ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

CATEGORIA: ENANGRAD PLENO

TÍTULO DO TRABALHO: CONSULTORIA EM *BUSINESS INTELLIGENCE*: CONTRIBUIÇÕES PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA EM UMA ENTIDADE PATRONAL

RESUMO

As organizações, para se manter em um mercado competitivo, precisam inovar e criar cada vez mais ferramentas que as levem a se diferenciar, tarefa essa que não é fácil. Assim, para se obter vantagens competitivas muitas delas buscam cada vez mais à excelência na execução das atividades, em paralelo a minimização dos seus custos. Essa pesquisa destacou como a consultoria em *Business Intelligence* influência para aprimorar a tomada de decisão estratégica em uma entidade patronal. Seu objetivo geral: analisar como a consultoria em *Business Intelligence* influencia na tomada de decisão estratégica em uma entidade patronal, por meio da avaliação das práticas, ferramentas e informações geradas pelo BI no suporte ao processo decisório. Como objetivos específicos: Destacar a importância da consultoria em entidades patronais; descrever o uso das ferramentas de BI adotadas pela entidade patronal; mapear as decisões estratégicas apoiadas pelas informações geradas pelo BI; e, verificar de que maneira as informações provenientes do BI são integradas ao processo decisório da entidade em estudo. Foi utilizada a pesquisa de natureza quali-quantitativa, com tipologia bibliográfica, através da qual fundamentou-se os pilares do estudo na entidade patronal, finalizando com exploratória e descritiva. Através dos instrumentos de pesquisa, o questionário aplicado aos colaboradores e a entrevista aplicada ao gestor, pode-se perceber que a consultoria voltada especificamente para o BI auxilia no planejamento, organização e execução dos propósitos da entidade patronal a partir do instante que são geradas informações para colaborar e fundamentar estratégias a serem utilizadas na tomada de decisão.

Palavras-chave: Consultoria; Business Intelligence; Processo Decisório; Entidade Patronal.

ABSTRACT

Organizations, in order to remain competitive in an increasingly demanding market, need to innovate and continuously develop tools that enable them to differentiate themselves, which is not an easy task. In this context, many organizations seek competitive advantages by striving for excellence in the execution of their activities while simultaneously minimizing costs. Therefore, this study aimed to highlight how Business Intelligence (BI) consulting contributes to improving strategic decision-making in an employers' association. The general objective was to analyze how Business Intelligence consulting influences strategic decision-making in an employers' association through the evaluation of practices, tools, and information generated by BI to support the decision-making process. Specific objectives: to emphasize the importance of consulting services in employers' associations; to describe the use of Business Intelligence tools adopted by the organization; to map the strategic decisions supported by BI-generated information; and to verify how information derived from BI is integrated into the organization's decision-making process. To achieve these objectives, a qualitative and quantitative research approach was adopted, supported by bibliographic research, which provided the theoretical foundation of the study, followed by a case study conducted in the employers' association, and complemented by exploratory and descriptive research. Through the two research instruments employed, a questionnaire administered to employees and an interview conducted with the manager, it was possible to observe that consulting specifically focused on Business Intelligence supports the planning, organization, and execution of the organization's objectives by generating information that contributes to and substantiates the strategies used in the decision-making process.

Keywords: Consultancy; Business Intelligence; Decision-Making Process; Employers' Association.

1. INTRODUÇÃO

Esse estudo foi realizado em uma entidade patronal, que é uma organização do terceiro setor, cujas características são realçadas por tratar-se de natureza privada, não possuir fins lucrativos e funcionar como uma associação de pessoas jurídicas ou físicas. Formadas por empregadores ou empresas de um mesmo setor econômico, com a finalidade de defender interesses comuns de natureza econômica, política e institucional.

Neste cenário, com o intuito de facilitar e subsidiar o processo de tomada de decisão, os gestores buscam dados e informações para melhor compreender a gestão do negócio, o controle de produção, a análise de mercado, a avaliação de recursos e as habilidades organizacionais. As decisões que antes eram tomadas com base em critérios exclusivamente subjetivos, vêm perdendo espaço para a tomada de decisão embasada em informações geradas a partir de dados pesquisados, coletados, analisados e disponibilizados por meio de metodologias e ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

No entanto, nem todos os gestores possuem expertises nos setores organizacionais, confiando, muitas vezes, em pessoas capacitadas para ajudar no processo. Para Leite *et al*. (2009), esse nível de competitividade, juntamente com as rápidas mudanças no ambiente empresarial e a aceleração tecnológica, são causas mais do que suficientes para determinar o conceito de atuação e necessidade dos serviços de consultoria.

Desta forma, surgem as consultorias de negócios que atuam em uma ampla variedade de setores, oferecendo soluções para otimização de processos, melhoria de desempenho e gestão estratégica. A atuação é generalizada, abrangendo organizações que enfrentam alta complexidade, mudanças rápidas e forte competição visando, portanto, soluções para o crescimento sustentável e sólido das empresas (ABRACEM, 2026).

Nos últimos anos, observou-se um crescimento significativo da atuação das consultorias na área de *Business Intelligence* (BI), impulsionado pela necessidade de transformar grandes volumes de dados em informações estratégicas. Nesse contexto, as consultorias especializadas em BI ajudam as organizações a estruturar sistemas de análise de dados, desenvolver *dashboards*, otimizar fluxos informacionais e implementar soluções que sustentam decisões gerenciais mais assertivas e alinhadas ao planejamento estratégico.

Procurou-se, portanto, desvendar o seguintes questionamento: De que maneira a consultoria em *Business Intelligence* influência para aprimorar a tomada de decisão estratégica em uma entidade patronal? Como objetivo geral: analisar como a consultoria em *Business Intelligence* influencia na tomada de decisão estratégica em uma entidade patronal, por meio da avaliação das práticas, ferramentas e informações geradas pelo BI no suporte ao processo decisório. Definiu-se como objetivos específicos: destacar a importância da consultoria em entidades patronais; descrever o uso das ferramentas de *Business Intelligence* adotadas pela entidade patronal; mapear as decisões estratégicas apoiadas pelas informações geradas pelo BI; e, verificar de que maneira as informações provenientes do BI são integradas ao processo decisório da entidade em estudo.

