

Projeto de Iniciação Científica - PIBIC

**Mapeamento das Funcionalidades e Usos de
Ferramenta de Planejamento Empresarial e
Controle Gerencial**

São Paulo

Julho 2013

Pesquisadora: Priscila Bastos Planello

Orientadores: Prof. Otavio Prospero Sanchez (IMQ) e
Prof. José Luiz Kugler (IMQ)

Sumário

1. Introdução	3
2. Objetivos	4
3. Metodologia de pesquisa	4
4. Revisão Bibliográfica.....	5
4.1. O uso da tecnologia da informação nos negócios	5
4.2. O uso da tecnologia da informação na controladoria.....	12
5. Caracterização do Hyperion.....	15
5.1. Contexto histórico e estratégico da oferta do sistema pela Oracle	15
5.2. Funcionalidades do sistema de inteligência organizacional Hyperion	16
5.3. O processo de implantação do Hyperion.....	22
5.4. Estudos de casos de utilização do Hyperion	25
6. Conclusões	31
7. Referências bibliográficas	34
Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	36
Anexo 1 – Estudo de Caso: Telefônica Brasil S.A.....	37
Anexo 2 – Estudo de Caso: Interstate Batteries	39
Anexo 3 – Estudo de Caso: National Australia Bank.....	42
Anexo 4 – Estudo de Caso: TechServices	45
Anexo 5 – Estudo de Caso: Tenet Healthcare.....	49

1. Introdução

As rápidas mudanças tecnológicas induziram o estabelecimento de novas formas de relacionamento entre consumidores e fornecedores, o que permitiu que as organizações tivessem acesso a um grande volume de dados capazes de prover novas oportunidades de negócio. No mundo contemporâneo, a informação tornou-se um dos maiores patrimônios das organizações. Por essa razão, elas passaram a valorizar a tecnologia da informação como um meio de tornar esses dados inteligíveis, de forma simples, rápida e segura.

Nos últimos anos, a competitividade das organizações tem estado cada vez mais relacionada ao emprego intensivo da inteligência de negócios para a tomada de decisão nas mais diversas áreas: da otimização de processos na linha de produção ao planejamento estratégico baseado na construção de cenários (DAVENPORT, 2005, pág. 1).

Os aplicativos de análise de dados estão se transformando rapidamente. Seu objetivo é agregar funções de simulação e previsão utilizando não só dados históricos como também dados colhidos em tempo real. Além disso, cada vez mais esses aplicativos deverão ser capazes de analisar dados complexos como textos e vídeos, além de suportar um processo colaborativo de tomada de decisão.

Todavia, adaptar-se a essa nova realidade não tem sido tarefa simples para as organizações. Elas têm encontrado diversos obstáculos pela frente, a começar pela morosidade e o alto custo envolvidos no processo de implantação de um sistema integrado de inteligência de negócios. A existência de uma gama de produtos com funções muito parecidas e as constantes inovações sofridas por eles também se somam aos entraves colocados às empresas. Um desafio ainda maior tem sido a necessidade de mudar a cultura organizacional para passar a adotar a inteligência analítica nos diversos níveis da organização, substituindo o padrão de tomada de decisão baseada na experiência e intuição dos dirigentes.

Esta pesquisa se concentra no estudo de uma ferramenta de *business intelligence* que está voltada ao planejamento financeiro e orçamentário de organizações públicas e privadas. O *Hyperion*, fornecido pela *Oracle*, é um dos poucos sistemas de inteligência com essa funcionalidade, sendo seus principais concorrentes o *IBM Cognos Planning* e

o *SAP Business Planning Consolidation*. Ao longo da pesquisa pretendeu-se identificar como o sistema de inteligência empresarial *Hyperion* é usado atualmente pelas organizações.

2. Objetivos

O objetivo deste projeto é identificar como o sistema de inteligência *Hyperion*, produzido pela empresa *Oracle*, é usado nas organizações¹.

Os objetivos específicos deste trabalho abrangem:

1. Caracterizar o contexto estratégico da oferta do sistema de inteligência empresarial *Hyperion*.
2. Identificar as funcionalidades do sistema de inteligência empresarial *Hyperion*.
3. Identificar casos de implantação exemplares do sistema de inteligência empresarial *Hyperion*.
4. Coletar dados e descrever esses casos exemplares, de acordo com protocolo específico.

3. Metodologia de pesquisa

A condução da pesquisa foi feita em três fases, todas qualitativas e exploratórias. A primeira delas consistiu na revisão literária sobre a temática, seguindo as indicações dos professores orientadores. Foram consultados artigos científicos, artigos de periódicos e capítulos selecionados de livros sobre inteligência analítica e de negócios. Nessa fase também foram consultados o site oficial da *Oracle* e blogs mantidos por especialistas na área.

Essas leituras, somadas às conversas semanais mantidas com os professores orientadores foram a base para a elaboração do roteiro de entrevista (ver Apêndice A, p. 0) que foi dirigido às organizações especializadas na implantação do *Hyperion*.

¹ Salientamos a colaboração e a atenção de Joselyto Riani, da empresa *Oracle*; e de Alex Sugiyama, da empresa *Unione Consulting*, os quais cederam significativa parcela de seu tempo para contribuir com este trabalho de pesquisa. Agradecemos também a Ricardo Sujiyama Filho, da empresa *Vivo*, por ter fornecido informações sobre a implantação da ferramenta naquela organização.

As entrevistas corresponderam à segunda fase da pesquisa. As empresas selecionadas para a entrevista eram localizadas no município de São Paulo e concordaram em participar do estudo, respondendo à solicitação enviada pela pesquisadora por e-mail. Os profissionais entrevistados foram Joselyto Riani, gerente sênior da área de EPM/BI da Oracle Brasil; e Alex Sugiyama, responsável pela unidade de negócios Hyperion da Unione Consulting.

A última fase da pesquisa consistiu em estudar casos exemplares de implantação do Hyperion. Diante da dificuldade de identificar e estudar em detalhes a implantação e o uso do Hyperion em empresas brasileiras, a exploração sobre o tema foi feita por meio de estudos de caso simplificados disponíveis na internet. Foram obtidos os cases de cinco empresas de grande porte, com sedes em países distintos, sendo uma delas a brasileira Telefônica Brasil S.A. (hoje Vivo Participações S.A.).

4. Revisão Bibliográfica

4.1. O uso da tecnologia da informação nos negócios

Histórico

O emprego da tecnologia da informação nos negócios se tornou muito intenso na última década do século XX, quando tanto a informática quanto as telecomunicações estavam em estágios avançados, possibilitando a integração e utilização simultânea de ambas, resultando num conjunto de tecnologias que aumentou a capacidade das organizações de coletar e processar informações (GRAEML, 2000, p. 18; ICIS, 2011). Ampliando a tendência de aumento de velocidade e capacidade de armazenamento, os softwares, sistemas e aplicativos criados permitiram a organização e o tratamento, em tempo real, dos dados gerados em cada área da organização, assim como pelos clientes e fornecedores. (DAVENPORT, 2002, p. 17).

Dentre os benefícios possíveis de serem obtidos a partir das ferramentas de tecnologia da informação (TI), Mooney (apud GRAEML, 2000) destaca a eficiência e eficácia organizacional, a coordenação entre empresas ou unidades de negócio, a melhora no relacionamento com clientes e fornecedores, o apoio às atividades de marketing, melhoria de produtos e inovação e o aumento da competitividade.

Tem-se observado que em pouco tempo, o conhecimento e a informação se tornaram um dos principais ativos para as organizações que sabem como tirar o devido proveito deles (BRYNJOLFSSON; HITT; KIM; 2011). Se num primeiro momento os aplicativos serviam para consolidar os dados gerados na operação dos negócios, a possibilidade de obter vantagens competitivas a partir do emprego dos dados para a tomada de decisão fez com que a tecnologia caminhasse para o desenvolvimento de sistemas de *business intelligence* ou inteligência competitiva.

Segundo Davenport (2007) e Kugler (2013), os sistemas de inteligência competitiva podem ser divididos em quatro tipos, basicamente. A modalidade mais tradicional e amplamente difundida se refere aos softwares de geração de consultas e relatórios por meio de planilhas. Uma segunda modalidade, um pouco mais complexa, abrange sistemas parecidos com os tão conhecidos ERP (Enterprise Resource Planning) e CRM (Customer Relationship Manager). Sistemas desse tipo oferecem um conjunto de ferramentas dirigidas ao controle de resultados com base em indicadores pré-determinados. O terceiro tipo de sistema de inteligência analítica é uma evolução do anterior. Funciona como um agrupador de dados de interesse oriundos de diversas áreas da organização, o que permite a geração de informações muito mais ricas, como estudos de segmentação, acompanhamento de metas por meio de *scores* e análises de desempenho. Nessa categoria estão o Hyperion e seus concorrentes. Por fim, há um quarto tipo de sistema que agrega funções de modelagem preditiva e exploração dinâmica de cenários, feitas com base na identificação de padrões ao longo do tempo. Isso significa que, através desses sistemas, as organizações estarão muito mais aptas para analisar relações de causa-efeito, realizar previsões de crescimento, antecipar-se a cenários de mudança ou prevenir problemas iminentes.

A maioria das grandes empresas utiliza, hoje, algum tipo de aplicativo analítico bem como ferramentas de inteligência competitiva (Davenport, 2007), com o intuito de gerar valor a partir das informações analisadas.

Davenport (2005) pesquisou 32 corporações de grande porte visando investigar como e por que essas organizações utilizavam sofisticados sistemas de inteligência e de que forma isso se relacionava às suas estratégias competitivas. Aquele estudo demonstrou que a maioria das organizações estava empregando estratégias de competição baseadas na otimização dos processos-chave do negócio, por exemplo, empregando

sistema de *business intelligence* para identificar os clientes mais lucrativos, controlar de forma eficiente os estoques e pedidos de compra de suprimentos, fazer previsões financeiras baseadas na performance geral da empresa.

