



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO VICTOR QUEIROZ GALVÃO
LUIZA VIÉGAS DE OLIVEIRA COSTA
MATHEUS JORGE DA CRUZ GOUVEIA DO MONTE
MATHEUS VALENÇA TORRES

**USO DE DATA ANALYTICS NA GESTÃO FINANCEIRA: COMO
DASHBOARDS INTERATIVOS AUMENTAM A QUALIDADE DA
TOMADA DE DECISÃO**

RECIFE
2025

JOÃO VICTOR QUEIROZ GALVÃO
LUIZA VIÉGAS DE OLIVEIRA COSTA
MATHEUS JORGE DA CRUZ GOUVEIA DO MONTE
MATHEUS VALENÇA TORRES

**USO DE DATA ANALYTICS NA GESTÃO FINANCEIRA: COMO
DASHBOARDS INTERATIVOS AUMENTAM A QUALIDADE DA
TOMADA DE DECISÃO**

Artigo apresentado ao curso de graduação em
Administração da Universidade Federal de
Pernambuco, submetido ao edital da Jornada GEST –
Gestão, Estratégia e Transformação.

RECIFE
2025

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
3. METODOLOGIA	8

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se uma crescente complexidade que está inserida nos ambientes organizacionais contemporâneos, impulsionada pela globalização, pela digitalização dos processos e pela rápida evolução tecnológica, impondo desafios significativos à gestão financeira. Em paralelo, observa-se um crescimento exponencial no volume, variedade e velocidade de geração de dados, um fenômeno amplamente caracterizado como Big Data. Nesse contexto, a capacidade de transformar dados em informações relevantes, confiáveis e tempestivas torna-se um fator crítico para a qualidade da tomada de decisão, especialmente em áreas sensíveis como a gestão financeira (Thomas H. Davenport, 2013).

Nesse cenário, consolida-se o paradigma das organizações orientadas por dados (data-driven organizations), nas quais decisões são fundamentadas em análises estruturadas e evidências empíricas. Conforme destacam Thomas H. Davenport e Jeanne G. Harris (2007), o uso sistemático de dados e analytics permite às organizações não apenas compreender melhor seu desempenho, mas também antecipar cenários e sustentar vantagens competitivas. Assim, tecnologias de Data Analytics e Business Intelligence (BI) passam a desempenhar um papel central no aprimoramento dos processos de controle, monitoramento e apoio às decisões financeiras.

Entre essas tecnologias, os dashboards interativos se destacam por sua capacidade de integrar dados provenientes de diferentes fontes e apresentá-los de forma visual, dinâmica e em tempo real. De acordo com a literatura ligada à temática central, a visualização adequada de informações complexas amplia de forma significativa a capacidade analítica dos gestores, permitindo a identificação mais rápida de padrões, tendências e anomalias. Essa perspectiva é reforçada por Daniel Kahneman (2011), ao evidenciar que a forma de apresentação da informação influencia diretamente os processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão.

Apesar dos avanços e do potencial dessas ferramentas, observa-se uma contradição relevante no contexto organizacional: muitas empresas ainda dependem de relatórios financeiros tradicionais, frequentemente baseados em planilhas eletrônicas e documentos estáticos. Esses instrumentos, embora amplamente difundidos, apresentam limitações importantes, como baixa interatividade, dificuldade de rastreamento das informações e restrita capacidade de análise aprofundada. É saber concreto que tais limitações podem comprometer a identificação de inconsistências e reduzir a efetividade do processo decisório.

Dessa forma, evidencia-se um problema central: embora existam tecnologias capazes de ampliar significativamente a qualidade da análise e da tomada de decisão, sua adoção e utilização efetiva na gestão financeira ainda são desiguais, o que pode resultar em decisões baseadas em informações incompletas, defasadas ou pouco exploradas. Essa lacuna evidencia a necessidade de compreender, de forma mais aprofundada, o impacto real dessas ferramentas no contexto decisório financeiro. Nesse sentido, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: de que forma o uso de dashboards interativos baseados em Data Analytics influencia a qualidade da tomada de decisão na gestão financeira?

