

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FINANÇAS

JOSÉ FRANCISCO MARCON

**Modelo de integração sistêmica de um serviço de contas a pagar
para o Sicredi**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
FINANÇAS

Professor Orientador: Angela Brodbeck

Porto Alegre, janeiro de 2017

RESUMO

Nos dias atuais, seja em palestras com empreendedores, seja em artigos científicos, seja em reportagens comerciais, é comum ouvir discussões sobre temas como gestão com eficiência, redução de custos, rentabilidade, redução de erros operacionais, processos lean, entre outros, que permitam atender com qualidade e dentro dos prazos, os serviços contratados tanto por clientes internos quanto externos. A organização estudada neste artigo se encaixa neste contexto, apresentando um problema de integração no processo de contas a pagar que envolve custos, eficiência, tempo e insatisfação dos clientes usuários do serviço. Por isso, o objetivo deste trabalho é apresentar uma solução sistêmica que unifique e padronize o processo do serviço de contas a pagar do Sicredi, permitindo uma integração sistêmica entre o cliente usuário e o executor do serviço. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo estudo de caso utilizando procedimentos de coleta de dados qualitativa através de entrevistas, análise de documentos e das formas de entrada de demandas de pagamentos nas ferramentas envolvidas e, também, quantitativa através de pesquisa de satisfação do cliente usuário do serviço. Os resultados apontaram para um modelo simplificado de integração do serviço que possibilita a unificação das solicitações de pagamento em um único sistema integrado com o sistema de gestão ERP SAP (Systeme, Anwendungen und Produkte) já utilizado pela organização. As principais contribuições identificadas para a empresa estudada foram eficiência, redução de atividades manuais, redução de erros operacionais e redução de custos; e, para a academia, fica a proposição da extensão deste estudo de caso possibilitando o desenvolvimento de um possível modelo único de integração sistêmica para processos que estejam conectados em centrais de serviços compartilhados aos usuários de empresas integrantes do sistema bancário.

Palavras-chave: Integração de Sistema, Contas a Pagar, Centro de Serviço Compartilhado.

ABSTRACT

Nowadays, whether in lectures with entrepreneurs, scientific articles, or commercial reports, it is common to hear discussions on topics such as management with efficiency, cost reduction, profitability, reduction of operational errors, lean processes, among others, that allow Meet with quality and within the deadlines, the services contracted by both internal and external customers. The organization studied in this article fits in this context, presenting an integration problem in the process of accounts payable that involves costs, efficiency, time and dissatisfaction of the users of the service. Therefore, the objective of this work is to present a systemic solution that unifies and standardizes the process of the Sicredi accounts payable service, allowing a systemic integration between the user client and the service executor. In order to do so, a case-study research was conducted using a qualitative data collection procedure through interviews, document analysis, and the forms of entry of payment demands into the tools involved, and also quantitative through customer satisfaction survey Service user. The results pointed to a simplified service integration model that enables the unification of payment requests in a single integrated system with the SAP management system already used by the organization. The main contributions identified to the organization are: efficiency, reduction of manual activities, reduction of operational errors and reduction of costs; and to the academy proposes the extension of this case study allowing the development of a possible single model of systemic integration for processes that are connected in shared service centers to the users of companies that are part of the banking system.

Keywords: System Integration, Accounts Payable, Shared Service Center.

1 INTRODUÇÃO

A diferença competitiva entre as empresas, muitas vezes, reside no gerenciamento das Tecnologias da Informação (TI) e não nas diferenças tecnológicas. Isto pode ser visto quando as tecnologias disponíveis como sistemas de informação e a integração entre eles ficam em segundo plano, mantendo um foco apenas voltado para as estratégias de infraestrutura de TI. (KEEN, DEVARAJ e KOHLI, 2002).