Fica, portanto, evidente que os benefícios que as organizações podem obter a partir do uso de sistemas de inteligência extrapolam o controle do desempenho e a avaliação dos resultados. Cada vez mais a tecnologia da informação tem sido aplicada para dar suporte à tomada de decisões estratégicas e se tornado um importante atributo competitivo. É o que se conclui da leitura dos relatórios de pesquisa publicados por importantes centros de estudo como Bloomberg e Babson.

O estudo da Bloomberg intitulado “*The Current State of Business Analytics: where do we go from here?*” trata de averiguar até que ponto as organizações conseguem tirar proveito do uso da inteligência de negócios e quais as diferenças existentes entre as empresas que conseguem gerar valor sobre o uso da inteligência analítica e aquelas que ainda não atingiram esse nível.

As entrevistas realizadas em 2011 com 930 respondentes de todo o mundo revelaram que, em comparação com o ano de 2009, a inteligência analítica, apesar de ser uma tendência, continuava no estágio emergente. Grande parte dos entrevistados ainda tinha uma visão estreita da inteligência analítica, focada nas ferramentas de relatórios e previsão. Além disso, prevalecia o uso pelas áreas das organizações que demandam informações quantitativas como marketing, vendas, finanças e planejamento estratégico. Por outro lado, os dados mostraram que tem crescido o número de empresas que empregam os sistemas de inteligência de forma integrada e disseminada por toda a organização, conforme pode ser visto no Gráfico 1.

As mudanças nas tendências e a incorporação da tecnologia da informação pelas empresas se refletem na evolução da inteligência analítica ao longo dos últimos anos. Os fabricantes de softwares analíticos têm expandido constantemente as funcionalidades de seus produtos ao mesmo tempo em que os fornecedores de hardware têm aperfeiçoado suas tecnologias para prover análises mais rápidas e ampliar a capacidade de gestão de grandes bases de dados (DAVENPORT; HARRIS, 2007). Os quatro principais fornecedores de sistemas de inteligência analítica – SAS, Oracle, IBM e *Microsoft* – têm se mostrado cada vez mais preocupados em oferecer

aplicativos e ferramentas integradas num nível organizacional ao invés de atender às necessidades pontuais de um determinado departamento. Nota-se que os sistemas têm sido constantemente renovados, agregando funcionalidades e ferramentas mais avançadas e diversificadas, o que explica, em parte, a aquisição do Hyperion pela Oracle em 2007.

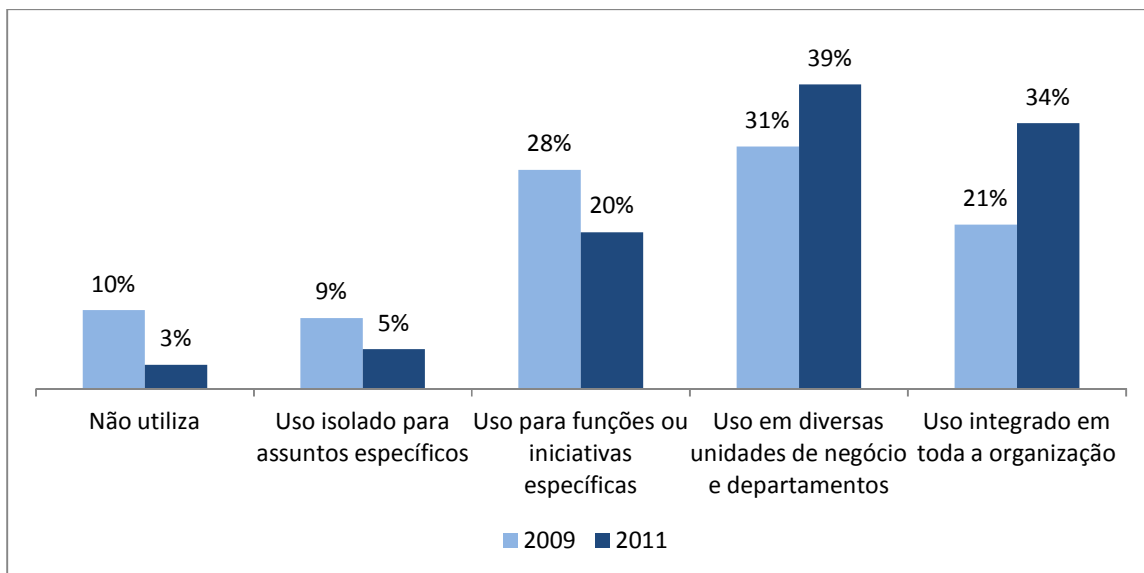


Gráfico 1 - Utilização de sistemas de inteligência pelas empresas

Fonte: *The Current State of Business Analytics: where do we go from here?* In: Bloomberg Businessweek Research Services, 2011.

O processo de implantação dos sistemas de inteligência

Apesar de todos os benefícios que as organizações podem obter a partir do uso intensivo das ferramentas de *business intelligence*, a literatura indica a existência de alguns pontos críticos no processo de adoção dos sistemas de inteligência que estão justamente relacionados à sua implantação, seja pelo tempo necessário para instalar os softwares e adaptá-los às necessidades de cada negócio – que além de ser um processo demorado, também é custoso – seja pela necessidade de mudar a cultura organizacional e fazer com que todos os níveis da corporação passem a basear suas decisões em dados concretos disponíveis nos sistemas.

A implantação de um sistema de inteligência costuma ser um processo demorado em virtude da obrigação de realizar as configurações necessárias de acordo com as

especificidades de cada negócio, desenvolver interfaces com sistemas pré-existentes, converter e padronizar dados ao longo de toda a organização e realizar testes de desempenho (Davenport, 2002, p. 183).

Por isso é recomendado que, em grandes organizações, a implantação seja feita por estágios, segmentando o projeto por área geográfica, por unidade de negócio ou por processos (primeiro os processos centrais, como gestão de pedidos, depois os auxiliares, como contabilidade, por exemplo). Isso diminui o risco para a organização caso a implantação não dê certo, além de propiciar um aprendizado importante que será aplicado nos estágios seguintes (Davenport, 2002, p. 164).

Em boa medida, o tempo necessário para a implantação está relacionado ao porte da empresa, já que quanto maior a organização, maior o volume de informações que terão que ser configuradas para o novo aplicativo (PADILHA et al., 2004).

Um fator chave para a implantação em menor tempo, bem como para a eficácia do sistema de inteligência é a participação de pessoas encarregadas de definir cada uma das regras de negócio e conceitos utilizados na configuração do novo sistema. Essas pessoas são chamadas por Davenport (2002) de “donos do processo” e devem ser escolhidas pela direção da organização, ganhando autonomia para definir como o processo se adaptará ao sistema e vice-versa.

Além dos donos do processo, a equipe de implantação do sistema deve contar com as seguintes pessoas, em diversos níveis de participação:

- O CEO não precisa conhecer em detalhes os sistemas de TI, mas precisa conseguir avaliar o que está acontecendo e se os investimentos em TI serão capazes de agregar valor à empresa (GRAEML, 2000, pag 56);
- Os executivos seniores de várias funções precisam ser inteiramente favoráveis às mudanças, uma vez que deverão apoiar e dirigir o processo de adaptação dos novos sistemas;
- A maior parte da organização precisa ter consciência daquilo que está em andamento, pois o objetivo maior será a obtenção de mudanças em processos de comportamento e trabalho (Davenport, 2002, p. 161);
- O departamento de informática deve assumir um novo papel ao integrar-se com os negócios e com o dia-a-dia da empresa, a fim de compreender as

necessidades de informação da organização e propor as melhores soluções em matéria de tecnologia (GRAEML, 2000, pag 57).

Kugler (2013) vai além, ao recomendar uma equipe para a condução dos projetos analíticos que abrange três níveis de participação:

- direção estratégica do projeto, exercida por um comitê executivo que responde pelo patrocínio, orçamento, autorização para iniciar o projeto, acompanhamento das etapas e aprovação dos produtos;
- gerenciamento de fases do projeto, executado pelo comitê gestor, alocado em tempo integral, que responde, entre outras coisas, pela orientação e supervisão de todas as fase do projeto, resolução de impasses, zelo pela uniformidade das premissas e terminologias adotadas no projeto; e
- contribuição para a implantação, feita pelos gestores das linhas de negócio, que participam do projeto em tempo parcial, fornecendo informações relevantes, validando regras de negócio e indicando caminhos para aperfeiçoar a coleta de variáveis.

A estrutura dessa equipe, segundo Kugler, é válida para organizações de qualquer tamanho, podendo variar a quantidade de pessoas envolvidas em cada nível.

Resistência à mudança

Apesar das inúmeras evidências sobre os benefícios trazidos pelo uso de *business intelligence* nas organizações, é comum que a implantação desses sistemas sofra resistência por parte de alguns funcionários que temam perder seus cargos, sintam-se confortáveis em seu *status quo* ou não estejam confiantes em relação à sua capacidade de adaptar-se a essas mudanças.

Graeml explica que a tecnologia da informação facilita o fluxo de informações entre o processo produtivo e a alta gerência, eliminando alguns cargos de gerência com função de controle. “Como a TI tende a democratizar o acesso à informação, é natural que existam pessoas que estejam perdendo poder dentro das organizações, a partir da

introdução de sistemas de informação. Essas pessoas representam possíveis focos de resistência às mudanças”(GRAEML, 2000, p. 41).

Outra situação que justificaria a redução do número de cargos, especialmente em empresas globalizadas, é dada por Davenport: “algumas empresas talvez acabem precisando de menos administradores em outros países, pois os executivos em sua sede serão capazes de conferir a produção, os estoques e os resultados das vendas a partir de suas próprias mesas de trabalho” (DAVENPORT, 2002, p. 33).

O emprego dos sistemas de inteligência também provoca uma redistribuição do poder dentro das organizações, pois informações antes concentradas nas mãos de alguns gerentes e diretores passam a estar disponíveis para toda a organização.

Como resultado, é possível que durante o processo de implantação a equipe responsável tenha que lidar com boicotes de funcionários, que não colaboram com o processo ou fornecem informações imprecisas sobre os procedimentos adotados por suas áreas.