Este artigo inicia com a introdução destacando a contextualização, problema, objetivos geral e específicos, fundamentação teórica dos temas expostos tomando-se autores que estudam o assunto, a metodologia aplicada a pesquisa, a análise e discussão dos resultados e finaliza com as considerações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breves considerações sobre entidade patronal

De acordo com as palavras de Martins (2006) As primeiras entidades sindicais instituídas no Brasil ocorreram em 1903 com os sindicatos rurais, relacionados às atividades de agricultura e pecuária, normatizadas através do Decreto 979 do referido ano e, em 1907, com o Decreto 1.637, surgiram os primeiros sindicatos urbanos, passando por diversas evoluções normativas, representativas e institucionais ao longo dos anos, até se chegar ao nosso modelo atual.

Nas primeiras entidades sindicais, os requisitos para a aquisição de personalidade jurídica eram reduzidos, sendo suficiente a apresentação do estatuto social, a ata de constituição e uma lista de associados composta por, no mínimo, sete membros (Nascimento, 2008). Nesse período, as primeiras pautas de debate dessas entidades consistiam na liberdade sindical, na pluralidade representativa e nas fragilidades da perpetuidade dessas instituições, no viés colaborativo, assistencialista e na centralização em grau superior dos sindicatos da Capital.

Para Santos (2008), no Brasil, a extensão do termo sindicato as associações patronais vieram com o corporativismo, experiencia crucial para a formação e fixação de padrões de conduta nas relações entre capital e trabalho. Com o passar dos anos, as entidades sindicais patronais brasileiras foram fortemente relacionadas às atribuições de negociações e convenções coletivas de trabalho, de tal modo que a função representativa da classe empresária sob os aspectos político e econômico ficam a cargo precípuo das empresas, de forma individualizada e isolada.

A legislação brasileira estabelece a prerrogativa de constituição de sindicatos laborais, que atuam em nome dos trabalhadores de determinada categoria econômica, e os sindicatos patronais, que agem em representação dos empresários e sociedades empresariais que se enquadram igualmente na mesma categoria econômica (CONPEDI, 2004).

Referidas organizações, conforme destacado por Nascimento (2008) atuam como mediadoras nas relações entre empresas, trabalhadores e o poder público, participando de negociações coletivas, discussões regulatórias e formulação de políticas setoriais. Além disso, exercem papel relevante no apoio à gestão empresarial, na produção de informações estratégicas e na articulação institucional, contribuindo para o fortalecimento e a sustentabilidade dos setores que representam.

2.2 Consultoria: uma visão geral

A crescente complexidade organizacional, intensificada pela globalização e pela competitividade do mercado, tem sido um dos principais fatores responsáveis pela ampliação da demanda por serviços de consultoria. Para Oliveira (2015), em cenários marcados por instabilidade econômica e pela expansão de novos empreendimentos, muitos profissionais passaram a enxergar a consultoria como uma alternativa promissora para geração de renda suplementar, aproveitando o significativo potencial de crescimento desse segmento em períodos de turbulência.

Barreto (2017) destaca que a consultoria pode ser entendida como uma ferramenta administrativa que busca aconselhar sobre situações ocorridas, apresentando ao gestor as melhores soluções para os desafios enfrentados pela empresa. Sua importância está pautada, segundo Ramos e Dos Santos (2021), no conhecimento externo, a partir do momento em que, se absorve informações das

demais empresas e das mais diversas áreas, ao fornecer insights, orientação especializada e metodologias eficazes para ajudar as empresas a crescerem de forma sustentável e bem-sucedida no competitivo mundo dos negócios.

Desta forma, seu objetivo está orientado para apoiar a organização na análise de seus desafios, no desenvolvimento de soluções eficientes e na tomada de decisões mais assertivas. De acordo com Falconi (2020) a competitividade nos mercados desafia as organizações a se desenvolverem de forma sustentável em meio a pressões advindas do ambiente externo, mudanças no comportamento dos consumidores e novos negócios, obrigando que as consultorias ajam de forma acelerada através de um ciclo virtuoso de crescimento objetivando maior impacto.

Segundo Costa (2020) a consultoria pode ser classificada de múltiplas maneiras, uma vez que sua aplicação varia conforme o foco, a metodologia adotada, o contexto organizacional e as necessidades específicas de cada cliente. Dessa forma, surgem diferentes modelos e tipologias que buscam organizar e explicar a diversidade de práticas consultivas presentes no ambiente empresarial.

Ao se observar os tipos de consultoria existentes, Pinto (2023, p.11 a 14) avulta que a consultoria organizacional segue uma variedade de combinação de modelos e circunstâncias que variam conforme o seu foco, o seu método, a ênfase em voga, as necessidades e contingências dos clientes, e até mesmo os recursos disponíveis para a sua contratação. Conforme destacado em seu *Guia de Consultoria Organizacional*, essa diversidade pode ser organizada em tipologias que incluem a consultoria institucional, o Desenvolvimento Organizacional, Consultoria para o Planejamento Estratégico, Consultoria de Sistemas e Procedimentos, Desenvolvimento de Executivos, Coaching e as avaliações organizacionais,

O consultor, segundo Pinto (2023), além de dominar o embasamento teórico e atuar como um profissional generalista, deve familiarizar-se com os aspectos institucionais, organizacionais e de políticas públicas que envolvem o objeto da consultoria. De acordo com a proposta de consultoria, são estabelecidos que os valores, atitudes e predisposições comportamentais dos consultores têm um impacto considerável nas suas práticas, daí a diversidade de estilos, com diferentes consequências de transformação organizacional.