A integração dos sistemas promove a melhoria do desempenho da organização, a redução de custos, de duplicidades e de burocracia, de conflitos entre os sistemas, pois é estabelecida uma única estrutura para a gestão, ligada às estratégias e objetivos corporativos. Além disso, a integração dos sistemas permite também a realização de uma única análise crítica e a melhoria da comunicação, já que é utilizado um conjunto uniforme de objetivos e uma abordagem integrada, de equipe. (NETO et al. 2010).

Outro quesito de integração entre sistemas está relacionado com a arquitetura de software, sendo ela uma das principais habilitadoras em termos de proporcionar ganhos efetivos em agilidade e eficiência na manutenção e evolução dos sistemas corporativos (DE SORDI, LOURDES MARINHO e NAGY, 2006).

Estas premissas, evidenciam a atualidade e pertinência do tema central deste artigo “Integração de Sistemas”, para as empresas que visam eficiência, redução de custos e gerenciamento das atividades em alto nível. Isto se aplica ao Sicredi, principalmente no momento atual onde houve a implantação de um Centro de Serviços Compartilhado (CSC) em Porto Alegre para atender e executar demandas operacionais de todas as Cooperativas do sistema. O Centro encontra-se em atividade plena, apesar de alguns processos apresentarem uma certa dificuldade de integração com os usuários.

Schulman e Donniel (2001) apresentam alguns motivos que levam as organizações a adotarem o conceito de CSC contemplando quatro dimensões:

- Dimensão 1: Estratégia Organizacional, que compreende onde melhor alocar as atividades;
- Dimensão 2: Política que compreende as razões intrínsecas que podem fazer com que um CSC se instale em determinada localidade;
- Dimensão 3: Técnica que compreende as possibilidades tecnológicas de uma região;
- Dimensão 4: Econômica que busca por economia de escala.

O Sicredi, empresa estudada neste artigo, buscou se encaixar nestas 4 dimensões, uma vez que adotou uma central de compartilhamento e, portanto, necessita integração entre as

partes para aumentar sua eficiência. O problema específico analisado visa basicamente atender a dimensão 3 – técnica, uma vez que é um problema de integração entre ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) disponíveis. O Sistema de Informação (SI) central adotado pelo Sicredi é o SAP. Ele foi implantado e configurado no ano de 2010 nos módulos Financeiros (FI), Contas a Pagar (AP), Materiais (MM), Ativo (AA), Contabilidade (GL) e Controladoria (CO).

O processo definido para o Contas a Pagar (AP) é centralizado na CSC de Porto Alegre, obrigando o envio dos documentos fiscais das agências para posterior lançamento no SAP e pagamentos aos fornecedores efetuado através de funcionalidades do SAP. Neste ponto que reside o problema, pois houve pouca evolução no processo de integração sistêmica de envio e recebimento das solicitações de pagamento. Os formatos ainda utilizados são: envio através de e-mails, uma ferramenta de gerenciamento de demandas da CA Informática denominada USD, e um sistema desenvolvido com a metodologia Business Process Management (BPM) em plataforma Oracle. Tais entradas de dados no serviço de contas a pagar não são integradas e nem integráveis entre si. Com resultado, vários problemas ocorrem tais como, geração de várias entradas da mesma informação, erros operacionais, frequentes contas não pagas e, por consequência insatisfação dos clientes usuários do serviço.

Dado o contexto acima o **objetivo deste trabalho é identificar um modelo de integração da entrada de dados e do controle de demandas do serviço de contas a pagar das Cooperativas que fazem parte do sistema Sicredi**. Para tanto, este trabalho se utilizou de um estudo de caso com cooperativas que aderiram ao serviço de contas a pagar compartilhado e, através da medição realizada por uma pesquisa contratada pelo Sicredi da satisfação do serviço prestado de forma compartilhada e de entrevistas focadas, buscou identificar um modelo de integração entre as partes que possa ser o mais razoável sob o ponto de vista dos usuários.