Um segundo tipo de resistência à mudança diz respeito à cultura organizacional. Foi constatado em estudo que um dos principais fatores críticos para a aplicação da BI era a necessidade de disseminar o uso dos dados por todos os níveis da organização e substituir a cultura da tomada de decisão baseada na intuição e experiência dos gestores, criando demanda por informações e capacitando os funcionários a analisá-las de forma adequada e criativa (LOCK, 2011).

De acordo com esse estudo, em média 40% dos entrevistados utilizava a inteligência analítica na tomada de decisão, evidenciando que a experiência empresarial e a intuição ainda predominam entre os executivos. Contudo, as ferramentas analíticas têm sido cada vez mais utilizadas e cobiçadas por usuários não técnicos, sendo as questões econômicas e financeiras (redução de custos, aumento de lucratividade e gerenciamento de riscos) as preferidas para a aplicação da TI (BLOOMBERG, 2011).

Os dados coletados por Lock (2011) demonstraram que o uso de análises preditivas é uma característica das empresas que estão à frente no emprego da inteligência de negócios, o que as ajuda a obter performances melhores que a média no que diz respeito à gestão de informações críticas, impactando diretamente nos resultados da organização.

Fatores críticos de sucesso (FCS)

Pelo que foi exposto até aqui, percebe-se que existem condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para conduzir o processo de implantação dos sistemas de inteligência ao sucesso. As obras estudadas indicam que os mais importantes deles estão relacionados aos comportamentos das pessoas na organização.

Davenport (2002) salienta a administração de expectativas e da jornada de longo prazo, ou seja, é preciso que as lideranças do projeto compreendam as necessidades de cada área da organização e as equilibre com as possibilidades oferecidas pelo sistema, evitando que se criem expectativas não condizentes com o escopo do projeto. Também é preciso planejar o processo de implantação, visto que é uma atividade de longo prazo, para que não interfira nas atividades da empresa.

O envolvimento dos *stakeholders* é citado por Graeml (2000) como fator chave para o sucesso do projeto. Ele considera a importância de identificar todas as áreas que serão afetadas pelas mudanças e envolvê-las no processo de implantação. Além disso, salienta que as chances de sucesso aumentam se as mudanças pretendidas forem apoiadas por uma massa crítica de *stakeholders*.

Padilha et al. (2004) reforça a questão de romper a resistência por parte das pessoas envolvidas no projeto e acrescenta que um problema recorrente é a rotatividade dos funcionários treinados para operar o novo sistema, o que determina a perda do aprendizado e a necessidade de repetir certas fases do processo.

4.2. O uso da tecnologia da informação na controladoria

A função da área de controladoria numa organização é assegurar a eficácia empresarial, “monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo” (ROEHL-ANDERSON; BRAGG apud REGINATO; NASCIMENTO, 2007, p.2).

De acordo com Padoveze (2003), a área de controladoria abarca dois grandes campos de atuação:

- **Controle contábil e fiscal:** acumula os registros das transações ocorridas nas demais áreas da organização e é responsável pela publicação de balanços e demonstrativos, controle patrimonial, controle de inventários, planejamento tributário, entre outros aspectos relacionados à contabilidade.
- **Planejamento e controle:** fornece os dados que permitem a elaboração do orçamento e fica responsável pelo seu controle. Faz apuração e controle de custos, gerenciamento da alocação de custos por área, projeções e simulações de cenários e análise de investimentos em ativos.

Segundo Moura e Beuren (2003, p. 56), as funções da controladoria fundamentam-se no tripé planejamento, execução e controle. As autoras se baseiam nas obras de Kanits e Wilson e Colford para identificar as principais atividades desempenhadas pela controladoria no desempenho de suas funções. Tais atividades convergem fundamentalmente para os tópicos explicitados no quadro a seguir.

Planejamento	Estabelecer planos compatíveis com os objetivos da organização e que sirvam de base para avaliação posterior.
Informação	Gerenciar os sistemas contábeis e financeiros; analisar e interpretar as informações, tornando-as úteis aos gestores e usuários externos no processo de tomada de decisão.
Controle e avaliação	Conduzir avaliações de desempenho e controlar o alcance das metas estabelecidas através de indicadores de performance.

Quadro 1 - Funções da controladoria

Para cumprir adequadamente sua função, é interessante que a área de controladoria trabalhe em conjunto com a de tecnologia da informação no planejamento e modelagem dos bancos de dados e dos sistemas de informações da organização.

Padoveze (2003) considera que “a tecnologia da informação é um elemento condutor de estratégias de controladoria, uma vez que através dela poderão ser identificados os métodos, relatórios e práticas gerenciais existentes”. Ele indica que a controladoria é, atualmente, indissociável de um sistema de informação que esteja estruturado

adequadamente e integrado com outros sistemas para fornecer informações para o gerenciamento global da empresa, informações sobre o desempenho e resultado das unidades de negócio, dados relativos aos custos e receitas de cada departamento, contribuindo para o processo orçamentário e informações sobre as transações e os eventos econômicos da empresa. São, portanto, informações de apoio para a gestão e tomada de decisão na organização.

Por meio de um estudo de caso, Reginato & Nascimento (2007) comprovaram que tais ferramentas podem auxiliar a controladoria no cumprimento de suas funções. Eles acompanharam e estudaram uma organização ao longo de 28 meses, período abrangente o suficiente para observar seu funcionamento antes da implantação do sistema de informações e depois da efetiva incorporação e utilização das ferramentas de BI. Foram identificados impactos relevantes não apenas nas rotinas de controladoria, mas também nos resultados globais da empresa.

Os principais resultados obtidos, declarados pelos funcionários e executivos da empresa e também aferidos por meio de análises da performance geral da organização, foram (REGINATO; NASCIMENTO, 2007):

- Permitiu maior visibilidade sobre as operações ao gerar relatórios diários, facilitando à controladoria o monitoramento das atividades operacionais e o provimento de informações para outras áreas da organização;
- Reduziu de seis meses para poucos dias o fechamento contábil da empresa;
- Como os custos da organização passaram a ser examinados com maior acuidade e em intervalos menores de tempo, possibilitou a correção diária de desvios entre os resultados realizados e os planejados;
- A contabilidade passou a melhor apurar e acompanhar os saldos de eventos como: obsolescência de estoque, inadimplência, fretes, comissões, bônus, gastos com desenvolvimento de produtos e transferências de receitas e despesas entre os departamentos;

- A utilização dos cubos *OLAP*², aplicados para o desmembramento do balancete em áreas de gestão da empresa, ampliou a possibilidade de controle sobre cada área de atividade;
- Impactos no resultado global: aumento da receita líquida, redução de custos variáveis, aumento da margem de contribuição e do lucro operacional.

5. Caracterização do Hyperion

5.1. Contexto histórico e estratégico da oferta do sistema pela Oracle

A Oracle possui mais de 380 mil clientes em 145 países do mundo e, segundo consta em seu website, está presente em todas as empresas da lista Fortune 100, ou seja, as cem maiores organizações do mundo em geração de receitas.

Desde sua fundação, a Oracle tem se mostrado comprometida em atender as necessidades de seus clientes corporativos. A empresa detém 15,6% do *market share* no segmento de soluções de *business intelligence*, análises e gestão de desempenho, perdendo apenas para a SAP.

Algumas de suas principais características são: a oferta de soluções modulares, a fácil integração com outros sistemas e o desenvolvimento de soluções voltadas para setores específicos como governos, logística e agricultura.

A preocupação da Oracle com o mercado empresarial começou quando Larry Ellison, um dos fundadores da empresa, viu uma oportunidade que as concorrentes haviam deixado passar - a descrição de um protótipo funcional para uma base de dados relacionável, que tinha um enorme potencial para transformar a computação voltada à administração de negócios.

Há várias décadas a Oracle tem sido líder em softwares de base de dados. Contudo, conforme ela foi desenvolvendo novas tecnologias e adquirindo algumas das melhores empresas de tecnologia da informação, sua liderança se expandiu para toda a área de

² OLAP (On-line Analytical Processing) é a funcionalidade de um software que permite analisar e visualizar dados de forma rápida, consistente e principalmente interativa. Sua principal característica é a análise dinâmica e multidimensional de dados consolidados, permitindo que o usuário final navegue e escolha as variáveis que deseja analisar.

tecnologia, envolvendo servidores, armazenamento, base de dados, *middleware*, aplicativos e computação em nuvem. Uma das empresas adquiridas foi justamente a *Hyperion Solutions Corporation*, que era a fabricante líder de softwares especializados em controladoria e, a partir de 2007, foi incorporada ao portfólio de produtos da Oracle.

De acordo com Rich Clayton, vice-presidente de Marketing de *Business Intelligence* e Gestão do Desempenho da Oracle, “como líder nesses mercados, a Oracle proporciona às organizações mais benefícios, ao oferecer um sistema de gestão de desempenho empresarial integrado que unifica diversas funcionalidades em uma plataforma de BI comum”. (iMasters, 2007).

Os principais concorrentes do Hyperion são o *IBM Cognos Planning* e o *SAP Business Planning Consolidation*. Existem sistemas, como o *Prophix* (canadense); e o *Exec* (brasileiro), que possuem funcionalidades mais simples e atendem empresas de menor porte; portanto, não concorrem com a Oracle. O diferencial da Oracle, segundo o entrevistado Alex Sugiyama, é sua reputação de bons serviços prestados em diversas áreas e seu longo período de atuação no mercado, o que produz confiança no cliente. Reputação e experiência são atributos essenciais para projetos que envolvem uma grande soma de recursos financeiros e dispêndio de tempo para a implantação.

Ainda de acordo com Sugiyama, nos últimos 10 anos houve um grande desenvolvimento das pequenas empresas e também a formação de grupos empresariais, o que fez aumentar a procura por softwares orçamentários semelhantes ao Hyperion. Joselyto, da Oracle, também concorda que o mercado brasileiro está em constante expansão à medida que as empresas amadurecem no que diz respeito à administração e ao planejamento financeiro. “Há 20 anos não se conseguia fazer orçamento no Brasil por causa da alta inflação. Esse hábito foi sendo criado aos poucos, mas muitas empresas, principalmente as pequenas, ainda negligenciam essa prática”, diz Joselyto.

