



## **CONSCIÊNCIA DE GESTÃO PELO *BUSINESS INTELLIGENCE (BI)*: A MUDANÇA COMEÇA PELOS GESTORES E LÍDERES**

### **ARTIGO ORIGINAL**

DENDASCK, Carla Viana<sup>1</sup>, DENDASCK, Luiz Miguel<sup>2</sup>

DENDASCK, Carla Viana. DENDASCK, Luiz Miguel. **Consciência de gestão pelo Business Intelligence (BI): a mudança começa pelos gestores e líderes.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 09, Vol. 04, pp. 36-42. Setembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/business-intelligence>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/tecnologia/business-intelligence

### **RESUMO**

A complexidade da sociedade contemporânea, bem como, suas rápidas mudanças, trazem aos líderes e gestores desafios que nunca antes tinham sido enfrentados, e, consequentemente a necessidade de adotar ferramentas que possam servir como estratégias para seu respectivo sucesso. Dentro deste cenário, este artigo procura elucidar: Como a mudança de consciência do líder na adoção de um modelo de gestão pelo *Business Intelligence (BI)* pode servir como ferramenta estratégica para a organização? Assim, traçando um breve percurso histórico e conceitual, tendo como base estudos científicos, objetivou-se trazer uma linha explicativa para que sirva como base para posterior aprofundamento desta temática.

Palavras-chave: *Business Intelligence (BI)*, Gestão, Gestores e Líderes, Gestor contemporâneo, Organizações.

### **INTRODUÇÃO**

O modelo e estilo de gestão adotado tanto por gestores, quanto líderes, é responsável por impactar diretamente os resultados organizacionais. Esse fato é tão real, que desde os primórdios dos estudos em administração organizacional a



temática sobre estilos de liderança, modelos de gestão, resultados organizacionais, estratégias, tomada de decisões, dentre outros que se assemelham a esta temática são constantemente motivos de inquietações, e, portanto, de investigação em diversos formatos de estudos.

O fato é que as organizações, independente de seu porte ser pequeno, médio ou grande, dependem de ter resultados para sua existência e, consequentemente crescimento. No entanto, a questão é compreender como conseguir resultados em um mercado cada vez mais complexo e dinâmico.

Dentro deste contexto, uma nova forma de enxergar os dados, ou ainda, enxergar o negócio como resultado de uma gama de dados, tratando-os como informações para tomadas de decisão, pode se apresentar como uma alternativa estratégica para o gestor contemporâneo.

Embora a transformação de dados em informação para tomada de decisão não seja um conceito novo, muito pelo contrário, se deu desde os primeiros movimentos de evolução da humanidade, desde que o ser humano deixou de ser nômade, o conceito de *Business Intelligence (BI)* se deu após a expansão tecnológica e a capacidade de se reunir dados com o auxílio de sistemas, que se iniciou na década de 1970 (ARISTIZÁBAL, 2017). No entanto, foi na década de 1950, mais precisamente em 1958 que Luhn publicou um trabalho no jornal da IBM, onde apontava sobre tecnologias que estavam emergindo e a possibilidade de Sistemas direcionados ao *Business Intelligence (BI)*.

Porém, foi apenas na década de 1980, com a expansão da acessibilidade aos computadores, e, consequentemente, aos sistemas e arquiteturas que estavam sendo criadas, que o conceito do *Business Intelligence (BI)* passou a ser discutido, criado e adotado, tanto pelo mundo acadêmico quanto pelo mundo corporativo. Bem Gilad, na década de 1980 dedicou-se em investigar a Inteligência Competitiva e o BI, e tornou-se um dos grandes expoentes do tema, reconhecido



até os dias atuais. Para Gilad (2003) a base de um negócio bem-sucedido está na capacidade de seus gestores e líderes trabalharem com inteligência para tomada de decisões, que, por sua vez, devem se apoiar em dados sólidos. Por isso, a adoção de posturas sistemáticas deve obedecer a métodos, fazendo com que os gestores e líderes tendem a errar menos com relação às suas decisões, e, consequentemente, obterem maiores resultados.