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto da utilização de dashboards interativos no processo decisório financeiro, com ênfase na melhoria da qualidade das informações, no aumento da capacidade analítica dos gestores e no suporte à identificação de desvios e inconsistências. Busca-se, assim, contribuir para a compreensão do papel dessas ferramentas na promoção de decisões mais assertivas, transparentes e alinhadas às demandas contemporâneas de governança e desempenho organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Business Intelligence e Dashboards Financeiros

A tomada de decisão é um pilar central da gestão organizacional, sobretudo no contexto financeiro, em que impacta diretamente recursos, rentabilidade e valor. Gestores lidam com grande volume de dados e múltiplas variáveis que exigem análise integrada. A pressão por resultados e a necessidade de agilidade aumentam a complexidade do processo. Além disso, a incerteza e a volatilidade econômica intensificam os desafios. Nesse contexto, a qualidade e organização das informações são essenciais.

No contexto deste estudo, que analisa o uso de dashboards interativos na gestão financeira, a tomada de decisão é entendida como um processo orientado por dados. Nesse sentido, as decisões deixam de ser baseadas apenas na experiência e passam a considerar evidências quantitativas. A qualidade das informações disponíveis torna-se um fator crítico para a confiabilidade das análises. Além disso, a forma como os dados são organizados e apresentados influencia diretamente sua interpretação. Dashboards interativos contribuem ao facilitar a visualização e compreensão dos dados. Assim, impactam positivamente os resultados e a assertividade das decisões.

As teorias tradicionais de decisão pressupõem que os indivíduos são plenamente racionais, capazes de analisar todas as informações disponíveis e escolher a melhor alternativa possível. No entanto, na prática organizacional, observa-se que os gestores operam sob condições de racionalidade limitada, caracterizadas por restrições cognitivas, tempo reduzido e excesso de informações.

Essa limitação torna o processo decisório suscetível a simplificações e julgamentos heurísticos, o que pode comprometer a qualidade das decisões financeiras. Nesse contexto, ferramentas analíticas tornam-se essenciais para estruturar e sintetizar informações complexas. No âmbito desta pesquisa, os dashboards interativos são analisados como mecanismos que reduzem a complexidade informacional, permitindo que gestores interpretem dados de forma mais eficiente e fundamentada.

O data analytics desempenha um papel central na transformação de dados em informações relevantes para a tomada de decisão. No contexto financeiro, sua aplicação permite a análise detalhada de indicadores, identificação de padrões e suporte à previsão de cenários. Neste estudo, o data analytics é operacionalizado por meio da construção e

utilização de dashboards interativos, que consolidam informações financeiras provenientes de diferentes fontes, permitindo uma visão integrada do desempenho organizacional.

Business Intelligence e Dashboards Financeiros

O ambiente organizacional contemporâneo é caracterizado por elevada complexidade e grande volume de dados, exigindo das empresas maior capacidade analítica para sustentar processos decisórios mais assertivos. Nesse contexto, o Business Intelligence (BI) emerge como um conjunto de tecnologias e práticas voltadas à coleta, processamento e análise de dados, com o objetivo de transformá-los em informações úteis para a gestão.

De acordo com Mekimah et al. (2024), o BI pode ser compreendido como um sistema integrado que possibilita a conversão de dados estruturados em insights acionáveis, apoiando a tomada de decisão em diferentes níveis organizacionais. Essa abordagem evidencia a evolução do BI de uma perspectiva meramente tecnológica para um papel estratégico, diretamente relacionado à geração de vantagem competitiva e à melhoria do desempenho organizacional.