2.3 Processo Decisório

Segundo Ramos e Fernandes (2023), o estudo do processo decisório vem evoluindo continuamente desde a década de 1940. Essa evolução decorre, sobretudo, do avanço no entendimento dos problemas organizacionais, do desenvolvimento de novas técnicas administrativas e informacionais e da incorporação de procedimentos quantitativos oriundos da matemática e da pesquisa operacional. Tais contribuições ampliaram significativamente as abordagens disponíveis para apoiar gestores na análise e na escolha de alternativas mais eficientes no contexto organizacional.

Chiavenato (2021, p. 387) acrescenta que a organização é um “sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes”. Assim, o processo decisório é uma metodologia organizacional importante no gerenciamento eficaz das organizações, uma vez que decisões são tomadas sobre todas as principais funções, isto é, "estabelecimento de metas, decisão sobre os meios para atingir os fins, defesa da organização e resolução de conflitos internos" (Chiavenato, 2021, p. 387).

O processo decisório para escolha de indicadores-chave de desempenho, segundo Ramos e Fernandes (2023), necessita ser feito com a participação de uma equipe de tomadores de decisão a níveis estratégico, tático e operacional, para que se encontre uma forma de selecionar aqueles indicadores que agregam às metas a área e, a meta geral da organização, variando conforme a natureza do problema, o contexto organizacional e o perfil dos gestores envolvidos. A compreensão dessas perspectivas amplia a capacidade analítica das organizações, permitindo escolhas mais alinhadas aos objetivos institucionais e ao ambiente em que estão inseridas.

Nesse sentido, tomada de decisão constitui um processo central para a gestão organizacional, exercendo influência direta sobre o desempenho, a eficiência e a competitividade das empresas. Conforme Chiavenato (2021), decidir implica selecionar uma alternativa entre diversas opções possíveis, apoiando-se tanto em análises racionais quanto em elementos subjetivos. Esse processo, destacado por Drucker (2002), segue uma estrutura composta por etapas interdependentes, que incluem a identificação do problema, a coleta e organização das informações relevantes, a análise das alternativas disponíveis, a escolha da solução mais adequada e, por fim, a avaliação dos resultados obtidos.

A evolução tecnológica tem proporcionado novos recursos que qualificam o processo de tomada de decisão, destacando-se, entre eles, a inteligência artificial e o big data, os quais ampliam a capacidade de previsibilidade e oferecem maior embasamento às escolhas estratégicas (Kahneman, 2011). Percebe-se, portanto, que um processo decisório eficaz, sustentado por ferramentas analíticas e informacionais avançadas, torna-se indispensável para assegurar escolhas mais precisas, reduzir incertezas e potencializar o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4 *Business Intelligence* – BI e sua atuação nas entidades patronais

Biazotto e Pinto (2022) expõem que a gestão moderna conta com ferramentas de BI como: armazenamento e mineração de dados, *Online Analytical Processing* (OLAP) e dashboards. Essas ferramentas permitem transformar informações brutas em insights estratégicos, auxiliando os gestores a responderem rapidamente às demandas do mercado e a tomar decisões mais eficazes, o acesso e a manipulação de dados em tempo real, proporcionando aos gestores uma análise mais precisa do cenário empresarial e favorecendo uma tomada de decisão mais assertiva Essa capacidade de análise integrada facilita a identificação de oportunidades, otimiza a alocação de recursos e fortalece o planejamento estratégico da organização.

A aplicação do BI nas organizações, segundo Komatsu (2020), contribui para a transformação dos processos empresariais, promovendo maior eficiência operacional, desenvolvimento de novos produtos e serviços, aumento da produtividade, da receita e da satisfação tanto de clientes quanto de colaboradores. Segundo Gartner (2023) as ferramentas de BI, como dashboards interativos e sistemas de relatórios automatizados, possibilitam a visualização intuitiva de informações críticas, reduzindo a subjetividade das decisões. Ademais, empresas que o adotam de maneira estratégica obtêm vantagens competitivas significativas, pois ampliam sua capacidade de antecipar tendências de mercado e de utilizar os recursos de forma mais eficiente (Russel e Norvig, 2020).

A integração de *Business Intelligence* e Inteligência Artificial na tomada de decisão representa um avanço significativo na gestão empresarial e organizacional. A capacidade dessas tecnologias de processar, analisar e interpretar grandes volumes de dados permite decisões mais assertivas e estratégicas. Diante disso, é

essencial que as organizações invistam na implementação dessas ferramentas para se manterem competitivas no mercado atual.

Segundo a opinião de Schaedler e Mendes (2021) o BI transforma informações brutas em insights estratégicos, permitindo que gestores tomem decisões mais rápidas e fundamentadas, além de melhorar a agilidade da empresa frente as demandas do mercado. Com o avanço da transformação digital e a crescente automatização dos processos organizacionais, a capacidade de coletar, tratar, analisar e interpretar grandes volumes de informações tornou-se um elemento decisivo para a construção de vantagem competitiva (Reis, 2023).

O futuro do BI caminha para o uso intensivo de IA e aprendizado de máquina, análise em tempo real e maior personalização dos dashboards (Gartner, 2023). É uma ferramenta essencial para organizações que desejam melhorar a tomada de decisão, aumentar sua eficiência operacional e obter vantagem competitiva. Seu futuro está diretamente ligado à evolução tecnológica, especialmente com o avanço da Inteligência Artificial e Big Data. Portanto, empresas que investirem em BI tendem a se destacar no mercado global.

As organizações patronais, segundo Martins (2006), por atuarem como representantes institucionais de setores produtivos e como mediadoras entre empresas, governo e sociedade, dependem fortemente de informação qualificada para orientar sua atuação estratégica. Nesse contexto, o *Business Intelligence* (BI) assume papel essencial ao possibilitar que essas entidades estruturem sistemas capazes de coletar, organizar e analisar dados provenientes de múltiplas fontes — como bases econômicas, indicadores setoriais, perfil de associados, atividades sindicais, políticas públicas e tendências de mercado.

