na empresa? |
| 5) São utilizadas ferramentas pela área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) na empresa? Caso positivo, poderia citá-la(s)? |
| 6) Você conhece alguma das ferramentas utilizadas pela Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>), tais como <i>Data Warehouse</i> (DW), <i>Data Mart</i> (DM), OLAP e <i>Data Mining</i> ? |
| 7) Qual é a relação entre Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) e Ciência de Dados? |
| 8) Qual é a relação entre Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) e processo decisório estratégico? |
| 9) Quais são os fatores-chave para a integração efetiva da Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) ao processo decisório estratégico, a fim de assegurar melhores resultados? |

Fonte: Autoria Própria

APÊNDICE C

Quadro 1 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 1

| Pergunta 1: Quando e por que foi criada a área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>)? | |
|--|--|
| Entrevistado 1 | A área em questão é fundamental nas empresas de assessoria de investimentos. Ela lida com dados importantes dos clientes, como perfil, patrimônio e produtos oferecidos. Mesmo sem saber quando foi criada, reconheço sua importância. Caso a área não existisse, seria necessário criá-la para atender às necessidades atuais da empresa. |
| Entrevistado 2 | Estou na empresa há 11 anos, desde quando eu ingressei na empresa não existia a área de <i>Business Intelligence</i> (BI). Embora não saiba a data exata de sua criação, estimo que tenha sido em torno de 2017, há cerca de 6 anos. Acredito que essa área é fundamental em todos os setores, seja na indústria, comércio ou área financeira, pois auxilia na tomada de decisões e direcionamentos da empresa, tanto em nível macro quanto micro. Eu considero importante que essa área continue evoluindo cada vez mais. |
| Entrevistado 3 | A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) já existia antes de minha entrada na empresa, há mais de 3 anos. A finalidade do BI é compilar dados que podem ser utilizados pela empresa para melhorar a eficiência dos processos. |
| Entrevistado 4 | Embora eu esteja na empresa há apenas 2 anos, reconheço a importância de ter uma área de <i>Business Intelligence</i> (BI). Quando eu ingressei na empresa, a área já existia, não tenho conhecimento do tempo exato de sua criação. A ideia do BI, como o nome sugere, é trazer inteligência para a empresa como um todo, beneficiando todas as áreas. No meu caso, tem a ver com o crescimento, expansão e informações relacionadas às soluções. |
| Entrevistado 5 | A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) foi criada aproximadamente há 5, 6 anos, por volta de 2017-2018, após ter sido premiada com uma consultoria na área de gestão. Durante um período de 4 meses de consultoria, ficou evidente a importância de acompanhar e analisar os dados, o que motivou a criação da área de BI. |
| Entrevistado 6 | A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) foi criada antes da minha entrada na empresa, com o objetivo inicial de oferecer suporte às decisões administrativas. Ao longo do tempo, a área se expandiu e passou a fornecer informações e inteligência para a área de operações. Nos dias atuais, o BI é mais completo e desempenha um papel importante na empresa. |
| Entrevistado 7 | Foi criada há 6 anos com o objetivo de trazer mais inteligência para a gestão da empresa. A disponibilidade de dados estruturados e o melhor entendimento das diferentes áreas permitem tomar decisões estratégicas embasadas e estabelecer metas direcionadas. É uma área de grande importância para o sucesso da empresa. |