5.2. Funcionalidades do sistema de inteligência organizacional Hyperion

O Hyperion é uma suíte de gestão de desempenho corporativo cujas principais funções são elaboração de orçamento, previsão de receitas, geração de indicadores, simulação de lucratividade, consolidação financeira e geração de relatórios. Os diversos

aplicativos do Hyperion podem ser reunidos em quatro blocos funcionais, conforme o esquema abaixo:



Esquema 1 - Blocos funcionais do Hyperion

As funcionalidades de cada aplicativo são detalhadas a seguir. As informações aqui contidas foram obtidas no site da Oracle e complementadas durante a entrevista com o gerente sênior dessa organização.

Bloco 1 - Gestão Estratégica

- *Oracle Hyperion Strategic Finance*: Este aplicativo retorna as projeções financeiras de novos projetos ou períodos, bastando que os usuários imputem os dados relativos aos projetos. Suas funcionalidades pré-definidas fornecem opções para equilibrar o fluxo de caixa (evitando rombos no caixa ou sobras mal aproveitadas). Além disso, permite que a estratégia financeira seja difundida ao longo de toda a organização e que seu progresso seja monitorado o tempo todo. Ao usar indicadores para medir o resultado de suas ações, eles podem rapidamente fazer os ajustes necessários para atingir suas metas com sucesso. Segundo Joselyto Riani, por possuir modelagem financeira pré-construída, este aplicativo substitui as planilhas Excel® - que possuem inúmeras fórmulas - dando maior segurança aos dados no que se refere à sua consistência, já que, através do Hyperion, todos os usuários modificam uma única versão.

- *Scorecard and Strategy Management*: É um módulo de gestão de estratégia baseado no Balance Score Card (BSC). Imputam-se as metas, métricas e perspectivas para cada área da empresa e o aplicativo promove a integração entre elas e a estratégia geral da empresa. Ajuda a realizar rápidas análises de impacto do tipo causa-efeito para estimar, por exemplo, o impacto financeiro da adoção de uma nova estratégia corporativa. Também é utilizado para fazer previsões de longo prazo e modelagem de cenários em tempo real que auxiliam na tomada de decisões.

Bloco 2 - Planejamento, Orçamento e Previsão

- *Oracle Hyperion Planning*: É uma solução centralizada de planejamento, orçamento e previsão, baseada em Excel e Web, que integra os processos de planejamento financeiros e operacionais e melhora a previsibilidade do negócio. Para utilizá-la, o usuário deve estruturar seu próprio modelo de projeção, baseado nas premissas operacionais da empresa (por exemplo, que dados serão utilizados para projetar a demanda). Provê um profundo olhar sobre as operações e seus impactos sobre as finanças ao integrar rigorosamente os modelos de planejamento financeiro e operacional. Com essa ferramenta é possível encontrar as necessidades imediatas de planejamento financeiro possibilitando, ao mesmo tempo, uma plataforma para futura expansão multifuncional e integração automática de processos.
- *Oracle Hyperion Workforce Planning*: Este é um módulo de planejamento de recursos humanos, projetado com funcionalidades pré-definidas que estão prontas para usar na prática. O software simplifica o planejamento da força de trabalho e seus custos, tais como bônus, benefícios adicionais, horas extras e acréscimos por mérito, relacionando automaticamente e de forma integrada os planos de expansão da força de trabalho e seu impacto na gestão de custos.
- *Oracle Hyperion Capital Asset Planning*: É um módulo especializado que automatiza o planejamento de bens de capital e os custos a eles relacionados, tais como depreciação, manutenção e seguro. Inclui funcionalidades pré-definidas que facilmente se aplicam a todas as despesas de capital.
- *Oracle Hyperion Project Financial Planning*: Enquanto o planejamento e a previsão financeira tem estado focada tradicionalmente em torno de contas e

centros de custo, muitas organizações precisam planejar e prever com base em projetos. Esta ferramenta consiste num pacote desenhado para apoiar o planejamento e a previsão financeira por contrato ou projetos. Calcula automaticamente os principais indicadores de viabilidade econômica como retorno sobre investimento e valor presente líquido.

- *Oracle Hyperion Public Sector Planning and Budgeting*: Essa solução está voltada às necessidades exclusivas do setor público, dos serviços de saúde e organizações educacionais permitindo integrar e simplificar os processos de orçamentação, revisão e aprovação, publicação e divulgação de informações. Provê modelos completos, configuráveis e expansíveis de orçamentação de funcionários. Combinado com sofisticadas características de gerenciamento de processos de planejamento e orçamentação, esses modelos ajudam as organizações a projetar e avaliar o impacto das remunerações e benefícios dos empregados no orçamento total ao mesmo tempo em que apoia a previsão acurada.
- *Financial Services Balance Sheet Planning*: É projetado para ajudar as instituições de serviços financeiros a obter um balanço patrimonial completo e os lucros e perdas associados. Os bancos devem ser sensíveis às condições econômicas e criar planos que não só prevejam o desempenho futuro, mas também os riscos futuros que estão assumindo. O software permite a modelagem detalhada de eventos no balanço patrimonial de um banco e a realização de previsões precisas sobre as margens de juros.

Bloco 3 - Gestão de Lucratividade

- *Oracle Hyperion Profitability and Cost Management*: É um novo aplicativo de gerenciamento de desempenho que fornece insights em custos e rentabilidade, ou seja, revelam dados estratégicos que vão além dos demonstrativos contábeis. Custos compartilhados, por exemplo, que não aparecem no balanço, podem ser melhor compreendidos com o auxílio dessa ferramenta, dando aos usuários maior flexibilidade para melhorar a distribuição dos recursos.

Bloco 4 - Relatórios de Consolidação Financeira

- *Oracle Hyperion Financial Management*: É um aplicativo ideal para grupos empresariais³ que, normalmente, enfrentam um complexo processo de consolidação financeira. Ao automatizar o processo, o software também facilita e acelera a geração de relatórios e análises contábeis, reduzindo as chances de erro e inconsistências nos dados.
- *Oracle Hyperion Financial Close Management*: Centraliza o gerenciamento de todas as atividades de fim de período permitindo que as organizações administrem e aperfeiçoem seu processo de encerramento financeiro como um todo. Ela permite o gerenciamento de todas as tarefas do ciclo de encerramento financeiro, incluindo ajustes contábeis e sub-contábeis, carregamento de dados e mapeamento, consolidação financeira, reconciliação de conta, imposto/tesouraria e processos informativos internos e externos - qualquer tarefa associada com o fechamento financeiro de maneira ampla. O Close Manager é uma solução de gerenciamento de tarefas. As tarefas podem ser qualquer coisa que precisa ser feita durante o processo de encerramento - seja no sistema de transação, contabilidade geral, sistema de consolidação ou sistema de informes. Funcionários são designados para cada tarefa e para as tarefas são atribuídas uma data de vencimento relativa a cada período, de forma que seja fácil identificar gargalos no processo. O painel central permite o monitoramento do processo e a ação imediata sobre os erros e atrasos, aprimorando a efetividade do ciclo de encerramento. Ele ajuda as empresas a racionalizar e otimizar o desempenho, automatizando certas tarefas de conciliação e apoiando ciclos de reconciliação baseados em risco.
- *Oracle Hyperion Disclosure Management*: Permite que as organizações centralizem e efetivamente gerenciem o desenvolvimento de submissões XBRL⁴ requeridas por muitos órgãos reguladores. Permite aos clientes realizar graficamente etiquetagem XBRL em vários níveis - dentro do Microsoft Office,

³ Grupos empresariais: grupo de empresas associadas em virtude da participação societária de uma empresa investidora no patrimônio de uma ou mais empresas investidas. Para fins contábeis, os resultados financeiros obtidos pelas empresas investidas devem ser adicionados ao balanço patrimonial da investidora, na proporção de sua participação no capital.

⁴ **XBRL** (*Extensible Business Reporting Language*) é uma tecnologia que permite a automação do processo de divulgação, envio e recepção de relatórios contábeis entre as empresas, os órgãos reguladores (bancos, seguradoras, bolsa de valores) e os governos. Ainda não é utilizada no Brasil.

dentro de relatórios de sistema EPM⁵ ou na fonte de dados ou meta-dados. A solução permite ao cliente modificar ou ampliar taxonomias antes do processo de mapeamento, bem como configurar taxonomias múltiplas. Documentos XBRL de instância final podem ser criados e validados antes da submissão.

- *Oracle Hyperion Financial Data Quality Management*: É um módulo de suporte pra fazer interface com o Excel, funcionando como uma espécie de ETL⁶. Permite parametrizar a busca da informação em áreas fora da controladoria. A própria controladoria consegue configurar a carga desses dados, eliminando os riscos de integridade de dados associados com a coleta, mapeamento, verificação e movimentação de dados financeiros críticos ao longo de toda a organização. Seu servidor de preparação de dados pode facilmente integrar e validar dados financeiros de qualquer sistema de origem.

A razão da existência de tantos aplicativos diferentes dentro da suíte Hyperion é, segundo Alex Sujiyama, atender as diferentes etapas do processo orçamentário, que envolve planejamento, execução e avaliação. Além disso, há aplicativos que auxiliam diferentes departamentos dentro de uma mesma organização, reunindo funcionalidades específicas que atendam as necessidades de cada área.

Para os usuários do Oracle EPM, existe ainda uma solução chamada *Oracle Financial Management Analytics* que acessa os dados do Hyperion e os expõe ao usuário numa camada de business intelligence que permite explorá-los sem a necessidade de extrair os dados para um repositório (data warehouse).

Além de todas essas funções, o software pode ser integrado com outras soluções e aplicativos fornecidos pela Oracle na área de BI e *data mining*. Essa é uma das principais vantagens oferecidas pela Oracle, uma vez que o atual cenário de grande disponibilidade de dados estruturados e semiestruturados exige que as organizações disponham de tecnologia não só para realizar consultas rápidas e relatórios completos sobre seu desempenho financeiro e operacional, mas também a utilizem como uma

⁵ **EPM** (*Enterprise Performance Management*) é um sistema de gerenciamento do desempenho corporativo.