Além disso, o uso do BI fortalece significativamente a gestão interna das entidades, que historicamente enfrentam desafios como falta de padronização informacional, baixa integração de dados e dependência de análises intuitivas ou empíricas. Com ferramentas analíticas estruturadas, torna-se possível aprimorar processos como captação e retenção de associados, monitoramento de demandas setoriais, avaliação de desempenho de serviços oferecidos, gestão de custos e definição de estratégias de defesa de interesses.

Enfim, em um ambiente marcado por volatilidade econômica, complexidade regulatória e pressão por respostas rápidas, o BI oferece às entidades patronais um diferencial competitivo ao permitir análises em tempo real, identificação de tendências emergentes e apoio na construção de políticas e posicionamentos técnicos mais precisos. Portanto, o *Business Intelligence* não apenas qualifica a atuação dessas organizações, mas também fortalece sua capacidade de cumprir sua missão institucional de forma mais assertiva, baseada em dados e alinhada às necessidades dos setores que representam.

2.5 Consultorias especializadas em *Business Intelligence* (BI)

A atuação das consultorias no ambiente organizacional é amplamente reconhecida por sua abrangência e versatilidade, contemplando desde o diagnóstico de problemas estruturais até o desenvolvimento e a implementação de estratégias voltadas à melhoria do desempenho corporativo.

Nesse contexto, conforme já apreciado anteriormente, as consultorias fornecem conhecimento técnico, metodologias especializadas e soluções personalizadas que auxiliam gestores na identificação de oportunidades, otimização de recursos e aumento da eficiência organizacional. De acordo com Leite et al.

(2009), a crescente complexidade do ambiente empresarial e o rápido avanço tecnológico reforçam a necessidade de serviços de consultoria capazes de apoiar organizações em processos decisórios cada vez mais desafiadores.

Nos últimos anos, as consultorias especializadas em BI foram impulsionadas pela expansão do uso de dados como elemento central para a competitividade organizacional. Para Mendonça (2022) o BI passou a ocupar papel estratégico ao permitir que grandes volumes de dados sejam coletados, organizados, analisados e transformados em informações relevantes para decisões gerenciais.

Segundo Delen, Sharda e Turban (2019), o BI integra ferramentas e técnicas que fornecem aos gestores maior visibilidade sobre padrões operacionais, tendências de mercado e indicadores de desempenho, resultando em decisões mais rápidas, assertivas e embasadas. Dessa forma, a consultoria em BI contribui não apenas para a implementação de tecnologias analíticas, mas também para a estruturação de processos informacionais que ampliam a capacidade de resposta das organizações frente às mudanças ambientais.

Esse tipo de consultoria torna-se particularmente relevante em entidades patronais, escopo da pesquisa, cuja atuação estratégica exige análises contínuas sobre o perfil dos associados, os cenários econômicos, as regulamentações vigentes e as tendências setoriais que influenciam suas decisões e posicionamento institucional. Além disso, uma boa consultoria não só implementa soluções tecnológicas, mas também ajuda na criação de uma cultura de dados na empresa, capacitando os colaboradores a utilizarem essas ferramentas no seu dia a dia.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Sampieri et al. (2017), o ambiente de pesquisa corresponde ao local onde o estudo é desenvolvido, abrangendo a definição dos dados a serem coletados, do público da amostra e dos participantes envolvidos. Neste caso, ao ser escolhido o ambiente apropriado, as perguntas da pesquisa começam a ser respondidas. Assim, a pesquisa foi realizada em uma entidade patronal localizada em Fortaleza, no estado do Ceará, propondo-se responder de que forma uma consultoria em *Business Intelligence* contribui para aprimorar a tomada de decisão estratégica em uma entidade patronal.

A natureza da pesquisa deste trabalho foi classificada como quali-quantitativa, pois segundo Gil (2020), referido estudo segue a partir do momento em que qualifica dados e informações e os quantifica de forma delimitada, e de posse de tais informações é feita uma análise completa a fim de alcançar os objetivos propostos.

Os tipos de pesquisa utilizados no estudo foram considerados, primeiro quanto aos objetivos: exploratória e descritiva. E quanto a escolha dos objetivos: estudo de caso único e bibliográfica. Lakatos e Marconi (2022) definem pesquisas exploratórias como investigações de pesquisa empírica com o intuito de formular questões com a finalidade de: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou alterar e aclarar conceitos. Quanto a pesquisa descritiva, Vergara (2020), destaca as características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados, é uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo

'como' ou 'por que' sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle" (Yin, 2015, p. 28). E Vergara (2020), define a pesquisa bibliográfica como um estudo desenvolvido e embasado em materiais publicados em revistas, jornais, livros, redes eletrônicas, ou qualquer outro material acessível ao público.

Os instrumentos selecionados foram o questionário e a entrevista. O questionário por possibilitar uma precisão maior na hora de medir os dados, isso se houver uma boa formulação das perguntas a serem feitas (Vergara, 2020), seguido de uma entrevista aplicada ao gerente do setor, por ser considerada como técnica de coleta de informações que envolve uma conversa direta entre um pesquisador e um entrevistado. Ressalte-se que as perguntas foram estruturadas utilizando uma escala Likert de cinco pontos, que demonstram uma maior facilidade na aplicação, formuladas de acordo com os objetivos específicos, enviado por e-mail e whatsapp aos colaboradores no setor composto por: 2 Coordenadores, 1 Supervisor, 6 Analistas Júniors, 3 Analistas Pleno e 1 Analista Sênior, totalizando 13 pessoas. Seu período de aplicação correspondeu aos meses de abril a início de maio de 2026.