Quadro 2 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 2

| Pergunta 2: Qual é o grau de importância atribuído à área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) na empresa? 1- Nenhum; 5- Máximo | |
|--|--|
| Entrevistado 1 | Dou a nota 5 e reforço a importância de gerar e utilizar dados para o sucesso de uma empresa. É fundamental ter informações como o perfil do cliente, perfil do produto e patrimônio dos clientes na área comercial. Para mim, isso permite fazer ofertas adequadas e evitar sobrecarregar os clientes com produtos irrelevantes. Além disso, ter acesso a informações financeiras é essencial para a gestão e saúde financeira da empresa. Essa abordagem não é exclusiva do mercado financeiro, mas também é relevante para outras empresas em diferentes setores. |
| Entrevistado 2 | Dou a nota 5, reforçando que a área de inteligência empresarial é fundamental para empresas de todos os tamanhos. Destaco que as empresas, independentemente do porte, que não possuem uma área de inteligência empresarial estão ficando para trás. |
| Entrevistado 3 | Dou a nota 4. |
| Entrevistado 4 | Considero o <i>Business Intelligence</i> (BI) uma condição indispensável para exercer a função de gestor em qualquer área. Acredito que ter acesso às informações geradas pelo BI é fundamental para uma gestão eficiente e para comunicar essas informações às pessoas que estão sob minha responsabilidade e à empresa como um todo. Por isso, dou a nota 5. |
| Entrevistado 5 | Dou a nota 5. Dou um alto grau de importância atribuído ao <i>Business Intelligence</i> (BI), especialmente em relação ao CRM (<i>Customer Relationship Management</i>). Existe uma consciência de que é fundamental compreender a própria empresa, os clientes e as tendências do mercado em constante evolução. O foco no desenvolvimento contínuo nessa área é crucial. |
| Entrevistado 6 | A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) atualmente possui um grau de importância abaixo da média, pois considero ela negligenciada devido à transição da empresa atual para outra empresa do ramo. Devido à falta de recursos, seu desempenho e relevância têm sido comprometidos, resultando em uma avaliação de nota 2. |
| Entrevistado 7 | Dou nota 5. |

Quadro 3 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 3

| Pergunta 3: Como você define Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>)? | |
|---|---|
| Entrevistado 1 | Na área comercial, ser inteligente significa entender os assuntos tratados, ter habilidade interpessoal, conhecimento da empresa e outros atributos relevantes. A inteligência da empresa está relacionada aos números, especialmente quando se trata de compreender os clientes e manter um cadastro com informações relevantes, como aniversários e local de trabalho. É fundamental extrair os melhores resultados da base de clientes, respeitando o perfil de cada cliente e evitando oferecer produtos inadequados. |
| Entrevistado 2 | A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) transforma um grande volume de dados e informações aparentemente sem valor em <i>insights</i> importantes e relevantes. O foco é na habilidade de tornar dados aparentemente inúteis em informações totalmente úteis, esse é o papel do BI |
| Entrevistado 3 | <i>Business Intelligence</i> (BI) é definido como um processo de coletar dados e transformá-los em informações relevantes para aumentar a eficiência da empresa. |
| Entrevistado 4 | Na minha visão, o <i>Business Intelligence</i> (BI) é uma área que gera dados e informações para fornecer inteligência ao gestor e à empresa. Essa inteligência é essencial para tomar decisões estratégicas e promover melhorias. O BI não só identifica a necessidade de mudanças, mas também traz à tona pontos de melhoria que não eram considerados anteriormente. |
| Entrevistado 5 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) é como uma “lupa ou um binóculo”, sendo importante na obtenção de dados. Sem o BI, é como dirigir à noite sem faróis ou em uma região nebulosa, resultando em falta de visibilidade e dependendo apenas de intuição e sensibilidade do empresário. O BI é como uma bússola que auxilia a gestão a determinar se estão seguindo o caminho correto ou equivocado. |
| Entrevistado 6 | A função do <i>Business Intelligence</i> (BI) é compilar dados e transformá-los em informações relevantes para auxiliar os gestores na tomada de decisões. |
| Entrevistado 7 | O BI é de extrema importância para qualquer empresa atualmente. A disponibilidade de dados precisos e relevantes permite um serviço de melhor qualidade para os assessores, que podem transmitir informações mais precisas aos clientes. É uma área relevante e com potencial de crescimento à medida que a empresa se reestrutura. |