Desde os trabalhos de Gilad, muitos outros surgiram, e até hoje, o *Business Intelligence (BI)* continua a ser alvo de pesquisas. No entanto, a maioria das pesquisas focam-se em sistemas que propõem, após sua implementação, o fornecimento de dezenas de relatórios e dados. São os dados gerados que irão facilitar os gestores e líderes compreenderem as oportunidades e ameaças, bem como, as lacunas que podem estar ocorrendo em seu mercado de atuação, tanto interna quanto externamente, e ainda, promover informações internas como custos, produtividade, dentre outros (BARBIERI, 2011).

Sezões, Oliveira e Baptista (2006, p.10), conceituam o *Business Intelligence (BI)*, como sendo:

[...] conceito que engloba um vasto conjunto de aplicações de apoio à tomada de decisão que possibilitam um acesso rápido, partilhado e interativo das informações, bem com a sua análise e manipulação; através destas ferramentas, os utilizadores podem descobrir relações e tendências e transformar grandes quantidades de informação em conhecimento útil.

No entanto, o que estamos abordando neste artigo, é justamente, a reflexão de que nenhum super sistema irá funcionar se os gestores e líderes não estiverem orientados a trabalhar dentro de uma Consciência orientada para *Business Intelligence (BI)*.



## O BI COMO PRINCÍPIO DE CONSCIÊNCIA NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA

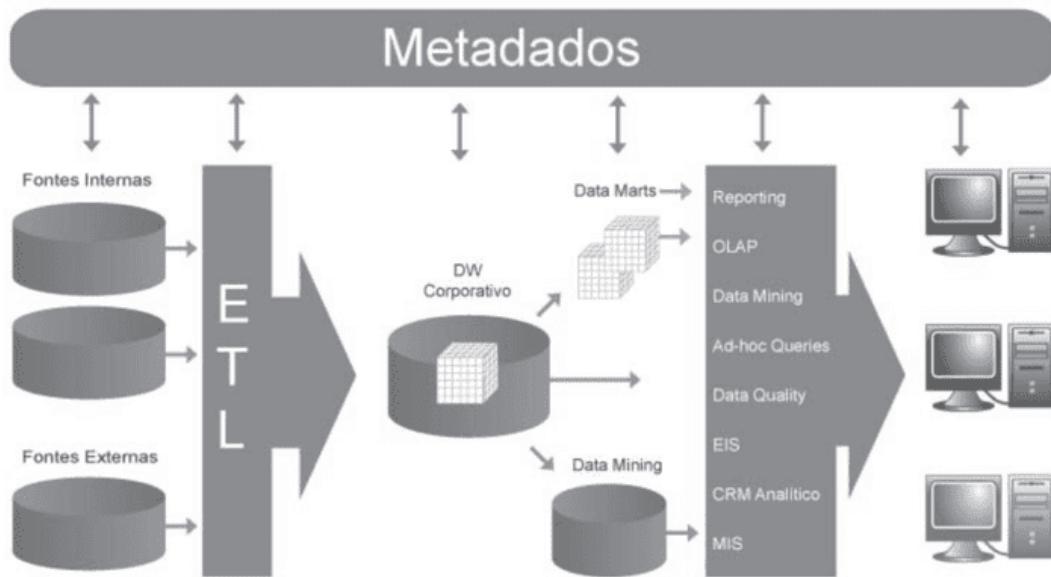
Antes de continuarmos a discorrer sobre estas reflexões, vale fazer uma pequena pausa para esclarecer que, em termos gerais o *Business Intelligence (BI)*, em sua tradução “Negócios Inteligentes” antes de mais nada, é a orientação de um negócio que se apoia em dados para tomadas de decisões. A literatura irá associar que estes dados devem ser reunidos com auxílio de sistemas. Esses sistemas são reconhecidos como “Armazém de dados”, ou, “*Data Warehouse*”, que são sistemas responsáveis por reunir e processar o máximo de dados que envolvam o contexto organizacional.