⁶ **ETL** (*Extract, Transform, Load*) é uma ferramenta que captura dados de várias fontes em vários formatos, trata e filtra os dados de interesse e os consolida numa base de informações única.

ferramenta estratégica que permita o ajuste da produção às necessidades dos clientes e a diferenciação da concorrência.

5.3. O processo de implantação do Hyperion

Implantação por módulos

O Hyperion é um conjunto de softwares que abrange treze aplicativos com funções distintas no apoio à controladoria. Esta configuração modular permite que o sistema seja implantado em sua versão completa ou em partes, conforme as necessidades e prioridades dos clientes.

Dessa forma, a Oracle consegue atender clientes que necessitam de um sistema de inteligência financeira, mas não têm capacidade de investimento para adquirir o projeto integral, afirma Joselyto Riani, da Oracle. Muitas vezes, o cliente implementa um módulo e, ao perceber os benefícios trazidos pelo produto, adquire outros aplicativos da suíte. “É assim que conquistamos muitos clientes”, disse o gerente da Oracle. Nesses casos, o mais comum é começar pelo módulo HSF – Hyperion Strategic Finance, que faz as projeções de fluxo de caixa em substituição às planilhas de Excel®. A razão apontada por Joselyto para a grande procura por este módulo é a sua importância para os gestores financeiros das empresas, que são cobrados pela Diretoria com frequência e intensidade, gerando demanda por dados consistentes capazes de embasar os relatórios analíticos e as projeções financeiras das organizações.

Outro módulo bastante utilizado é o Hyperion Planning, cujas funções apoiam e facilitam o processo orçamentário, atividade essencial para as empresas e que costuma gerar um grande volume de trabalho quando executada sem o aparato tecnológico.

Em nível mundial, Joselyto afirma que um dos módulos mais utilizados é o HFM - Hyperion Financial Management que auxilia grandes empresas e grupos empresariais na consolidação de seus demonstrativos financeiros.

Especificamente no Brasil, não há clientes para o Hyperion Public Sector Planning and Budgeting. Ambos entrevistados afirmaram que os clientes do setor público são representados por empresas públicas ou empresas de economia mista que, por

atuarem de forma similar às empresas privadas, costumam utilizar os mesmos módulos demandados por este segmento do mercado.

Também não há clientes brasileiros para o Hyperion Disclosure Management em virtude da não exigência da tecnologia XBRL pela legislação contábil e tributária em vigor no Brasil. Joselyto informou que há uma única exceção representada por uma grande organização que, ao implementar o Hyperion, incluiu este módulo, antecipando-se às possíveis mudanças nas regras vigentes.

Pessoas envolvidas na implantação e utilização do sistema

O processo de implantação de um sistema como o Hyperion é algo complexo e demorado, pois são necessários muitos ajustes para a integração do novo aplicativo aos sistemas e softwares já em uso pela organização (planilhas, CRM, ERP, dentre outros), além de ser necessário configurar alguns módulos e funções de acordo com as especificidades de cada empresa.

Em virtude disso, muitas pessoas são envolvidas no processo de implantação, tanto pelo lado do cliente, quanto por parte da implementadora. O entrevistado da Unione Consulting informou que, em média, a implantação do Hyperion em uma empresa de pequeno porte envolve duas ou três pessoas da empresa cliente e outros dois ou três técnicos da consultoria. Numa empresa de grande porte o projeto pode envolver até 15 pessoas ao todo.

Uma vez que é preciso configurar o software conforme as características de cada organização, a Unione costuma designar para os trabalhos um consultor técnico e um consultor funcional, sendo que o técnico é o especialista em linguagens de programação e propriedades do sistema, enquanto o consultor funcional é o que entende de negócios e consegue 'traduzir' as práticas negociais das empresas para o padrão de informação requisitado pelo Hyperion.

Quanto ao pessoal da empresa cliente, normalmente são envolvidos o responsável da área que solicitou a compra do Hyperion e o responsável pela área de TI, que por sua vez indicam outras pessoas para participar do processo, se for necessário.

Ao final do processo de implantação, a consultoria oferece um treinamento para que os usuários e administradores do sistema consigam utilizar o treinamento. Apesar da interface amigável, é fundamental que os usuários finais se familiarizem com as funcionalidades do Hyperion para aproveitá-las em toda sua potencialidade.

Fatores críticos de sucesso para a implantação

Conforme foi visto na revisão bibliográfica exposta anteriormente, a introdução da TI nos negócios está sujeita a diversos fatores críticos de sucesso. Por essa razão os entrevistados foram questionados sobre os problemas mais recorrentemente encontrados na fase de implantação e sobre os fatores que consideravam críticos para o sucesso do projeto. Basicamente, as respostas reproduziram o que a bibliografia sobre o assunto costuma indicar, dando grande ênfase ao comportamento das pessoas envolvidas no processo.

Em relação aos clientes, os entrevistados consideram que a imaturidade administrativa das empresas prejudica o andamento do projeto, pois a configuração do sistema depende do conhecimento dos procedimentos operacionais internos e das regras de negócio empregadas pela organização. Quando essas definições não estão claras ou não são passadas corretamente aos implementadores, os resultados produzidos pelo Hyperion não correspondem às expectativas, gerando insatisfação com o produto.

Também há o aspecto da resistência à introdução e ao uso da nova ferramenta. Muitas vezes o projeto é negociado diretamente com o diretor financeiro da empresa, outras vezes com a própria controladoria, mas o sucesso no uso do Hyperion depende da participação de toda a organização. Primeiramente ao fornecer informações sobre os procedimentos operacionais necessários para a configuração do sistema e, num segundo momento, para imputar os dados operacionais gerados em cada área da organização e passar a utilizar a TI no processo de gestão e tomada de decisão. Portanto, a empresa como um todo precisa estar aberta à mudança e cada funcionário deve estar ciente de seu papel no processo de implantação do Hyperion e dos benefícios que a nova ferramenta irá proporcionar. Alex, da Unione, acredita que a aceitação da nova ferramenta é um fator muito delicado quando se trata do Hyperion,

pois, se não for aceito pelos funcionários, ele pode facilmente ser deixado de lado e substituído pelo Excel, o que não aconteceria com um ERP, por exemplo.

Por parte da implementadora, um fator chave para o sucesso é o desenvolvimento cuidadoso da metodologia de trabalho e da documentação do projeto, de forma que as atividades sejam concatenadas e interfiram o menos possível na rotina do cliente.

Por fim, há um ponto crítico inerente ao contexto atual e à dinâmica do mercado de trabalho brasileiro para profissionais de TI. Conforme foi relatado por Sugiyama, os cursos superiores não estão formando profissionais de TI em quantidade suficiente para atender a demanda de profissionais nessa área. Além disso, tem-se constatado que muitos dos novos profissionais não possuem o conhecimento esperado para atuar como consultores ou analistas nesse mercado. Sendo assim, os melhores profissionais são muito disputados entre as empresas e acabam mudando de emprego com grande frequência, muitas vezes abandonando os projetos antes de sua conclusão. O fator crítico de sucesso seria então uma equipe de TI bem qualificada e comprometida.

5.4. Estudos de casos de utilização do Hyperion

A intenção inicial desta etapa da investigação era analisar, por meio de estudos de casos exemplares, o processo de implantação do Hyperion em empresas brasileiras. Como não foi possível obter a colaboração das organizações que implantaram o sistema, esta análise se baseará nos estudos disponíveis na internet.

Devido a tal restrição, o objeto da análise dos cases, que estaria focado no processo de implantação do Hyperion, ficou prejudicado, pois o material encontrado não traz informações sobre esse tópico. Por outro lado, atendendo ao objetivo geral deste projeto de pesquisa, foi possível explorar as funcionalidades e os usos do sistema Hyperion pelas empresas, uma vez que os estudos evidenciam os desafios que levaram as empresas a procurar um sistema de apoio à controladoria e os benefícios que elas obtiveram após a implantação do Hyperion.

Os casos analisados são encontrados em sua integralidade nos anexos deste trabalho. Como apoio às considerações que serão feitas a partir daqui, usaremos o quadro 1, abaixo, que apresenta de forma concisa o conteúdo dos estudos de caso.

O primeiro aspecto que nos chama a atenção é o tamanho das organizações descritas nos casos. Tratam-se de empresas de grande porte, com milhares de funcionários e diversas unidades comerciais. Como foi visto, este é o público-alvo principal da Oracle pelas seguintes razões:

- conforme as empresas crescem, aumenta também a quantidade de dados com os quais elas precisam lidar, seja para a geração de controles e relatórios ou para a projeção de cenários e planejamento estratégico;
- as grandes empresas estão mais maduras que as pequenas em relação ao uso da TI nos negócios, o que significa que estariam mais predispostas a investir num sistema como o Hyperion, bem como fariam melhor proveito das funcionalidades do produto ao difundir seu uso por toda a organização e ao integrá-lo com o ERP e outros aplicativos de inteligência de negócios que costumam possuir; e
- os custos de implantação e manutenção do Hyperion são altos demais para as empresas de menor porte.

Observa-se também que os desafios existentes são praticamente os mesmos para todas as empresas. Elas enfrentam dificuldades de gerenciamento de dados que podem ser agrupadas nos seguintes tópicos:

- Segurança e qualidade dos dados;
- Desconexão entre sistemas e fontes de dados;
- Dispendio de muito tempo e esforço humano para o planejamento, execução e controle orçamentário;
- Concentração do input e extração de dados em uma só área da empresa; e
- Erros nas previsões e projeções.