Quadro 4 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 4

| Pergunta 4: Qual é a missão da área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) na empresa? | |
|--|--|
| Entrevistado 1 | As empresas geralmente possuem dados, exceto aquelas que são desorganizadas. Esses dados, como vendas, compras e comportamento do cliente, são importantes. A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) tem a função de tratar esses números e fornecer direcionamento para a gestão da empresa. No caso da área comercial, a inteligência oferecida por meio dos dados permite uma abordagem mais assertiva. |
| Entrevistado 2 | A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) é responsável por fornecer suporte às outras áreas da empresa por meio de informações de qualidade. O BI auxilia na definição de estratégias, investimentos futuros, identificação de áreas para atuação e localização de ineficiências. Essas informações são fundamentais. |
| Entrevistado 3 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) tem como objetivo melhorar a eficiência operacional e comercial da empresa. |
| Entrevistado 4 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) tem a função de tornar tangíveis todos os números da empresa, como receita, custos e indicadores de expansão. O BI facilita a apresentação dessas informações por meio de gráficos, planilhas e outros formatos, tanto para clientes internos quanto externos. Essas informações desempenham um papel crucial em situações como fusões, aquisições e transações futuras com clientes externos. |
| Entrevistado 5 | O BI deve ser eficiente e auxiliar a gestão da empresa de forma prática. É fundamental compreender o negócio e produzir dados que sejam utilizados de maneira eficiente, em vez de apenas acumulá-los. O objetivo é obter resultados concretos e relevantes para a tomada de decisões, em vez de apenas gerar "fumaça" sem produzir resultados significativos. |
| Entrevistado 6 | O BI compila dados e os transforma em informações para auxiliar os gestores da organização na tomada de decisões mais assertivas. No entanto, na minha área, o BI poderia estar mais próximo das operações e da inteligência de mercado. Acredito que o BI ainda não se desvinculou completamente de práticas passadas que geravam informações pouco úteis. |
| Entrevistado 7 | O BI tem o papel de trazer transparência e clareza aos números da empresa. |

Quadro 5 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 5

| Pergunta 5: São utilizadas ferramentas pela área de Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i> (BI)) na empresa? Caso positivo, poderia citá-la(s)? | |
|--|---|
| Entrevistado 1 | É importante utilizar ferramentas como o Excel e linguagens de programação para tratar os dados da empresa. A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) utiliza essas ferramentas para tratar os números e criar <i>layouts</i> visualmente agradáveis. Isso permite acompanhar facilmente o desempenho da empresa. |
| Entrevistado 2 | Utilizo o Power B.I. para ter acesso às informações necessárias. Essa ferramenta permite a apresentação dos dados de forma adequada e eficiente para atender às demandas. |
| Entrevistado 3 | São utilizadas ferramentas como o Power BI, Excel e outros aplicativos na área de <i>Business Intelligence</i> (BI) |
| Entrevistado 4 | Atualmente, utilizo o Ploomes como CRM, que é auxiliado diretamente pelo <i>Business Intelligence</i> (BI). Na área de soluções, utilizo um <i>dashboard</i> mensalmente atualizado no Power BI para quantificar os resultados de uma das três partes da empresa, que sou responsável. Ele enfoca especialmente nas informações de receita nessa análise. |
| Entrevistado 5 | O Power BI e também usamos alguns índices e dados que são compilados que são utilizados para dar indicadores. Indicadores de produtividade, de captação, de ROA, de abertura de contas, de contas líquidas dentre outros para avaliar a <i>performance</i> de cada um dos sócios, que é feita no Excel. |
| Entrevistado 6 | Utilizo o Power BI e o Excel. |
| Entrevistado 7 | Uso o CRM e o Power BI |

Quadro 6 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 6

| Pergunta 6: Você conhece alguma das ferramentas utilizadas pela Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>), tais como Data Warehouse (DW), Data Mart (DM), OLAP e Data Mining? | |
|---|--|
| Entrevistado 1 | Admito não ter conhecimento sobre as especificidades do <i>Business Intelligence</i> (BI). No entanto, reconheço a importância de fornecer ferramentas adequadas para o funcionamento da área. |
| Entrevistado 2 | Não conheço. |
| Entrevistado 3 | Não conheço. |
| Entrevistado 4 | Não estou familiarizado com o nome de tais ferramentas, tudo que é apresentado já vem de forma simplificada e pronta para minha análise. |
| Entrevistado 5 | Não conheço. |
| Entrevistado 6 | Não conheço. |
| Entrevistado 7 | Não conheço. |