De acordo com Aristizábal (2016) os principais componentes que envolvem um sistema de *Business Intelligence (BI)*, devem incluir: 1) Tecnologias para aquisição e armazenamento de dados (*Data Warehouse* e *Extraction- transformation-loading (ETL)*); 2) Tecnologia para Análise de Dados (*Online Analytical Processing* e *Data Mining*); 3) Interface com usuários (*Dashboards* e outras ferramentas de visualização).

A figura 1, exemplifica uma estrutura de BI básica:



Figura 1- Principais componentes de *Business Intelligence (BI)*



Fonte: Sezões, Oliveira e Baptista (2006).

Já de acordo com Teixeira e Misagli (2012) para implementação do *Business Intelligence (BI)* é necessário ser considerado tanto sua arquitetura quanto os componentes que irão viabilizar sua implementação, considerando todos da organização, iniciando-se pelas pessoas, sistemas de banco de dados, fontes de dados, camadas de integração de dados, e, por fim, camada de acesso aos dados.

Aristizábal (2016), ainda aduz que os sistemas BI suportam tomadas de decisões em todos os níveis gerenciais, independente do setor, ou do porte organizacional. O estudo de Ahmed (2017) apontou que a gestão baseada em dados no mundo contemporâneo se estende muito além de uma organização formal, mas é capaz de desenvolver soluções para problemas antes complexos, como por exemplo, adotar medidas para doenças, como o tratamento ao câncer, pois através de dados concretos, toda a equipe pode decidir sobre qual melhor procedimento a ser adotado, ou ainda, para administrar a questão da gestão de órgãos.



Gonçalves (2018) investigou os fatores que orientam o sucesso na implementação do *Business Intelligence (BI)* em empresas de prestação de serviços no mercado brasileiro, indicando que a qualidade percebida pelos gestores e líderes é um dos grandes fatores para que ocorra o sucesso. Porém, não se terá como perceber qualidade se o gestor não estiver predisposto a trabalhar com uma postura colaborativa.

Sezões, Oliveira e Baptista (2006), apontam que o *Business Intelligence (BI)* oferece vantagens para todos os setores funcionais da empresa. A figura 2 sintetiza as afirmações dos autores.

Figura 2- Valor Acrescentado pelo BI nas organizações

VALOR ACRESCENTADO DA TECNOLOGIA BUSINESS INTELLIGENCE – APLICAÇÕES FUNCIONAIS NAS EMPRESAS	
<b>Comercial</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Análise do comportamento do consumidor</li><li>– Análise da rendibilidade de consumidores/segmentos</li><li>– Análise de <i>cross-selling</i></li><li>– Análise da força de vendas</li><li>– Análise dos canais de distribuição</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Consolidação financeira</li><li>– <i>Reporting</i> financeiro</li></ul>
<b>Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Penetração no mercado/segmentos</li><li>– Eficácia das campanhas de <i>marketing</i> (análise de meios)</li><li>– Análise do ciclo de vida do produto/serviço</li></ul>	<b>Operações/Logística</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Eficiência operacional</li><li>– Planeamento da produção</li><li>– Controlo de qualidade</li><li>– Análise da cadeia logística</li></ul>
<b>Finanças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Previsão, planeamento e orçamentação</li><li>– Análise de <i>performance</i></li></ul>	<b>Recursos Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Planeamento da afectação de recursos</li><li>– Avaliação de <i>performance</i></li><li>– Análise da compensação</li><li>– Avaliação de competências</li></ul>

Fonte: Sezões, Oliveira e Baptista (2006).