Organização	Desafios	Soluções
Telefônica Brasil S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar e integrar as fontes de dados da empresa para criar um sistema único de emissão de relatórios e análises financeiras. • Automatizar o processo orçamentário, previsões e fechamentos mensais • Reduzir o trabalho operacional da diretoria visando mais tempo para análises. • Descentralizar o input das informações dos processos orçamentários e de previsões, que até então dependiam exclusivamente da equipe de consolidação • Garantir a segurança dos dados financeiros do controle de gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituiu processos financeiros baseados em planilhas eletrônicas por uma solução automatizada, permitindo que a equipe passasse a ter mais tempo para analisar os dados • Criou uma base única e consistente de dados financeiros, com informações de orçamento, previsões, fechamentos mensais, trimestrais, semestrais e anuais, sem problemas de gerenciamento das diferentes versões • Deu autonomia para as áreas inserirem seus próprios dados na ferramenta. • Passou a criar relatórios financeiros detalhados. • Automatizou as informações sobre custos. • Elevou a segurança dos dados financeiros. • Automatizou e agilizou a geração de relatórios corporativos.
Interstate Batteries	<ul style="list-style-type: none"> • Prover as unidades de negócios com ERPs, planos de contas, e permitir que o orçamento seja definido por códigos de categoria • Permitir o orçamento detalhado e preciso da folha de pagamentos como um fator crítico de sucesso • Fazer com que as ferramentas de orçamento alcancem os níveis mais profundos da organização • Suportar simultaneamente a previsão e a orçamentação 	<ul style="list-style-type: none"> • Um processo de orçamentação mais consistente • Um único sistema para todas as necessidades de orçamentação • Sistemas de informação mais fáceis • Alocações mais precisas, tempestivas e atualizadas • Eliminação de entradas duplas • Consolidação mais rápida e consistente • Permissão para mais usuários de orçamento

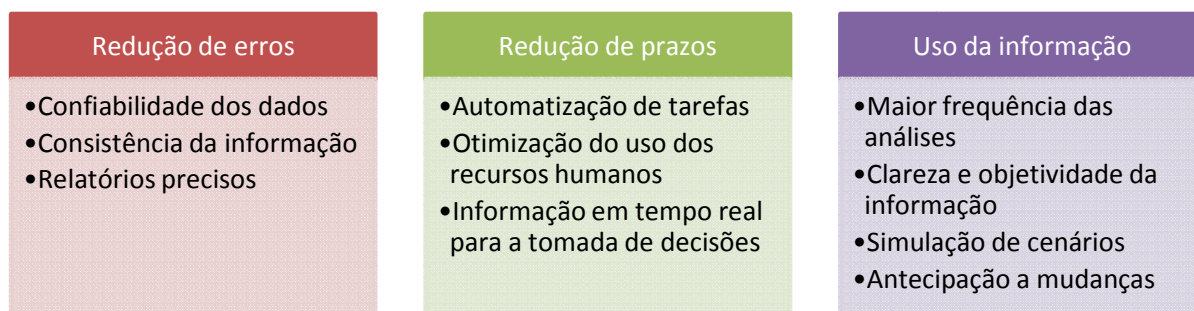
Organização	Desafios	Soluções
National Australia Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar as inconsistências decorrentes da armazenagem dos mesmos dados em sistemas operacionais e financeiros diferentes • Garantir que as alterações nos dados em um sistema sejam aplicadas aos outros • Estabelecer um processo de controle de mudanças padrão para evitar atualizações não justificadas e errôneas que podem resultar em deturpações financeiras ou dados imprecisos em relatórios regulamentares (IFRS ou Basileia III) • Solucionar as inconsistências de dados entre os sistemas (um sistema financeiro produz resultados diferentes daqueles produzidos por um outro sistema) • Substituir o antigo e inflexível sistema mainframe usado como uma ferramenta mestre por uma solução de gerenciamento de dados mais sofisticada 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor gerenciamento dos dados sobre ativos nas 34 aplicações financeiras e operacionais subjacentes, incluindo RH, contabilidade, planejamento e gerenciamento financeiro • Alcance de um retorno de 200% sobre o investimento • Consistência dos dados ao estabelecer um processo de controle de mudanças automatizado e formal entre o Hyperion e os outros 34 sistemas financeiros-operacionais • Melhoria da qualidade dos dados de 90% para 99%, através da redução do número de registros duplicados • Garantia de precisão dos dados em relatórios regulamentares, como IFRS e Basileia III • Visão gerencial sobre as operações financeiras do banco ao redor do mundo • Aumento da integridade dos relatórios corporativos do banco: dados de qualidade geram menos erros e anomalias
TechServices	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de planejamento e consolidação no Excel • Cálculos manuais e tediosos para relatório de fluxo de caixa • Plano de contas, procedimentos de consolidação e processos de planejamento e orçamento não consistentes entre todas as entidades • Diversos sistemas de TI utilizados em processos de gestão de desempenho causando reconciliações • Necessidade de melhorar a eficiência e eficácia do processo de planejamento e reduzir o esforço de 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da necessidade de manipulação manual de dados para criação de relatórios • Utilização de controles sistemáticos para garantir a qualidade dos dados • Automatização de processos recorrentes sempre que possível • Geração automática de demonstrações financeiras dentro do sistema de consolidação • Solução escalonável de planejamento e relatórios que permite fácil acesso aos dados sem uso de planilhas.

	<p>planejamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de ferramentas para apoiar o planejamento operacional e não operacional e para criar previsões 	<ul style="list-style-type: none"> • Repositório central contendo dados financeiros e operacionais
Tenet Healthcare	<ul style="list-style-type: none"> • Coletar as informações necessárias para oferecer suporte às negociações da convenção coletiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de prever situações prováveis de negociação e desenvolver rapidamente posições de apoio e contrapropostas com base em dados factuais

Quadro 2 - Desafios empresariais e soluções providas pelos Hyperion - estudos de casos

Os casos evidenciam que o Hyperion foi muito eficiente na integração com outros sistemas de TI e visivelmente efetivo na solução dos problemas empresariais relatados. Os principais benefícios gerados estão diretamente relacionados a automação dos processos que, ao reduzir os tempos de execução de certas atividades, municiou os gestores com informações precisas e atualizadas sobre as finanças empresariais. Além disso, o Hyperion proporcionou maior confiabilidade aos dados, ao integrar os diversos sistemas informacionais e fontes de dados, garantindo que os inputs fossem padronizados e as alterações feitas em um sistema se replicassem em todos os demais.

Podemos citar ainda benefícios indiretos como o aumento da lucratividade⁷ e da capacidade de reação⁸ das empresas às mudanças organizacionais e mercadológicas, ambas derivados da maior competência analítica desenvolvida por essas organizações ao dispor do ferramental de inteligência de negócios oferecido pela Hyperion.



Esquema 2 - Benefícios obtidos pelas empresas que usam o Hyperion

Por fim, a análise dos casos permite aferir quais foram os módulos do Hyperion demandados pelas cinco empresas estudadas, de acordo com os desafios e as soluções apresentadas. Vê-se, conforme quadro a seguir, que há coincidência entre os módulos Hyperion utilizados por essas organizações e aqueles indicados pelos entrevistados da Oracle e da Unione Consulting como os mais requisitados pelo mercado.

⁷ O Nacional Australia Bank obteve retorno de 200% sobre os investimentos realizados após a implantação do Hyperion.

⁸ A Tenet Healthcare passou a prever situações prováveis de negociação sindical e a desenvolver rapidamente posições de apoio e contrapropostas com base em dados factuais.

Módulos mais demandados	Módulos menos demandados
Strategic Finance Planning Workforce Planning Profitability and Cost Management Financial Management Financial Close Management Disclosure Management Financial Data Quality Management Capital Asset Planning	Scorecard and Strategy Management Public Sector Planning and Budgeting Financial Services Balance Sheet Planning Project Financial Planning

Quadro 3 - Demanda do mercado pelos módulos Hyperion - Estudos de Casos

Diante disso, conclui-se que a Oracle acerta ao oferecer a implantação modular do Hyperion, permitindo que os clientes escolham aquelas ferramentas que melhor se adaptam às suas necessidades.

Há que se fazer uma ressalva quanto à pouca demanda do módulo voltado a projetos, pois foi apurado nas entrevistas que essa ferramenta é muito utilizada por construtoras, empresas de engenharia e organizações que trabalham com projetos sobre demanda (aviação, por exemplo).

Já o módulo *Public Sector* de fato não tem clientes no Brasil, por razões que não foram exploradas nesse estudo.

6. Conclusões

O Hyperion é uma ótima ferramenta de auxílio à controladoria, planejamento e finanças, pois automatiza diversos processos, conferindo-lhes maior segurança (dados intactos e padronizados) e, principalmente, agilidade. Outro benefício oferecido pelo sistema é a capacidade de integrar planejamento, controle financeiro e projeção de cenários.

Contudo, o custo-benefício da aquisição do Hyperion só o torna viável para empresas de médio e grande porte. Pelo lado do custo, tendo em vista os altos gastos envolvidos na obtenção da licença de uso, na instalação e configuração do sistema. Pelo lado dos

benefícios, porque as funcionalidades do Hyperion foram pensadas justamente para facilitar, agilizar e dar segurança aos complexos processos de controladoria típicos de grandes empresas ou grupos empresariais.

As empresas de pequeno porte, por possuir processos menos complexos e lidar com uma quantidade menor de dados (fontes de receitas, volume de pedidos, número de funcionários etc.), conseguem manter o controle contábil, orçamentário e financeiro em planilhas Excel ou softwares mais simples encontrados no mercado.

Um ponto forte do produto é que a implantação de um único módulo do Hyperion, por exemplo, o *Financial Management*, que é um dos mais utilizados, propicia resultados importantes para as organizações, reduzindo substancialmente o tempo necessário para concluir certas atividades e conferindo credibilidade aos dados processados.

A principal deficiência do produto seria a dependência do Oracle EPM para executar o módulo de inteligência analítica do Hyperion (Financial Management Analytics) num contexto em que a tendência do mercado é que os sistemas integrem-se entre si, independente dos fabricantes.

No decorrer desta investigação, alguns temas intrigaram a pesquisadora e são aqui colocados como sugestões para estudos posteriores.