A entrevista, foi realizada ao gerente do setor com o propósito de obter uma visão estratégica e aprofundada sobre o uso do BI no processo decisório organizacional. A escolha desse sujeito justifica-se pelo fato de o gerente ocupar posição-chave na estrutura hierárquica da entidade, participando ativamente da formulação, análise e implementação das decisões estratégicas, além de possuir conhecimento abrangente sobre os processos internos, o uso das informações gerenciais e a atuação da consultoria em BI. Dessa forma, a entrevista possibilitou complementar os dados qualitativos obtidos pelo questionário, agregando uma perspectiva relevante para a compreensão mais ampla do fenômeno estudado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos dados relacionados ao perfil dos sujeitos da pesquisa

A parte inicial do questionário correspondem a informações quanto a identidade sociodemográfica, escolaridade, formação educacional, perfil profissional, vínculo e regime de trabalho dos sujeitos da pesquisa. Ou seja, são funcionários com média de idade entre 26 a 45 anos, a maioria feminina, solteiros, pós-graduados em nível lato sensu, de um a três anos na empresa, entretanto com experiencia anteriores em outras instituições, celetistas e trabalhando presencialmente.

4.2 Dados relacionados aos objetivos específicos

Para que os objetivos obtivessem êxito, foi interessante seu desdobramento afirmativas com 5 opções: "Discordo Totalmente" (DT); "Discordo" (D) "Não Concordo e nem Discordo" (PC); "Concordo" (C) e "Concordo totalmente" (CT), conforme destacadas a seguir.

4.2.1 Destacar a importância da consultoria em entidades patronais – Tabela 1

Tabela 1: Dados relacionados ao objetivo específico 1

I – Destacar a importância da consultoria em entidades patronais				
DT	**D**	**PD/PC**	**C**	**CT**
A consultoria contribui para a melhoria da gestão estratégica das entidades patronais				
-	-	-	**61,54%**	38,46%

A atuação de consultores especializados auxilia os gestores na tomada de decisões mais assertivas dentro das entidades patronais				
		7,69%	**53,85%**	38,46%
A consultoria permite uma visão externa e imparcial, favorecendo a identificação de problemas e oportunidades na entidade patronal				
	7,69%	7,69%	**53,85%**	30,77%
O apoio de consultores especializados contribui para o alinhamento das ações da entidade patronal aos seus objetivos estratégicos				
			61,54%	38,46%
A utilização de consultoria é importante para enfrentar desafios relacionados à complexidade do ambiente organizacional e regulatório das entidades patronais				
		15,38%	**46,15%**	38,46%

Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

Sobre a atuação da consultoria em Business Intelligence, Gartner (2023) a descreve como uma ferramenta essencial para organizações que desejam melhorar a tomada de decisão, aumentar sua eficiência operacional e obter vantagem competitiva. Opinião que corrobora com os dados obtidos em vista dos resultados expostos. Martins (2006) assevera que a consultoria em BI assume o papel essencial ao possibilitar que os colaboradores das entidades patronais se estruturem visando o alinhamento de sistemas capazes de coletar, organizar e analisar dados provenientes de múltiplas fontes, ou seja, dados econômicos, indicadores setoriais, perfil de associados, atividades sindicais, políticas públicas e tendências de mercado.

Outrossim, a concordância dos colaboradores quanto ao uso do BI fortalece significativamente a gestão interna das entidades, que, segundo Botelho e Razzolini Filho (2014) historicamente enfrentam desafios como falta de padronização informacional, baixa integração de dados e dependência de análises intuitivas ou empíricas.

Com ferramentas analíticas estruturadas, torna-se possível aprimorar processos como captação e retenção de associados, monitoramento de demandas setoriais, avaliação de desempenho de serviços oferecidos, gestão de custos e definição de estratégias de defesa de interesses, conforme assevera Reis (2023).

4.2.2 Importância do uso das ferramentas de BI adotadas pela entidade patronal – Tabela 2

Tabela 2: Dados relacionados ao objetivo específico 2

II – Importância do uso das ferramentas de Business Intelligence adotadas pela entidade patronal				
DT	**D**	**PD/PC**	**C**	**CT**
As ferramentas de Business Intelligence utilizadas pela entidade patronal contribuem para a melhoria da tomada de decisão estratégica				
			23,08%	**76,92%**
O uso do Business Intelligence possibilita maior acesso a informações confiáveis e atualizadas para os gestores da entidade patronal				
			38,46%	**61,54%**
As ferramentas de BI auxiliam na identificação de tendências, oportunidades e riscos relevantes para a atuação da entidade patronal				
		7,69%	**46,15%**	**46,15%**
O Business Intelligence contribui para a organização, análise e visualização dos dados institucionais da entidade patronal				
			38,46%	**61,54%**
O uso das ferramentas de BI favorece o alinhamento das decisões gerenciais aos objetivos estratégicos da entidade				
			23,08%	**76,92%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

As ferramentas de Business Intelligence consistem em tecnologias destinadas ao tratamento e à visualização de dados, sendo fundamentais para apoiar decisões organizacionais de forma ágil e eficiente, opinião que corrobora com os resultados em percentuais totalmente em concordância, ou seja, 76,92%, 61,54% e 76,92%.

Os dados obtidos com respeito a identificação de tendencias, oportunidades e riscos relevantes se igualou a concordância e total concordância. Nesse contexto, Komatsu (2020) a aplicação de análises avançadas possibilita às empresas antecipar tendências, realinhar suas estratégias de forma ágil e alcançar vantagens competitivas sustentáveis no mercado.

Corroborando com os dados percebidos na tabela 3, cita-se Komatsu (2020) ao destacar que a aplicação do BI nas organizações contribui para a transformação dos processos empresariais, promovendo maior eficiência operacional, desenvolvimento de novos produtos e serviços, aumento da produtividade, da receita e da satisfação tanto de clientes quanto de colaboradores.

Em vista do exposto, destaca-se a opinião de Delen, Sharda e Turban (2019) ao minutarem que o uso de ferramentas de *Business Intelligence* permite o acesso e a manipulação de dados em tempo real, proporcionando aos gestores uma análise mais precisa do cenário empresarial e desta forma, favorecendo uma tomada de decisão mais assertiva.