Assim, considera-se que o sucesso de uma gestão orientada pelo *Business Intelligence (BI)* dependerá de uma visão multidimensional, não apenas por parte dos gestores e líderes, mas também, se não principalmente, do responsável pela implementação. Tais implementações podem ser realizadas tanto por



terceirizados, quanto pelos próprios gestores, líderes ou colaboradores. No entanto, o nível e formato da reunião de informações, e, processamento destas vai depender diretamente dos objetivos e da visão de seus responsáveis (ARISTIZÁBAL, 2016).

Sezões, Oliveira e Baptista (2006) corroboram que a implementação de um sistema *Business Intelligence*, será capaz de fornecer dados que podem oferecer informações privilegiadas. No entanto, assim como no decorrer da história, caberá ao humano que se relaciona com estas informações saber realizar a leitura destes dados, e ainda, utilizá-los de maneira mais efetiva para seu negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou estabelecer os princípios conceituais e técnicos que envolvem o *Business Intelligence (BI)*, estabelecendo um caráter lógico de sua formação que se baseia na transformação de dados em informações que possam ser utilizadas para direcionar a organização da melhor forma.

No entanto, se por um lado a sociedade contemporânea se apresenta como complexa e, de difícil gestão, por outro lado, as tecnologias possibilitaram a união dos dados com ofertas de sistemas tanto direcionados, quanto terceirizados, capazes de subsidiar tomadas de decisões pautadas dentro de uma lógica estratégica.

Porém, reconhece-se que embora a tecnologia tenha ocorrido dentro de um avanço muito grande, e, que, implementar o *Business Intelligence (BI)* tem-se apresentado cada vez mais acessível, o desafio da mentalidade e consciência humana ainda é um dos fatores mais impeditivos para o sucesso do *Business Intelligence (BI)* nas organizações, já que as máquinas e sistemas sempre precisarão da aptidão humana para que possam exercer suas funções, passando assim, por um filtro humano de aceitação e incorporação das tecnologias.



## REFERÊNCIAS

AHMED, S. Y. M. *Development of a Data Warehouse to Support the Evaluation of a Cervical Cancer Screening Program*. Tese (doutorado) – UFRJ/COPPE/ Programa de Engenharia Biomédica, 2017.

ARISTIZÁBAL, C.R. **Sucesso de Sistemas de Business Intelligence: Uma abordagem multidimensional**. Tese (doutorado) apresentada à Universidade de São Paulo, 2016.

BARBIERI, C. **Business Intelligence: modelagem e qualidade**. Elsevier, Brasil, 2011.

GILAD, B. E. W. *Early Warning: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risks and create powerful strategies*. New York: AMACOM, 2003.

GONÇALVES, E.B. **Utilização de Sistemas de Inteligência de Negócios em empresas de Serviços**. Tese (doutorado) apresentada à Universidade de São Paulo, 2018.

LUHN, H.P. **A Business Intelligence System**. IBM Journal of Research and Development, 2, 314-319, 1958.

SEZÕES, C; OLIVEIRA, J; BAPTISTA, M. **Business Intelligence**. Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A. Portugal, 2006.

TEIXEIRA, M.R; MISAGHI, M. **Business Intelligence aplicado na gestão acadêmica**. Conferência IADIS Ibero-Americana, ISBN: 978-989-8533-11-1 © 2012.

Enviado: Setembro, 2022.

Aprovado: Setembro, 2022.

---

<sup>1</sup> Doutorado em Psicologia e Psicanálise Clínica. Doutorado em andamento em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Mestrado em Ciências da Religião pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestrado em Psicanálise Clínica. Graduação



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

---

em Ciências Biológicas. Graduação em Teologia. Atua há mais de 15 anos com Metodologia Científica (Método de Pesquisa) na Orientação de Produção Científica de Mestrados e Doutorandos. Especialista em Pesquisas de Mercado e Pesquisas voltadas a área da Saúde. ORCID: 0000-0003-2952-4337.

<sup>2</sup> Graduação em Administração, Graduando em Engenharia de Software e Especialista em Segurança da Informação.