- Porque não há clientes para o *Public Sector Planning and Budgeting* no Brasil? A administração pública, nas três esferas, possui sistemas próprios para auxiliar na confecção e execução orçamentária (SIOP – Sistema Integrado de Orçamento e Planejamento, SIAF – Sistema Integrado de Administração Financeira, SIAFEM – Sistema Informatizado de Administração Financeira para Estados e Municípios). Esses sistemas exercem as mesmas funções que o Hyperion? Quais são as lacunas existentes que o Hyperion poderia suprir?
- Porque o módulo de *Scorecard & Strategy Management* é tão pouco utilizado? Falou-se de maturidade das empresas para o planejamento financeiro e o uso da tecnologia da informação nos negócios, como se falou também do obstáculo representado pela cultura organizacional ao manter a tomada de decisões baseada na intuição e nas experiências passadas. Será que a cultura das organizações ainda não se adaptou à definição de metas e indicadores de

controle? Ou as organizações simplesmente não percebem a utilidade desse módulo do Hyperion?

- Como está a oferta de TI e BI para as pequenas e micro empresas brasileiras? A Oracle oferece soluções completas de TI e BI voltadas para grandes empresas, que propiciam grande diferencial competitivo para as organizações que utilizam esse ferramental. Mas as pequenas e micro empresas não conseguem pagar o preço cobrado por esses sistemas. Estariam elas em desvantagem ainda maior em relação aos grandes concorrentes por esse motivo? O que o mercado tem a oferecer para esse segmento?
- Quais são e como atuam os concorrentes do Hyperion? Neste estudo foram apenas identificados os quatro principais concorrentes do Hyperion: SAP, Cognos, Prophix e Exec. Quais as características de cada um deles? Quais os diferenciais, as vantagens e desvantagens de cada um? A que públicos eles se destinam?

7. Referências bibliográficas

BLOOMBERG. *The Current State of Business Analytics: where do we go from here?* In: Bloomberg Businessweek Research Services, 2011.

BRYNJOLFSSON, E; HITT, L. M; KIM, H. H. Strength in Numbers: How does data-driven decision-making affect firm performance?. In: International Conference on Information Systems, 32. Shangai, 2011.

DAVENPORT, T. H. *Missão Crítica: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAVENPORT, T. H.; COHEN, D.; JACOBSON, A. Competing on Analytics. *Babson - Working Knowledge Research Center*, Maio de 2005.

DAVENPORT, T. H; HARRIS, J. *Competing on Analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007.

GARTNER. Top 10 Strategic Technologies Will Be Assimilated Into Management Tools. *Press release*. 12 jun. 2012. Disponível em: < <http://www.gartner.com>>. Acesso em: 19 jun. 2012.

GARTNER. Worldwide Business Intelligence, Analytics and Performance Management Software Market Surpassed the \$12 Billion Mark in 2011. *Press release*. 2 abril 2012. Disponível em: < <http://www.gartner.com>>. Acesso em: 19 jun. 2012.

GRAEML, Alexandre R. *Sistemas de Informação: o Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.

GREGO, Maurício. 17 previsões para 2012 em tecnologia. *Exame.com*, São Paulo, 08 dez. 2011. Disponível em: <<http://clubalfa.abril.com.br/entretenimento/gadgets/17-previsoes-para-2012-em-tecnologia/>>. Acesso em: 19 jun 2012.

iMasters. Hyperion da Oracle é apontada como líder no mercado de suítes de gestão pelo Gartner. *iMasters*, São Paulo, 11 set. 2007. Disponível em: <<http://imasters.com.br/noticia/7033/oracle/hyperion-da-oracle-e-apontada-como-lider-no-mercado-de-suites-de-gestao-pelo-gartner>>. Acesso em: 09 jun. 2012.

KUGLER, José L. C. *Competência Analítica: Conceitos e Estratégias para a Construção da Empresa Inteligente*. São Paulo: Saraiva, 2013.

LOCK, Michael. *The Analytical Masses: building self-service insights for line-of-business decisions*. Aberdeen Group, Julho 2011.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da Distribuição Física de Produtos. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, n. 31, p. 45 - 65, janeiro/abril 2003.

PADILHA, T. C. C; COSTA, A. F. B; CONTADOR, J. L.; MARINS, F. A. S. Tempo de implantação de Sistemas ERP: análise da influência de fatores de aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos. *Gestão e Produção*, volume 11, n. 1, p. 65-74, jan-abr 2004.

PADOVEZE, Clóvis L. *Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. São Paulo: Thomson, 2003.

REGINATO, L; NASCIMENTO A. M. Um Estudo de Caso Envolvendo Bussiness Intelligence como Instrumento de Apoio à Controladoria. *Revista de Contabilidade e Finanças*, p. 69-83, junho 2007.

Sites consultados:

http://www.hitachiconsulting.com/files/pdfRepository/CS_InterstateBatteryABP.pdf

<http://www.oracle.com/us/corporate/customers/customersearch/national-australia-bank-1-hyp-ss-1545408.html>

<http://www.citagus.com/casestudy/CitagusHyperionCaseStudy1.pdf>

<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/workforce-intelligence-da-hyperion-ajuda-empresas-a-medir-o-impacto-do-capital-humano/10243/>

<http://www.oracle.com/br/corporate/press/pr-br-22-mar-2012-1567364-ptb.html>

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

A) Características e funcionalidades

1. Por qual razão existem tantas unidades diferentes dentro dos três principais blocos funcionais? Há necessidade dessa diversificação?
2. Como o software se integra com sistemas transacionais (ERP, CRM etc)?
3. Com que tipos de dados o software trabalha? Estruturados, não estruturados ou ambos?
4. Com quais tipos de programas o software se relaciona? Em que fases do processo?
5. Em que medida o software se integra com outras ferramentas de modelagem analítica?
6. Como o software se adapta às necessidades e características de cada organização? E à legislação contábil, tributária e trabalhista brasileira, que é diferente dos demais países?
7. O software possui relatórios pré-definidos? Quais são eles?

B) Implantação

8. Na fase de implantação, quais são os critérios utilizados para definir quais ferramentas serão implementadas?
9. Quais pessoas e quantas, em média, estão envolvidas no processo de implantação do sistema, tanto pelo lado da implementadora como da empresa cliente?
10. Se esse número for variável, como se dimensiona e se define a equipe?
11. Quais os principais problemas encontrados na fase de implantação?
12. Quanto tempo dura, em média, a implantação do sistema? A implementadora presta assistência ao cliente após concluída essa fase?

C) Fatores críticos de sucesso

13. De acordo com as experiências acumuladas pela empresa implementadora, quais são os fatores críticos para o sucesso da implantação do sistema? (internos, externos, de ordem técnica, de ordem cultural etc.)

Anexo 1 – Estudo de Caso: Telefônica Brasil S.A.

A Telefônica Brasil S.A, empresa de telecomunicações com sede em São Paulo, que faz parte do Grupo Telefônica: fornece serviços de telefonia local e de longa distância, acesso à Internet, serviços de dados e de televisão a cabo com um total de 15 milhões de clientes. A empresa possui cerca de 7 mil funcionários e um faturamento anual de US\$ 5 bilhões. À medida que cresceu também aumentou a dificuldade de compilar dados e gerar os relatórios necessários para o planejamento financeiro e os processos de orçamentos. Para isso, utilizava planilhas até que decidiu implementar o Oracle Hyperion Planning.

Atualmente, com esta solução, a área de finanças conta com uma base financeira sólida sem a necessidade de demandar tanto tempo à consolidação manual dos dados. Além disso, a empresa utiliza o Oracle Essbase para gerar relatórios precisos, que ajudam a tomar melhores decisões de negócios. Devido a utilização destas soluções, a Telefônica Brasil conseguiu reduzir a consolidação do orçamento anual de dois dias para duas horas.

Principais desafios antes do Hyperion:

- Consolidar e integrar as fontes de dados da empresa para criar um sistema único de emissão de relatórios e análises financeiras.
- Automatizar o processo orçamentário, forecasts e os fechamentos mensais da Companhia.
- Reduzir o trabalho operacional da diretoria visando mais tempo para análises.
- Descentralizar o input das informações dos processos orçamentários e de forecasts, que até então dependiam completamente da equipe de consolidação, de forma que os mesmos pudessem ser mais participativos e ágeis.
- Garantir a segurança dos dados financeiros do controle de gestão.

Resultados obtidos com o Hyperion:

- Trabalhou com a consultoria CIS - Corporate, parceiro Oracle, para implementar o Hyperion como ferramenta oficial da diretoria de controle de gestão.

- Substituiu processos financeiros baseados em planilhas eletrônicas por uma solução automatizada, permitindo que a equipe passasse a ter mais tempo para analisar os dados em vez de ficar compilando-os.
- Criou uma base única e consistente de dados financeiros, que concentra e organiza informações de orçamento, forecasts, fechamentos mensais, trimestrais, semestrais e anuais, eliminando os problemas de gerenciamento das diferentes versões e obtendo rapidamente dados mais confiáveis.
- Deu autonomia para as áreas (segmentos) inserirem seus próprios dados na ferramenta.
- Passou a criar relatórios financeiros detalhados.
- Automatizou as informações do Cune (Custos).
- Elevou a segurança dos dados financeiros da Telefônica.
- Automatizou e agilizou a geração de relatórios corporativos.

Depoimento:

“O Oracle Hyperion Planning e o Oracle Essbase trouxeram novas ideias e dinamismo para nossa empresa. Agora, nosso departamento de finanças dedica menos tempo para compilar dados financeiros e mais tempo para analisá-los, o que permite tomar melhores decisões de negócios”. – Wanderson Guerra Leal, gerente de Consolidação e Relatórios, Telefônica Brasil S.A.

Anexo 2 – Estudo de Caso: Interstate Batteries

Business Challenge:

Interstate Batteries has evolved significantly since the company began in 1952. They offer:

- The most extensive distribution system in the battery industry
- Reputation and integrity for top-quality products and reliable service
- Industry leadership in OEM private label dealer-direct programs
- Power Care for industrial batteries

Following an Oracle/JD Edwards Enterprise One (EOne) ERP implementation and the move to a single general ledger, Interstate realized the need to also update its planning solution. The new solution would need to:

- Provide EOne business units, charts of accounts, and allow category codes to drive budgeting
- Allow for an accurate, detailed payroll budget as a critical success factor
- Move budgeting tools deeper into the organization
- Support simultaneous forecasting and budgeting

The Solution:

Interstate Batteries chose Hitachi Consulting to help implement the new planning solution they had selected— Oracle/Hyperion Enterprise Performance Management.