Este artigo encontra-se dividido nas seguintes seções: Introdução, contendo a importância do tema, o problema e o objetivo; Referencial Conceitual, utilizado como base para entender, avaliar e possivelmente identificar uma solução para o problema; Metodologia de Pesquisa que explica as técnicas utilizadas para desenvolvimento da pesquisa; O Estudo de Caso buscando mostrar a empresa, o setor pesquisado e o problema específico; Identificação do Modelo de Integração Sistêmica para o Serviço de Contas a Pagar através da análise dos resultados da pesquisa de satisfação, entrevistas, análise de documentos e das funcionalidades dos sistemas; e, por fim, as Considerações Finais compreendendo as conclusões da pesquisa e possíveis contribuições.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Como base e estruturação desta pesquisa, considerou-se importante analisar os principais conceitos de sistema de informação integrados, alguns aspectos de agilização das operações de negócio que envolvem integração entre as operações através de sistemas de informações, principalmente que envolvem o ERP SAP (sistema integrado utilizado pela organização estudada) e que mereceu uma seção em especial.

2.1 Sistema de Informação Integrado

Sistema de Informação (SI) é um conjunto de peças não redundantes que se reúnem a fim de alcançar um objetivo comum. Este conceito está conectado diretamente com a compreensão do processo de produção de produtos e serviços, onde requer entradas, processamento e saídas. Em determinadas fases, análise, denominadas de feedbacks são necessárias, objetivando repasse de informações aos emissores para manter a estabilidade sistêmica. Empresas bem-sucedidas operam de modo multidisciplinar, integrando as operações de todos os departamentos. Os sistemas são o principal facilitador das operações multidisciplinares (BALTZAN, 2016).

Nos últimos anos houve um forte crescimento do portfólio de sistemas de informação (SI) existentes nas corporações e, citando apenas alguns, dos mais difundidos, temos: gestão empresarial integrada (enterprise resource planning/ERP); gestão do relacionamento com clientes (customer relationship management/ CRM); gestão do relacionamento com fornecedores (suppliers relationship management/SRM); gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management/SCM); gestão do desenvolvimento colaborativo de produtos (-product life-cycle management/PLM); compra de materiais indiretos (e-procurement); compra de materiais diretos (e-sourcing); mais outros tantos sistemas colaborativos via Internet pré-fixados pela letra e (eletronic); e sistemas de automação de processos (workflow). Estes são apenas alguns dos nomes que compõem o vasto elenco de SI das corporações (BALTZAN, 2016; LIRA, ALMEIDA, SILVA JR, 2014).

2.2 Agilização das operações de negócio

Não somente nos dias de hoje, mas no passado já se falava da importância da informação como ativo para a organização, pois permite realizar iniciativas de negócio e planos estratégicos. As empresas que utilizam e gerenciam as informações estão preparadas para vantagens competitivas e por consequência para o sucesso. O resultado da utilização

deste mecanismo reflete em aumento de eficiência, garantia de infraestrutura necessária para o gerenciamento da cadeia de fornecimento, relacionamento com o cliente e planejamento de recursos empresariais. Consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, na aquisição ou manufatura de um produto, matéria-prima ou serviço. (BALTZAN, 2016).

Já as estratégias de Porter sugerem que a entrada no mercado deve acontecer quando de posse de uma vantagem competitiva, seja de liderança de custo global, de diferenciação ou de foco. Para alcançar estes resultados, os gestores precisam tomar decisões e prever as necessidades e requisitos de negócios futuros, e é neste ponto que reside um dos principais desafios, como estabelecer as bases para o sucesso de amanhã ao mesmo tempo que não podem perder o foco de competição no ambiente de negócio de hoje. (PORTER, 1999).

Na abordagem sistemática para integração entre sistemas de informação há conceitos, profissionais, técnicas, ferramentas, metodologia de trabalho e profissionais especializados na integração entre SIs, aglutinados em torno de um Centro de Competência de Integração de Sistemas (CCIS). Este centro é responsável pela administração do ambiente de integração. Os profissionais do CCIS estudam a demanda de integração trazida pelas equipes de projeto de cada novo SI, analisando a tecnologia e a ferramenta mais apropriada para desenvolver os elementos de integração necessários. O gerenciamento contínuo e a evolução de cada elemento de integração são responsabilidade do CCIS (GARTNER, 2003).