Quanto a contribuição do BI para a organização, análise e visualização dos dados institucionais da entidade patronal, observou-se 61,54% de concordância total, ou seja, resultado que segundo Schaedler et al (2017), mostram que essa capacidade de análise integrada facilita a identificação de oportunidades, otimiza a alocação de recursos e fortalece o planejamento estratégico da organização.

4.2.3 Mapear as decisões estratégicas apoiadas pelas informações geradas pelo BI – Tabela 3

Tabela 3: Dados relacionados ao objetivo específico 3

III - Mapeamento das decisões estratégicas apoiadas pelas informações geradas pelo BI				
DT	**D**	**PD/PC**	**C**	**CT**
As informações geradas pelo Business Intelligence são utilizadas no apoio às decisões estratégicas da entidade				
			45,15%	**53,85%**
O BI subsidia decisões relacionadas ao planejamento estratégico da entidade patronal				
			38,46%	**61,54%**
As informações provenientes do BI apoiam decisões sobre a definição de prioridades e alocação de recursos na entidade				
			46,15%	**53,85%**
O uso do BI contribui para decisões estratégicas voltadas à melhoria da atuação institucional e dos serviços oferecidos aos associados				
		15,38%	30,77%	**53,85%**
As análises geradas pelo BI auxiliam os gestores na avaliação de cenários, riscos e oportunidades relevantes para a entidade				
			38,46%	**61,54%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

A primeira pergunta obteve-se que 53,85% de concordância total, evidenciando consenso quanto à importância do BI como suporte à gestão estratégica. Esses resultados corroboram a visão de Delen, Sharda e Turban (2019), que destacam o BI como um conjunto de tecnologias capazes de transformar dados em informações úteis para subsidiar decisões organizacionais mais eficazes.

Quanto ao suporte oferecido pelo BI ao planejamento estratégico da entidade patronal, constatou-se que 61,54% concordam totalmente. Segundo Laudon e Laudon (2021), reforça a capacidade das ferramentas de BI de fornecer informações precisas e tempestivas, permitindo que os gestores definam objetivos, acompanhem indicadores de desempenho e realizem ajustes estratégicos de forma mais assertiva.

Em relação a definição de prioridades e alocação de recursos, observou-se que 53,85% dos respondentes concordaram totalmente. Esses dados demonstram que as análises geradas pelo BI auxiliam os gestores na identificação de demandas prioritárias e na distribuição mais eficiente dos recursos disponíveis. Conforme destaca Komatsu (2020), a utilização de informações analíticas contribui para a otimização dos recursos organizacionais e para o aumento da eficiência operacional.

No tocante às decisões estratégicas, os dados evidenciam uma percepção favorável quanto ao impacto do BI na melhoria contínua dos serviços e processos organizacionais. Segundo Delen, Sharda e Turban (2019), a análise de dados permite às organizações identificar oportunidades de aprimoramento e desenvolver estratégias mais alinhadas às necessidades de seus públicos.

O auxílio proporcionado pelas análises geradas pelo BI verificou-se que 61,54% concordaram totalmente. Conforme Mendonça (2022) o BI contribui para ampliar a capacidade analítica dos gestores, permitindo uma compreensão mais abrangente do ambiente organizacional e favorecendo decisões fundamentadas em evidências. Diante dos resultados apresentados, percebe-se que o BI exerce papel fundamental no suporte às decisões estratégicas da entidade patronal, contribuindo para o planejamento organizacional, a alocação eficiente de recursos, a melhoria dos serviços prestados e a avaliação de riscos e oportunidades.

4.2.4 Verificar de que maneira as informações provenientes do BI são integradas ao processo decisório da entidade em Estudo – Tabela 4.

Tabela 4: Dados relacionados ao objetivo específico 4

IV – Integração das informações provenientes do BI ao processo decisório				
DT	**D**	**PD/PC**	**C**	**CT**
As informações geradas pelo BI são incorporadas de forma sistemática ao processo decisório da entidade				
			53,85%	46,15%
Os gestores da entidade patronal utilizam relatórios e dashboards de BI como base para a tomada de decisões estratégicas				
			23,08%	**79,92%**
As informações provenientes do BI facilitam a comunicação e o alinhamento das decisões entre os diferentes níveis de gestão da entidade				
			46,15%	**53,85%**
O uso do BI contribui para reduzir decisões baseadas apenas na intuição, fortalecendo decisões fundamentadas em dados				
		7,69%	23,08%	**69,23%**
A integração das informações do BI ao processo decisório aumenta a agilidade e a segurança das decisões estratégicas da entidade patronal				
			23,08%	**79,92%**

Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

No que se refere à incorporação sistemática das informações geradas pelo BI, 53,85% concordaram com a afirmativa, demonstrando que o BI já faz parte da rotina organizacional, fornecendo informações relevantes para subsidiar as decisões dos gestores. Segundo Delen, Sharda e Turban (2019), a integração de sistemas de Business Intelligence aos processos organizacionais possibilita uma gestão mais eficiente, baseada em dados confiáveis e acessíveis em tempo real.

Em relação à utilização de relatórios e dashboards verificou-se um dos maiores índices de concordância total da pesquisa, alcançando 79,92%. Nesse contexto, Delen, Sharda e Turban (2019) destacam que dashboards gerenciais permitem monitorar indicadores estratégicos de forma dinâmica, contribuindo para decisões mais rápidas e assertivas.

O cenário de 53,85% do BI para facilitar a comunicação demonstra que a utilização de uma base única de informações favorece o compartilhamento do conhecimento organizacional e reduz divergências decorrentes de interpretações distintas dos dados. Para Laudon e Laudon (2020), sistemas de informação integrados promovem maior alinhamento entre os setores da organização, fortalecendo a coordenação das atividades e o alcance dos objetivos estratégicos.

No que diz respeito à redução de decisões baseadas exclusivamente na intuição dos gestores, observou-se que 69,23% dos respondentes concordaram totalmente. Esse resultado evidencia, conforme Mendonça (2022) que o BI contribui significativamente para o fortalecimento de uma cultura orientada por dados, na qual as decisões são fundamentadas em informações concretas e indicadores confiáveis.