Operating with a short timeframe, Hitachi Consulting worked closely with Interstate Batteries to implement the Hyperion planning solution with capabilities that would allow for several improvements, including:

Budgeting and Planning

- Unique spreading based on previous year
- Single form with current year, prior year-actual, prior year-budget
- Cost of sales forms based on line of business
- Automated overhead allocations

Workforce Planning

- Employee-level budget drivers for detailed taxes and benefits
- Fiscal and calendar year tax-cycle drivers
- Employee-level transfers and allocations
- Employee travel
- Continuous payroll reallocations
- Summary employee expenses integrated into planning

Capital Planning

- Custom forms for use with budgeting standard assets, leasehold improvements, and software projects
- Accumulation of existing and new asset depreciation information
- Asset lifecycles based on pre-defined asset classes
- Supporting detail for assets within each asset class
- Integrated acquisition and depreciation information for planning

Reporting

- Core reports with multiple versions and various detail levels
- Multiple company views based on category codes from JD Edwards
- Custom reports for supporting details and cell notes

Business Benefits

Following the Oracle/Hyperion Enterprise Performance Management solution implementation, Interstate Batteries was able to reap numerous business benefits, including:

- A more consistent budgeting process
- One system for all budgeting needs
- Easier reporting systems
- Accurate, timely and up-to-date allocations
- Elimination of dual entries
- Faster, more consistent consolidation
- Allowance for more budget users

- Improved source documentation within the budget tool
- Better control of the budgeting process with use of workflow
- Alternative organization budgeting structures

Anexo 3 – Estudio de Caso: National Australia Bank

National Australia Bank (NAB) is a financial services organization employing more than 40,000 people, operating more than 1,800 branches and service centers, and responsible to more than 460,000 shareholders. The bank operates major financial services franchises in Australia, as well as businesses in Asia (NAB branches in Beijing and Shanghai), New Zealand (Bank of New Zealand), the United Kingdom (Clydesdale Bank and Yorkshire Bank), and the United States (Great Western Bank). NAB provides more than 10.93 million customers worldwide with retail, business, and institutional banking services.

Challenges

- Eliminate inconsistencies arising from storing the same data (relating to cost centers, specialized banking staff for different branches, and general ledgers for various NAB businesses) in different finance and operational systems
- Ensure changes to data items (such as updates to a particular Australian cost center or account details) in one system are applied across other finance and business systems
- Establish a standard change control process, to prevent ad hoc, unjustified, and erroneous data updates that may result in financial misrepresentations or inaccurate data in regulatory reports, such as International Financial Reporting Standards (IFRS) or Basel III reports
- Address reporting issues, where one finance system—containing the bank’s multiple general ledgers, for example—produces financial results that are different from those produced by another finance system due to data inconsistencies between the two systems
- Replace an ageing, inflexible mainframe system used as a master data management tool with a more sophisticated master data management solution

Solutions

- Implemented Oracle Hyperion Data Relationship Management to better manage master data assets in 34 underlying finance and operational applications, including human resources, general ledger, planning, and an Oracle Hyperion Financial Management system

- Achieved a 200% return on investment
- Ensured cost center data consistency by establishing a formal, automated change control process, where updates to finance master data in the Oracle Hyperion master data system are fed into or applied to 34 other finance and operational systems
- Improved data quality from 90% to 99% by cleansing the source data and reducing the number of duplicate records when master data was migrated from the bank's mainframe and other systems to Oracle Hyperion Data Relationship Management
- Guaranteed data accuracy in regulatory reports such as IFRS and Basel III, the new regulatory framework developed to improve supervision, transparency, and disclosure; and enhance risk management and governance practices in the Australian banking sector
- Enhanced management insight into the state of NAB financial operations worldwide, by providing a single, accurate view of finance master data
- Increased integrity of the bank's enterprise reports, as improved data quality means fewer inaccuracies and anomalies

Why Oracle

NAB evaluated a number of master data management products, but only Oracle Hyperion Data Relationship Management offered the all around capability that the bank needed.

"It would have to be the best software product I have encountered – everything it says it can do, it does, and does well," said David Gray, asset owner master data, finance asset & operations, National Australia Bank.

Implementation Process

To prepare for the Oracle Hyperion implementation, NAB spent a number of weeks gathering system requirements for interface designs.

“All the rules and validations of the source system must be replicated in the Oracle Hyperion system,” said Gray. “For example, if a cost center has a four-digit code, it must be the same in the Oracle Hyperion system.”

NAB conducted data reviews of each system to clearly define property configurations, such as system defaults, derivation logic, and verifications. The bank also opted for a centralized maintenance and governance approach, where one team looks after the master data. After these initial preparations, NAB began adding test data into the Oracle Hyperion system. According to Gray, data validation was a crucial step.

“If multiple sources had been maintaining the same data, there would be differences,” he said. “We had to choose the right data – or the right hierarchy of data – to validate and test. As this project was owned and driven by the Finance department, we deployed the data hierarchy for the management reporting line of business first, which includes the bank’s cost centers.”

The implementation team, comprising Gray as the project manager, two NAB team members, and a consultant from Oracle Consulting, took three months to deploy Oracle Hyperion Data Relationship Management.

The Oracle consultant provided initial training on the Oracle Hyperion product. The Oracle Hyperion master data management system went live in 2006.

“We’ve been blown away by the capabilities of Oracle Hyperion Data Relationship Management. We are extremely happy with what the product can do and what we have achieved to date.” – David Gray, Asset Owner Master Data, Finance Asset & Operations, National Australia Bank

Anexo 4 – Estudo de Caso: TechServices⁹

Client Background

Customer is the global leader in technology protection services. From lost, stolen and damaged wireless handsets to malfunctioning computers or HDTVs. The company provides more than 90 million consumers worldwide with best-in-class, next day device replacement. Customer also offers protection of user content and software

- Over 90 million wireless customers around the world just like you are protected by Company
- Customer partners with North America's top 5 nationwide wireless carriers, many regional providers as well as other worldwide wireless companies to help customers get a replacement phone quickly
- Customer has over 5,000 employees dedicated to providing great Service

Citagus Role

The client is implementing a part of Oracle EPM Suite (Hyperion Essbase, Hyperion Planning & Hyperion Financial Management) and Citagus will play an integral part of implementation.

Citagus role in Hyperion Essbase and Planning implementation:

- Functional Attribute design, Business Rules, Financial Reports, Smartview Reports, Data Conversion, Test

Citagus role in Hyperion Planning / Hyperion Financial Management:

- Implementing Corporate planning solution for forecasting group.
- Developing solution for Revenue, Operational & Capital/retirement planning and design includes metadata design, designing business logic, Interface design & Actual & budget data conversion
- Designing financial statement reports, operational reports and revenue reports in Hyperion smart view
- Design seamless integration between Essbase & Planning / Essbase & HFM

⁹ Nome fictício.

Business Challenge

- Manual planning & consolidations process ~ Excel
- Manual & tedious calculations for Cash Flow report
- Chart of Accounts, Consolidation procedures and planning & budgeting process not consistent across all entities
- A number of disparate IT systems used in performance management processes causing reconciliations
- Improve the efficiency and effectiveness of its Planning processes and reduce the planning effort.
- Provide tools to support operational & non operational planning process and Creation of driver based forecasts

Client Benefits

- Reduce the need for manual data manipulation for report creation
- Utilize systematic controls to support data quality
- Automate recurring process such as intercompany elimination and cash flow calculations where possible
- Leverage process controls to confirm data accuracy at the source
- Automatically generate financial statements (including Cash Flow) within the consolidation system
- Integrated performance management program enabled by Oracle's EPM software suite
- Scalable planning and reporting solution enabling easy plan development and access of data with no spreadsheets.
- Central repository containing key financial and operational data

Citagus will support the following deliverables within phase II of the Hyperion Planning Project

Responsibilities, Requirements and Assumptions

Citagus

Project Management:

- Support of project lead and project team with approach, preparing decisions, keeping scope and timeline
- Coaching the interaction between all involved parties
- Managing the integration of the enhancement of the existing planning solution

Consulting:

- Provision of insights in different planning processes cross industry and financial “best practices” for each work package
- Provision of broad spectrum of relevant IT know how
- Preparation and support of workshops and decision meetings
- Establishing all deliverables that are mentioned in the scope, all deliverables that are not mentioned in the scope-list are out-of-scope and need to be negotiated separately
- Proof of new server landscape and backup testing will only be supported by Citagus to limited extent

Customer

Contribution by Customer

- It is essential for the project success that Customer resources are available and support the project
- Prepare test data as well as company-specific know-how
- Provide resources from operational and IT department to support the project
- Business review and sign-off of project phases and entire project to be scheduled milestones of detailed project plan
- Provide resources: rooms, PC equipment, internet connection, phones, remote access and user rights for the Hyperion
- Planning (HP) system

- Hyperion server and infrastructure maintenance will be done by Customer IT, additionally a second physically separated
- Hyperion server landscape will be set up (for development and test) by Customer IT
- Customer IT is responsible for the development and test of a backup approach for the Hyperion servers

Anexo 5 – Estudo de Caso: Tenet Healthcare

Hyperion Workforce Planning

"Com aproximadamente 18 mil funcionários sindicalizados em diversas unidades em vários estados, foi uma tarefa árdua e demorada coletar as informações necessárias para oferecer suporte às negociações da convenção coletiva", afirma Dan Rodriguez, diretor jurídico adjunto da Tenet Healthcare.

Segundo o executivo, os recursos de modelagem da Hyperion, aliados à sua capacidade de estabelecer uma parceria com a Tenet para oferecer uma solução pontual com foco em salários, benefícios, estabilidade e desempenho financeiro, possibilitou à empresa prever situações prováveis de negociação e desenvolver rapidamente posições de apoio e contrapropostas com base em dados factuais.