2.3 O Sistema de Informação Integrado SAP

A SAP, é a empresa líder mundial em aplicações empresariais em termos de receitas de serviços de software. Com base na capitalização de mercado, é a terceira maior fabricante de software independente do mundo. Está no centro da revolução tecnológica atual. Possui soluções por linha de negócios, desde gestão de ativos e finanças a marketing, vendas e produção; soluções por setor, como automotivo, bancário, indústria química, varejo dentre outros. (SAP, 2017).

O SAP, como todo ERP, trabalha de forma integrada permitindo que uma informação fique disponível em tempo real para todo o sistema sem a necessidade de nova inserção ou reprocessamento. Pode ser executado em várias plataformas de hardware e é constituído por processos de negócios (módulos) baseados em melhores práticas de mercado. Pode ser implantado em diversos tipos de negócios empresariais, pois é configurável e parametrizável conforme o ramo de atividade e do negócio da empresa. Um conceito a ser destacado para melhor entendimento do sistema SAP, são as **transações**, que é uma terminologia utilizada para definir acesso aos programas standard ou programas desenvolvidos para atender necessidades específicas das empresas. As configurações e implementações dos módulos

depende do escopo contratado e a necessidade de negócio da organização, seguem exemplos da divisão que o SAP trabalha:

- **MÓDULOS DE FINANÇAS**

FI – Contabilidade Financeira, registra e lança todas as transações de negócio, de acordo com o plano de contas atendendo aos requerimentos legais e fiscais, consolidações, etc. Suas principais funcionalidades são: FI-GL: Contabilidade Geral; FI-AP: Contas a Pagar; FI-AR: Contas a Receber; FI-AA: Contabilidade de Ativo; FI-BL: Contabilidade Bancária; FI-TM: Gerenciamento de Viagens; FI-FM: Orçamento de Fundos/ Recursos.

CO – Contabilidade de Custos, controla e gerencia todos os custos e receitas numa organização “Contabilidade Gerencial”. Suas principais funcionalidades são: CO-OM: Custos Indiretos; CO-PC: Custo de Produto; CO-CCA: Centro de Custo; CO-PA: Análise de Rentabilidade.

- **MÓDULOS DE LOGÍSTICA**

MM – Administração de Materiais, destina-se à suportar as atividades das áreas de Compras e Estoques da empresa. Suas principais funcionalidades são: MM-IM: Administração de Inventário; MM-IV: Revisão de Faturas.

PP – Planejamento de Produção, utilizado para o planejamento e controle das atividades de produção da empresa. Suas principais funcionalidades são: PP-SOP: Plano de Vendas; PP-MP: Plano Mestre; PP-PI: Produção para Indústria de Processos.

SD – Vendas e Distribuição, planejamento de todas as tarefas e atividades de Vendas, Distribuição, Expedição e Faturamento. Suas principais funcionalidades são: Processos de Vendas, Quotas, Faturamento, Expedição, Preços, Descontos, Impostos.

- **MÓDULOS DE RECURSOS HUMANOS**

Sistema integrado completo para suportar o planejamento e controle relativos a área de Recursos Humanos. Suas principais funcionalidades são: HR-PA: Administração de Pessoal; HR-PA-CM: Gerenciamento de Compensação; HR-PT: Gerenciamento de Tempo; HR-PY: Transporte HR-PE: Treinamento.

Tendo como premissa as melhores práticas de mercado e objetivando melhorar a gestão contábil, tributária, financeira e patrimonial, o Sicredi, implantou o ERP da SAP no ano de 2010, essa decisão colocou todas as empresas do sistema num outro patamar tecnológico, permitindo otimização de processos, maior controle interno, redução de riscos operacionais e principalmente uma plataforma escalável para implantação de novos produtos. O principal módulo a ser destacado e que tem sintonia com o desenvolvimento deste trabalho

reside no processo de contas a pagar, mais especificamente FI_AP / LO-MD-MM; FI-AP e FI_AR ilustrado nas três primeiras linhas da Figura 1 abaixo que representa os módulos do SAP configurado e implementado para o Sicredi.