A afirmativa referente ao aumento da agilidade e da segurança das decisões estratégicas por meio da integração das informações do BI apresentou elevado nível de concordância total 79,92%. Nesse sentido, Komatsu (2020) destaca que o Business Intelligence possibilita maior rapidez na obtenção de informações estratégicas, contribuindo para a competitividade e para a eficiência das organizações.

4.2.5 Principais percepções da consultoria em BI para a tomada de decisão estratégica da entidade patronal em estudo – Tabela 5

Tabela 5: Dados relacionados ao objetivo e estratégia na tomada de decisão

V - Principais percepções da consultoria em BI para a tomada de decisão estratégica da entidade patronal em estudo				
DT	**D**	**PD/PC**	**C**	**CT**
A consultoria em Business Intelligence contribuiu para qualificar a tomada de decisão estratégica da entidade				
			46,15%	**53,85%**
A atuação da consultoria em BI auxiliou a entidade patronal na transformação de dados em informações relevantes para a gestão estratégica				
			38,46%	**61,54%**
A consultoria em BI contribuiu para a redução de incertezas e riscos no processo de tomada de decisão estratégica da entidade				
			53,85%	46,15%
O apoio da consultoria em BI favoreceu o uso sistemático de indicadores, relatórios e dashboards nas decisões estratégicas da entidade patronal				
			46,15%	**53,85%**
A consultoria em BI contribuiu para o fortalecimento da cultura organizacional orientada por dados, influenciando positivamente as decisões estratégicas da entidade patronal				
			53,85%	46,15%

Fonte: Dados da Pesquisa (2026)

Esses resultados indicam que a atuação da consultoria proporcionou melhorias significativas na capacidade dos gestores de utilizar informações confiáveis e estruturadas para fundamentar suas decisões. Nesse contexto, Delen, Sharda e Turban (2019) afirmam que a utilização de soluções de Business Intelligence fortalece os processos decisórios ao disponibilizar informações relevantes e tempestivas para os gestores.

O resultado de 61,54% evidencia que a consultoria contribuiu para a estruturação dos dados organizacionais, permitindo segundo Laudon e Laudon (2020), que a transformação de dados em informações estratégicas constitui um dos principais benefícios proporcionados pelos sistemas de inteligência de negócios. Quanto a redução das incertezas e dos riscos, obteve-se 53,85% de concordância. Tal percepção conforme destacam Biazotto et al (2022), demonstram que o uso de sistemas analíticos permite minimizar riscos e ampliar a previsibilidade dos cenários organizacionais, contribuindo para decisões mais consistentes.

No que se refere ao fortalecimento do uso sistemático nas decisões estratégicas, constatou-se que 53,85% concordaram totalmente demonstrando que a consultoria favoreceu a adoção de práticas gerenciais orientadas por métricas e evidências, que de acordo com Delen, Sharda e Turban (2019), a utilização de painéis de controle e indicadores estratégicos amplia a capacidade de monitoramento e avaliação dos resultados institucionais.

Por fim, em relação à contribuição da consultoria para o fortalecimento da cultura organizacional orientada por dados, verificou-se que 53,85% concordaram com a afirmativa. Esse resultado evidencia que a consultoria. Nesse sentido, Komatsu (2020) ressalta que a implementação de iniciativas de BI favorece a disseminação de uma cultura organizacional baseada em evidências, inovação e melhoria contínua.

4.3 PARTE III - Entrevista com a Gerente

A entrevista realizada com a Gerente de Planejamento da entidade patronal evidenciou a relevância da consultoria em Business Intelligence (BI) para o fortalecimento do processo de tomada de decisão estratégica. Antes da implementação do BI, as informações gerenciais eram controladas principalmente por meio de planilhas eletrônicas, o que gerava duplicidade de dados, retrabalho, inconsistências e lentidão na obtenção de informações confiáveis para subsidiar as decisões da gestão.

Dentre as principais ações implementadas destacam-se o saneamento de dados, o mapeamento e a padronização de processos, além da criação de mecanismos de gestão à vista em tempo real. Tais iniciativas permitiram a integração dos dados provenientes dos sistemas corporativos, proporcionando uma fonte única e confiável de informações, conforme observado por Biazotto e Pinto (2022).

Segundo a gerente, após a implantação do BI houve melhorias significativas na qualidade, velocidade e segurança das decisões estratégicas. A utilização de dashboards e relatórios em tempo real passou a subsidiar decisões relacionadas ao orçamento, desempenho de vendas, indicadores estratégicos, contratos e resultados financeiros, reduzindo a dependência de controles paralelos e de decisões baseadas exclusivamente na experiência ou intuição dos gestores, corroborando, dessa forma com o Estudo de Mendonça (2022).

A pesquisa também revelou impactos positivos na cultura organizacional, promovendo uma maior preocupação dos colaboradores com a qualidade dos dados produzidos e fortalecendo uma gestão orientada por evidências. Na avaliação da gestora, o BI tornou-se uma ferramenta estratégica indispensável para a organização, contribuindo diretamente para a padronização das informações, o ganho de produtividade e a melhoria dos resultados gerenciais, ou seja, observação já percebida e acatada por Delen, Sharda e Tuban (2019).

Por fim, pode-se destacar que a evolução do BI depende da integração entre pessoas, processos e tecnologia, bem como da continuidade dos investimentos em automação e saneamento de dados. A expectativa da entidade é alcançar a automação completa de seus processos até 2027, ampliando ainda mais a capacidade analítica e o suporte à tomada de decisão estratégica.