Além disso, os autores destacam que o BI permite a visualização em tempo real de processos organizacionais, por meio de ferramentas que facilitam o monitoramento de indicadores e o acompanhamento de desempenho. Nesse cenário, os dashboards se configuram como uma das principais aplicações práticas do BI, ao apresentarem informações de forma visual, interativa e consolidada, favorecendo a compreensão rápida e a análise eficiente dos dados.

Entretanto, apesar dos avanços tecnológicos, a literatura aponta que ainda existem lacunas significativas na integração entre as capacidades do BI e os processos decisórios organizacionais. Estudos indicam que as organizações utilizam menos de 40% do potencial disponível das ferramentas de BI em suas decisões, evidenciando uma subutilização desses recursos. Ademais, a produção científica que relaciona diretamente BI e tomada de decisão ainda é limitada, representando uma pequena parcela dos estudos na área, o que reforça a necessidade de aprofundamento teórico e empírico nesse campo.

Nesse contexto, os dashboards financeiros assumem papel relevante ao atuarem como interface entre os sistemas de BI e os gestores, permitindo a análise de indicadores financeiros de maneira integrada e dinâmica. Por meio de gráficos, tabelas e métricas visuais, esses instrumentos contribuem para a identificação de padrões, tendências e desvios, subsidiando decisões mais rápidas e fundamentadas.

Dessa forma, o uso de dashboards financeiros pode ser compreendido como uma estratégia para reduzir a lacuna existente entre a disponibilidade de dados e sua efetiva utilização no processo decisório. Ao transformar informações complexas em visualizações acessíveis, essas ferramentas potencializam o uso do BI na gestão financeira, promovendo maior eficiência, transparência e qualidade nas decisões organizacionais.

Dashboards no contexto do Business Intelligence

A partir da articulação entre finanças comportamentais, teoria da decisão e data analytics, observa-se que a qualidade da tomada de decisão financeira depende não apenas da disponibilidade de dados, mas também da forma como esses dados são organizados e apresentados. Dessa forma, os dashboards interativos assumem um papel estratégico ao transformar dados complexos em informações acessíveis, reduzindo a influência de vieses cognitivos e ampliando a capacidade analítica dos gestores.

No contexto do Business Intelligence (BI), os dashboards configuram-se como ferramentas fundamentais para a visualização e análise de dados organizacionais. De forma geral, um dashboard pode ser definido como uma interface visual que apresenta informações relevantes de maneira consolidada em uma única tela, permitindo o monitoramento rápido e intuitivo do desempenho organizacional.

Essas ferramentas desempenham papel central na transformação de dados em insights acionáveis, uma vez que utilizam recursos gráficos, como tabelas, indicadores e representações visuais, para facilitar a interpretação de informações complexas. Ao converter dados em elementos visuais compreensíveis, os dashboards contribuem significativamente para a melhoria da qualidade e da velocidade da tomada de decisão nas organizações.

Além disso, os dashboards são amplamente utilizados no gerenciamento de desempenho organizacional, especialmente no acompanhamento de indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs). Nesse sentido, essas ferramentas permitem o monitoramento contínuo de metas, a identificação de desvios e a análise de tendências, apoiando gestores na condução de estratégias e no alcance dos objetivos organizacionais.

Do ponto de vista funcional, dashboards eficazes incorporam diversas capacidades analíticas, como interatividade, drill-down (exploração de dados em diferentes níveis de detalhe), visualização dinâmica e integração com técnicas de análise preditiva. Tais características ampliam a capacidade dos usuários de explorar os dados de forma autônoma, contribuindo para decisões mais fundamentadas e orientadas por dados.

Entretanto, a literatura também evidencia que a implementação de dashboards apresenta desafios relevantes. Fatores como baixa qualidade dos dados, falhas na integração com sistemas organizacionais, limitações no design das interfaces e resistência dos usuários podem comprometer a efetividade dessas ferramentas. Assim, o sucesso na utilização de dashboards depende não apenas da tecnologia, mas também da maturidade analítica da organização e da capacitação dos usuários.