Quadro 7 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 7

| Pergunta 7: Qual é a relação entre Inteligência Empresarial (Business Intelligence) e Ciência de Dados? | |
|---|--|
| Entrevistado 1 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) está mais voltado para o <i>core business</i> da empresa. Vejo o BI e a ciência de dados como áreas complementares. Enquanto a ciência de dados atua como uma refinaria de dados, o BI oferece uma visão abrangente do cliente, utilizando a inteligência para alcançar os objetivos da empresa. |
| Entrevistado 2 | Não sei responder com precisão, mas no caso do <i>Business Intelligence</i> (BI) trata-se de reunir informações, filtrá-las e extrair dados compreensíveis para qualquer área da empresa. Não possuo conhecimento específico em ciência de dados. |
| Entrevistado 3 | Não sei responder essa pergunta. |
| Entrevistado 4 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) desempenha um papel essencial na empresa, estudando e quantificando os dados necessários para facilitar o gerenciamento. A ciência de dados é cada vez mais importante para impulsionar o crescimento e aumentar a eficiência por meio do uso de BI. Na minha perspectiva, o BI não pode existir sem a ciência de dados. |
| Entrevistado 5 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) é uma forma de trazer a ciência dos dados para a gestão e para o negócio. O BI não se resume apenas à análise dos dados, mas também fornece <i>insights</i> e caminhos que facilitam a tomada de decisões gerenciais. |
| Entrevistado 6 | Vejo o BI é um subconjunto da ciência de dados, com foco na geração de informações relevantes para a gestão de uma organização empresarial. Considero a ciência de dados como um termo mais amplo e genérico, abrangendo a coleta de dados e a transformação desses dados em informações úteis. |
| Entrevistado 7 | Existe uma forte relação entre a ciência de dados e o BI, mas para isso é necessário fornecer dados relevantes para que o BI possa desempenhar suas funções de forma eficaz. Sem a disponibilidade de dados adequados, a atuação do BI pode ser comprometida. |

Quadro 8 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 8

| Pergunta 8: Qual é a relação entre Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) e processo decisório estratégico? | |
|--|---|
| Entrevistado 1 | O trabalho diário da área comercial é impactado pelo <i>Business Intelligence</i> (BI). A equipe comercial precisa ter acesso a informações relevantes, como saldo dos clientes, perfil e aqueles que deixaram de operar. Esses dados, traduzidos pela área de BI, são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. Criamos campanhas internas para motivar os assessores, mas sempre respeitando o perfil e preferências dos clientes. Isso é crucial para a estratégia da empresa. O objetivo é maximizar resultados e satisfazer os clientes. |
| Entrevistado 2 | A importância do <i>Business Intelligence</i> (BI) ao fornecer informações precisas sobre a alocação do cliente, alinhadas ao perfil individual de cada cliente. Esses dados permitem identificar áreas de melhor ou pior desempenho e traçar um plano de ação para melhorar a carteira de clientes. Essas informações são cruciais para tomar decisões estratégicas sobre onde atuar. Sem o BI, as decisões seriam tomadas de forma aleatória, mas com o BI, a eficiência é maximizada, permitindo ganho de escala e atuação no ponto certo, resultando em soluções adequadas. |
| Entrevistado 3 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) é responsável por fornecer dados objetivos que facilitam a tomada de decisões empresariais. Essa é a sua finalidade principal. |
| Entrevistado 4 | O BI desempenha um papel crucial em várias situações, como na venda de uma empresa. O relatório de BI é valioso tanto para o comprador quanto para o vendedor, fornecendo informações importantes. Além disso, o BI é fundamental para decisões estratégicas, como investimentos em profissionais para expansão. Sem o BI, as decisões estratégicas podem ser equivocadas, tornando o BI um alicerce para garantir decisões mais acertadas em qualquer contexto, desde decisões estratégicas até decisões cotidianas. |
| Entrevistado 5 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) é amplamente utilizado nas reuniões do Conselho de Administração da empresa, desempenhando um papel crucial no processo de definição e planejamento estratégico. Os relatórios do BI são usados como base para orientar as decisões e traçar as rotas estratégicas. |
| Entrevistado 6 | A área de BI deveria estar mais próxima e valorizada na organização, e que atualmente está aquém do desejado. Considero um desafio para a área amadurecer e fornecer informações mais relevantes que auxiliem a tomada de decisões estratégicas da empresa. |
| Entrevistado 7 | O BI desempenha um papel fundamental na equipe comercial, fornecendo direcionamento e acompanhamento do desempenho dos assessores. É uma ferramenta essencial para avaliar quem está alcançando resultados satisfatórios e identificar oportunidades de melhoria. Sem o suporte do BI, a equipe ficaria |

| | |
|--|--|
| | sem informações cruciais e atuaria de forma menos assertiva. |
|--|--|