5. CONCLUSÕES

Observou-se que o modelo de consultoria em BI se alinha às mudanças e inovações puxadas pela força da tecnologia da informação e comunicação. Ou seja, pode-se observar que as decisões que antes eram tomadas com base em critérios exclusivamente subjetivos, perderam espaço para a tomada de decisão embasada em informações geradas a partir de dados pesquisados, coletados, analisados e disponibilizados por meio de metodologias e ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Além disso, através da coleta dos dados que foram gerados em informações colaboraram consubstancialmente com o objetivo geral e os específicos proposto no estudo. Os resultados evidenciaram que as ferramentas e práticas de BI adotadas pela entidade patronal exercem influência significativa no processo de tomada de decisão estratégica, proporcionando maior confiabilidade, agilidade e assertividade na análise das informações organizacionais. Verificou-se que a utilização de dados estruturados e indicadores de desempenho contribui para a redução de incertezas, permitindo que os gestores fundamentem suas decisões em informações concretas e atualizadas.

Em relação aos objetivos específicos propostos, constatou-se a relevância da consultoria especializada para o desenvolvimento e aprimoramento das competências relacionadas ao uso do BI na entidade estudada. Também foi possível identificar as principais ferramentas utilizadas pela organização e compreender como as informações geradas por elas apoiam o planejamento, o acompanhamento de resultados e a definição de estratégias institucionais.

Da mesma forma, o estudo permitiu mapear as decisões estratégicas influenciadas pelas informações produzidas pelo BI, evidenciando que os dados gerados são amplamente utilizados como suporte às ações gerenciais e operacionais da entidade. Verificou-se ainda que a integração das informações ao processo decisório ocorre de maneira contínua, fortalecendo a capacidade da organização de responder às demandas do ambiente em que está inserida.

Diante do exposto, conclui-se que a consultoria em Business Intelligence representa uma importante ferramenta de apoio à gestão, contribuindo para o fortalecimento dos processos organizacionais e para a melhoria da qualidade das decisões estratégicas. Sua aplicação permite transformar dados em informações relevantes e conhecimento útil, agregando valor às atividades desenvolvidas pela entidade patronal.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em uma única entidade patronal, o que restringe a generalização dos resultados para outras organizações. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras sejam desenvolvidas em diferentes segmentos e contextos organizacionais, possibilitando ampliar a compreensão sobre os impactos da consultoria em Business Intelligence nos processos decisórios e na gestão estratégica das organizações.

REFERÊNCIAS

ABRACEM – Associação Brasileira de Consultores Empresariais. Disponível em: https://www.abracem.com.br/. Acesso em fev. de 2026.

BARRETO, João Marcelo Pitiá. **Introdução à administração**. Salvador, BA: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 95 p. ISBN 9788582921302

BIAZOTTO, Guilherme Licursi; PINTO, Giuliano Scombatti. O uso da Business Intelligence – BI como ferramenta de apoio à decisão e diferencial competitivo. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 19, n. 2, p. 380–392, 2022. DOI: 10.31510/infa.v 19i2.1554. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1554. Acesso em: 03 fev 2025.

BOTELHO, Fernando Rigo; e RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Conceituando o termo business Intelligence:** origem e principais objetivos. Pós-graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, PPGCGTI, Universidade Federal do Paraná, UFPR International Institute of Informatics and Cybernetics. 2014. Disponível em: https://iiisci.org › journal › pdv › risci › pdfs. Acesso em 10 de mar de 2026

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2021

CONPEDI. Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito. **As entidades patronais**. 2004. Disponível em: https://www.conpedi.org.br. Acesso em 24 de mar de 2026

COSTA, Natalia Peters. **A consultoria empresarial, suas subdivisões e os benefícios de sua contratação**. REP - Revista de Engenharia de Produção. UFMS, Campo Grande, MS. v. 2. n. 4. p. 90 - 102. out./dez. 2020

DELEN, Dursun; SHARDA, Ramesh; TURBAN, Efraim. **Business Intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FALCONI, Vicente. Excelencia em consultoria. 2020. Disponível em: https://falconi.com/solucao/excelencia-comercial/. Acesso em 23 de abri de 2026

GARTNER. Gartner Top 10 ***Data and Analytics Trends***, 2023. Disponível em: https://www.gartner.com. Acesso em: 08 mar. 2026.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar:** duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

KOMATSU, Aline Yumi. **Nível de maturidade de BI dentro das organizações no Brasil**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

LAUDON, K. C.; LAUDON, K. C. ***Management Information Systems Managing The Digital Firm***. 16. ed. [S. l.]: Pearson, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

LEITE, L. A. M. C.; CARVALHO, I. V.; OLIVEIRA, J. L. C. R.; ROHM, R. H. D. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho.** 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, P. B. **Tratamento da eficiência do Lead Time Empresarial usando Business Intelligence**. Ouro Preto, 2022. Disponível em: https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4127/1/MONOGRAFIA_TratamentoEficienciaLeadTime.pdf Acesso em nov de 2025

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio de Direito Sindical**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Consultoria Empresarial:** Conceitos, Metodologias, Práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PINTO, Rogério F. **Consultoria Organizacional:** Um Guia Conceitual de Princípios, Métodos e Técnicas. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV EAESP- CEISA, 2023.

RAMOS, Simone Cristina; FERNANDES, Jane Mendes Ferreira. **Processo Decisório e organizações.** 1ª ed. Editora Appris. 2023

RAMOS, Jéssica Freitas; DOS SANTOS, Tatiane Rosa Gomes. **A Importância da Consultoria nas Empresas**. Revista Científica. Fortaleza-CE. Edição, v. 207. V.9. Ano 2021

REIS, R. **Power BI:** vantagens ao integrar Power BI e sistemas ERP. ENG, 2023. Disponível em: https://eng.com.br/artigo.cfm?id=7719. Acesso em: 03 set. 2025.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. ***Artificial Intelligence:*** *A Modern Approach*. 4. ed. Pearson, 2020.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandes; Lucio, Pilar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 5ª ed. Mc Graw Hill. Editora Penso. 2017

SANTOS, Ronaldo Lima dos. **Sindicatos e Ações Coletivas**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2008.

SCHAEDLER, A.; MENDES, G. S. ***Business Intelligence.*** 1. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.

YIN, Robert. **Estudo de caso.** 5ª edição. Bookman. 2015