Escopo de Processos e Tecnologia Implantados			
Solução	Módulo	Processo	Sub-Processo
SAP	FI-AP / LO-MD-MM	CONTAS A PAGAR	Workflow
SAP	FI-AP	CONTAS A PAGAR	Programa de pagamentos
SAP	FI-AP	CONTAS A PAGAR	Adiantamento <u>fundo-fixos</u> / fornecedores
SAP	MM-PUR-PO	COMPRAS	Entrada do pedidos de compras
SAP	MM-PUR-PO	COMPRAS	Entrada de faturas
SAP	FI-AA / CO-OM-OPA	IMOBILIZADO	Imobilizações em andamento
SAP	FI-AA	IMOBILIZADO	Imobilizações normais
SAP	FI-AR	IMOBILIZADO	Venda de imobilizados
SAP	FI-AR	CONTAS A RECEBER	Prestação de serviços <u>intercompany</u>
SAP	FI-GL	CONTÁBIL	Lançamentos, conciliações e relatórios
SAP	FI-SL	CONTÁBIL	Contabilidade bancária

Figura 1: Módulos do sistema SAP implantado no Sicredi em 2010.

O processo de contas a pagar padrão que é configurado e parametrizado no SAP foi adotado pelo Sicredi. Ele consiste no acesso as transações de entrada de pedido (ME21N), lançamento da nota fiscal (MIRO), geração das propostas para efetivação dos pagamentos (F110) e análise de possíveis críticas dos arquivos (formato CNAB2040) enviados para pagamento através de transações customizadas.

Na transação de entrada do pedido, são inseridas as informações pertinentes a empresa pagadora, centro de custo, dados do fornecedor que prestou o serviço ou vendeu o material, informações do serviço ou do material, quantidade e preço unitário e dados tributários conforme o serviço prestado. Abaixo, na Figura 2, ilustração da transação para entrada de pedidos no SAP.

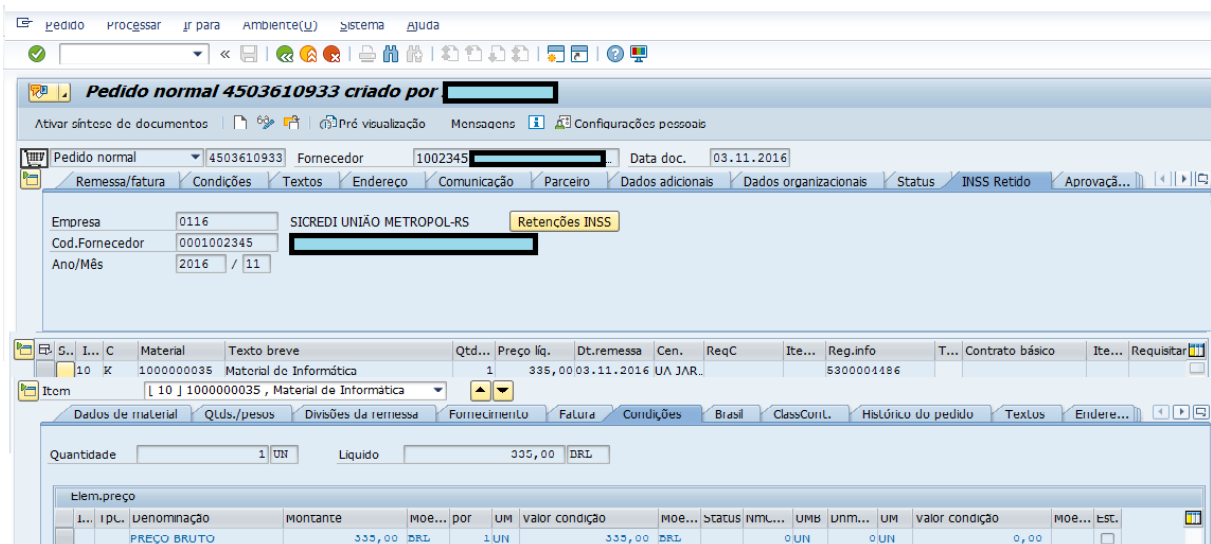


Figura 2: Ilustração da transação ME21N – Entrada de pedido no SAP.