Quadro 9 – Respostas de cada Entrevistado para a Pergunta 9

| Pergunta 9: Quais são os fatores-chave para a integração efetiva da Inteligência Empresarial (<i>Business Intelligence</i>) ao processo decisório estratégico, a fim de assegurar melhores resultados? | |
|--|---|
| Entrevistado 1 | A área de <i>Business Intelligence</i> (BI) é essencial para a área comercial da empresa, ocupando uma posição central no organograma. A integração entre essas áreas é fundamental para o sucesso da empresa. O BI fornece embasamento numérico e gera estudos que auxiliam nas tomadas de decisão. Os relatórios gerados pelo BI permitem uma alocação mais precisa de recursos e antecipação das necessidades dos clientes. O CRM, alimentado e administrado pelo BI, guia os assessores ao longo do trabalho diário. |
| Entrevistado 2 | No <i>Business Intelligence</i> (BI) é importante que o profissional tenha conhecimento em cada área para transformar os dados de acordo com as necessidades específicas. No caso da renda variável, por exemplo, o conhecimento nesse campo é fundamental para fornecer informações compreensíveis e facilitar a tomada de decisões. Ter um profissional com conhecimento adequado em determinada área é crucial para utilizar os dados de forma eficaz. |
| Entrevistado 3 | Os fatores-chave do <i>Business Intelligence</i> (BI) são a quantidade e qualidade das informações disponíveis, juntamente com a capacidade de transformá-las em informações relevantes para a tomada de decisões. No âmbito comercial, o BI desempenha um papel fundamental ao fornecer informações filtradas e números que visibilizam a operação da empresa, facilitando a alocação de recursos, direcionamento de incentivos e campanhas. Isso inclui <i>rankings</i> de vendas, análises por área e equipe, e painéis de desempenho que permitem monitorar líderes, assessores e equipes em relação a diferentes áreas e produtos. |
| Entrevistado 4 | Para mim, a comunicação é a palavra-chave no contexto do <i>Business Intelligence</i> (BI), garantindo que todas as informações essenciais cheguem à gestão. É fundamental que a empresa possua um sistema confiável para garantir a precisão dos dados, pois se os dados alimentados no BI estiverem incorretos, as informações resultantes também serão imprecisas. Portanto, é crucial manter um processo de comunicação eficiente, evitando ruídos ao longo do caminho, para que as informações corretas cheguem aos gestores de forma adequada. |
| Entrevistado 5 | O <i>Business Intelligence</i> (BI) precisa estabelecer uma comunicação efetiva entre a gestão e a equipe comercial. Existe um elo fundamental entre essas duas partes da empresa. Além disso, BI deve estar alinhado com a gestão para compreender cada vez mais o negócio e fornecer <i>insights</i> , ideias e relatórios de qualidade que auxiliem a tomada de decisões mais assertivas por parte da gestão. |

| | |
|----------------|--|
| Entrevistado 6 | O engajamento dos gestores é essencial para o uso efetivo das informações do BI. É necessário melhorar a qualidade dos relatórios e buscar uma integração mais ampla. “Vender” a área de BI e cobrar resultados são responsabilidades tanto dos gestores, quanto da própria área. |
| Entrevistado 7 | A confiabilidade e precisão dos dados fornecidos pela instituição financeira são essenciais para o trabalho do BI. A corretora desempenha um papel fundamental ao fornecer informações sobre os clientes e suas operações, permitindo que o BI compile e analise os dados de forma adequada. Sem essa colaboração da corretora, a eficácia do BI fica comprometida e algumas informações importantes podem ficar ausentes. |