Dessa forma, os dashboards podem ser compreendidos como um elemento essencial na operacionalização do Business Intelligence, atuando como ponte entre a análise de dados e a tomada de decisão gerencial. Sua correta implementação e utilização permitem às organizações extrair maior valor das informações disponíveis, especialmente no contexto da gestão financeira, onde decisões rápidas e precisas são fundamentais para o desempenho organizacional.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza aplicada, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), de caráter descritivo-explicativo, e delineamento quase-experimental, operacionalizado por meio de um estudo de caso único incorporado. O objetivo central consiste em analisar o impacto do uso de dashboards interativos na tomada de decisão no contexto da gestão financeira.

O estudo foi conduzido a partir da utilização de dados financeiros reais da organização analisada, inicialmente estruturados em formato tradicional, por meio de relatórios estáticos, como planilhas eletrônicas e documentos consolidados. Posteriormente, esses mesmos dados foram reorganizados e apresentados em um dashboard interativo desenvolvido em ferramenta de Business Intelligence (BI), incorporando funcionalidades analíticas como visualização dinâmica de indicadores, filtros interativos e exploração de dados em múltiplos níveis de detalhamento (drill-down).

O delineamento metodológico adotado caracteriza-se como quase-experimental do tipo intra-sujeitos, no qual os mesmos participantes foram expostos a dois cenários distintos: (i) análise baseada em relatórios financeiros tradicionais e (ii) análise com suporte de dashboard interativo. Essa abordagem comparativa possibilitou a avaliação das diferenças no processo decisório, especialmente no que se refere à eficiência, qualidade da informação e capacidade analítica na identificação de inconsistências.

As variáveis analisadas foram definidas com base na literatura de Business Intelligence e tomada de decisão orientada por dados, contemplando os seguintes constructos: (i) eficiência do processo decisório, mensurada pelo tempo de análise; (ii) capacidade analítica, avaliada pelo número de inconsistências identificadas; (iii) qualidade da informação, relacionada ao nível de compreensão dos dados apresentados; e (iv) qualidade da decisão, mensurada a partir da percepção dos usuários quanto ao suporte oferecido pelas ferramentas utilizadas.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos principais: (a) análise documental dos relatórios financeiros e (b) aplicação de questionário estruturado junto aos participantes da pesquisa, composto por questões em escala Likert. O instrumento foi elaborado com base no referencial teórico sobre BI e dashboards e submetido a validação prévia por meio de teste piloto, visando assegurar clareza, consistência e confiabilidade das medidas.

Com o objetivo de mitigar potenciais vieses metodológicos, como efeito de aprendizado e familiaridade com as ferramentas, buscou-se controlar a ordem de exposição aos cenários de análise, além de padronizar as condições de execução das atividades. Ainda assim, reconhece-se a possibilidade de influência de fatores como experiência prévia dos usuários e nível de maturidade analítica da organização.

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e inferencial. Para a comparação entre os cenários, foram aplicados testes estatísticos adequados à natureza dos dados, como o teste t pareado (ou alternativa não paramétrica, quando aplicável), com o objetivo de verificar a significância das diferenças observadas. Adicionalmente, foram realizadas análises correlacionais para investigar a relação entre variáveis perceptivas e de desempenho.

A estratégia metodológica adotada também buscou avaliar em que medida o uso de dashboards contribui para reduzir a lacuna entre a disponibilidade de dados e sua efetiva utilização no processo decisório, conforme apontado na literatura. Dessa forma, o estudo de caso com abordagem quase-experimental mostrou-se adequado para a investigação aprofundada do fenômeno em um contexto organizacional específico, permitindo não apenas a análise comparativa entre diferentes formas de apresentação da informação, mas também a mensuração dos impactos decorrentes da aplicação de ferramentas de Data Analytics na gestão financeira.