O próximo passo do processo é o lançamento da nota fiscal e ocorre através da transação MIRO, consiste em inserir o número de pedido do fornecedor gerado pela transação ME21N, com isso, a maioria das informações do documento fiscal são alimentadas automaticamente no sistema, é inserido a forma e a condição de pagamento. Na Figura 3 é apresentada a transação para entrada de notas fiscais.

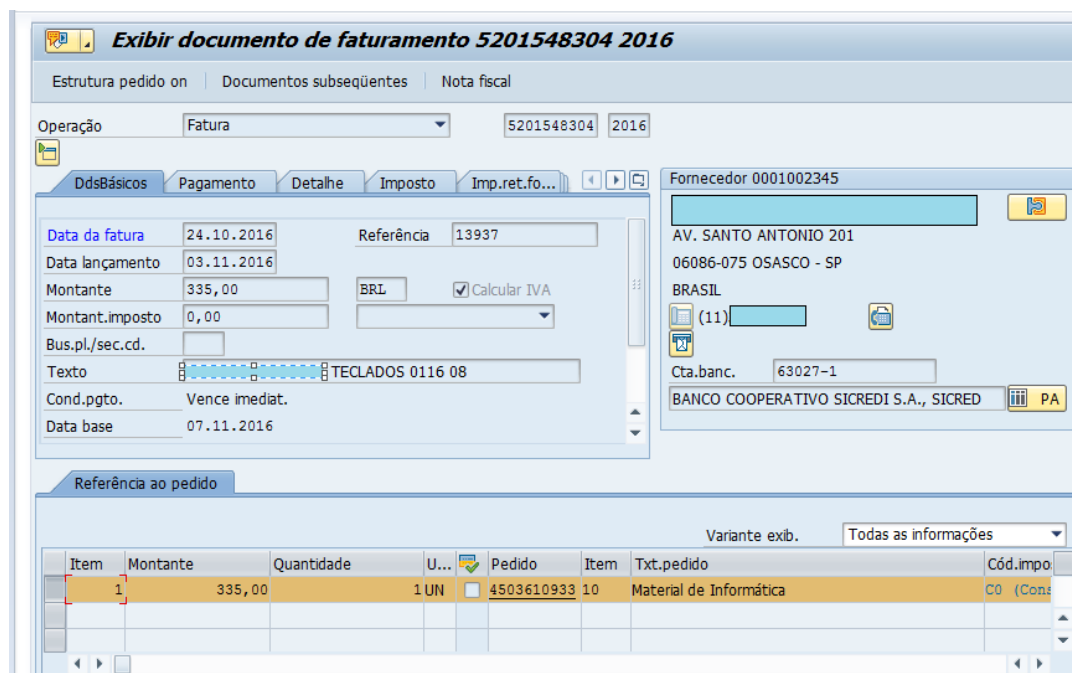


Figura 3: Ilustração da transação MIRO – Entrada de documento fiscal no SAP.

Na sequência do processo, o sistema gera uma partida em aberto para este fornecedor com o valor líquido, o vencimento de pagamento é calculado com base na condição de pagamento, os valores de tributos em suas contas contábeis são gravados de forma

Este é um estudo de caso de caráter quantitativo e qualitativo, que analisa uma situação real contemporânea de uma organização (YIN, 2010), o trabalho se valeu da pesquisa de satisfação contratada pelo Sicredi, mais propriamente no serviço de Contas a Pagar. Esta técnica de pesquisa permite examinar aspectos variados de uma realidade representativa de um universo, seja ela a de um indivíduo, de uma família, um grupo ou comunidade. Estudos de caso podem ser classificados como pesquisas exploratórias quando são realizadas descrições precisas da situação e buscam descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007, p. 62-63).

As seguintes etapas desta pesquisa foram executadas: Estudo do referencial conceitual de base, um estudo de caso utilizando técnicas de coleta de dados qualitativas (análise de documentos e entrevistas) e quantitativas (pesquisa de satisfação), e as técnicas de análise de dados de análise de conteúdo e Survey. (MALHOTRA, 2012; YIN, 2010).

3.1 Seleção da empresa e dos participantes

A seleção da empresa foi por conveniência devido às características práticas do estudo e, principalmente, pelas relações do pesquisador para com a empresa selecionada o que proporcionou amplo acesso as informações necessárias. Outro fator importante é a necessidade de integração sistêmica no serviço de contas a pagar identificada pelas Cooperativas. Hair (2005, p.247) cita que, uma amostragem de conveniência “envolve a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias”.

Visando o atendimento ao objetivo geral deste trabalho, que busca apresentar solução sistêmica no serviço de contas a pagar, a amostra da pesquisa compreendeu 51 Cooperativas e 3 Centrais do sistema num total de 118 empresas e 5 Centrais (Quadro 1), como isso, focando somente naquelas empresas que aderiram a CSC. Em cada uma delas houve um respondente no mínimo e os cargos se concentraram em assistentes e gerentes, apesar de um universo de cargos muito maior como, analistas, assessores, caixas e diretores.

Quadro 1: Relação das Cooperativas que utilizam o CSC de contas a pagar.

Código	Cooperativa	Data Compartilhamento
1000	CENTRAL RS	13/04/15
2604	Sicredi Sul	01/07/15
2606	Sicredi Itapema	24/11/14
3003	SICREDI NOROESTE SP	01/09/14
3009	SICREDI UNIAO CENTRO NORTE PAULISTA SP	01/10/14
3021	SICREDI ALTA NOROESTE SP	01/09/14
3022	SICREDI CENTRO OESTE SP	01/08/14
3027	SICREDI HOLAMBRA SP	01/04/15
3032	SICREDI SAO CARLOS SP	01/09/14

3955	SICREDI CONTÁBIL GO	02/03/15
7000	Sureg c.c 71	01/12/14
0101	PIONEIRA RS	02/04/13
0116	METROPOLITANA RS	03/06/13
0119	OURO BRANCO RS	01/08/13
0157	POL RS	01/04/13
0167	SERRANA RS	01/04/13
0211	SICREDI ALTO JACUI – PREVISTA	11/05/15
0221	Sicredi Ibirubá	16/12/13
0226	ALTO NORDESTE RS	07/04/14
0228	SICREDI PLANALTO MEDIO RS	07/04/14
0229	GRANDE PALMEIRA RS	01/03/13
0230	SICREDI NORTE/RS	01/07/15
0244	Sicredi Rota da Terras RS	20/10/14
0258	SICREDI REGIÃO DA PRODUÇÃO RS	02/10/13
0268	SICREDI ALTO DA SERRA RS	01/07/13
0307	Sicredi União RS	01/03/14
0313	SICREDI CELEIRO RS/SC	07/01/13
0434	SICREDI REGIÃO CENTRO RS	19/11/12
0437	VALE DO JAGUARI	17/06/13
0523	SICREDI ITAQUI RS	20/12/13
0651	FRONTEIRA SUL	01/03/13
0663	ZONA SUL RS	07/01/13
0717	SICREDI PARANAPANEMA	01/07/15
0725	SICREDI PLANALTO DAS ARAUCÁRIAS – PREVISTA	11/05/15
0753	SICREDI CAPAL	01/04/15
0802	SICREDI VALE DO CERRADO MT	19/11/12
0804	SICREDI SUDOESTE MT	31/10/12
0805	SICREDI NOROESTE MT	31/10/12
0806	SICREDI ALTO XINGÚ	16/10/12
0809	SICREDI SUL MT	19/11/12
0810	SICREDI CENTRO NORTE MT	10/12/12
0812	SICREDI CELEIRO DO MT	03/12/12
0818	SICREDI NORTE MT	03/12/12
0821	SICREDI UNIVALES MT	17/12/12
0902	SICREDI PANTANAL MS	05/03/12
Continua		

Quadro 1 (continuação): Relação das Cooperativas que utilizam o CSC de contas a pagar.

Código	Cooperativa	Data Compartilhamento
0903	CENTRO SUL	09/07/12
0911	FEDERAL – MS	05/03/12
0913	CAMPO GRANDE	05/03/12
0914	SICREDI CELEIRO MS	05/03/12
3830	SICREDI NORDESTE PA	03/10/12
3950	EMPREENDEDORES RURAIS DE RIO VERDE	05/03/12
3953	SICREDI PLANALTO SICREDI TO	05/03/12
8000	Central MT	01/04/14
9000	SUREG / CENTRAL BRC	05/03/12

3.2 Procedimentos de coleta de dados

Para os procedimentos de coleta de dados utilizadas as seguintes técnicas: de pesquisa quantitativa (MALHOTRA, 2012) para identificar o grau de satisfação do usuário com a integração do serviço de contas a pagar; e de pesquisa qualitativa (YIN, 2010) para análise de documentos, estudo de funcionalidade de sistemas e entrevistas semiestruturadas para

identificar as possíveis composições e funcionalidades do modelo de integração sistêmica do serviço de contas a pagar.

A **Pesquisa de Satisfação** (MALHOTRA, 2012), utilizou um instrumento estruturado com 6 questões cujos os principais focos eram prazo e qualidade, no final de cada item foi disponibilizado uma área livre para comentários e sugestões. As questões colocadas aos participantes encontram-se descritas a seguir.

Bloco – Avaliação da qualidade do atendimento:

1. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é muito ruim e 5 é muito bom, como o Sr (a) avalia a qualidade do atendimento prestado?
2. O atendimento foi cordial? Sim/Não
3. O atendente demonstrou conhecimento para lhe ajudar? Sim/Não
4. O contato foi útil para resolver a sua situação ou problema? Sim/Não

Bloco – Avaliação do tempo de espera do atendimento:

1. Em uma escala de 1 a 5, onde 1 é muito ruim e 5 é muito bom, como o Sr (a) avalia o tempo de espera para ser atendido?
2. Qual o principal motivo para esta avaliação?
 - 2.1. Tempo de espera curto
 - 2.2. Tempo de espera razoável
 - 2.3. Tempo de espera longo
 - 2.4. Tive que fazer diversas tentativas de contato para ser atendido

O instrumento de pesquisa e as informações apuradas, ficam disponibilizadas nos servidores do Sicredi no banco de dados Oracle.

A **Análise de Documentos** (YIN, 2010), utilizando os documentos que consolidam as falhas operacionais do serviço, observações de menu do sistema de tecnologia BPM utilizado por algumas Cooperativas no envio das solicitações de pagamento e o processo de envio das demandas via e-mail.

As **Entrevistas Semiestruturadas** (YIN, 2010), utilizando um roteiro com três perguntas estruturadas objetivando identificar os problemas; as entrevistas foram realizadas presencialmente, por vídeo e telefone. O roteiro de entrevistas conteve as seguintes perguntas:

- a) De maneira geral, como você avalia em sua Cooperativa o serviço de contas a pagar compartilhado?
- b) Considerando o baixo índice de satisfação por parte das Cooperativas sobre o serviço de contas a pagar, qual o principal item do processo que deve ser priorizado e revisto?

- c) Tendo em vista a um novo sistema que unifique as entradas de demandas para pagamento, relacione os principais requisitos a serem contemplados?

O Quadro 2 apresenta um modelo de como os resultados foram anotados para posterior análise.

Quadro 2: Modelo de ata resultante das entrevistas com as Cooperativas.

Cooperativa	Comentários	Participantes	Método
Sicredi Sul	Sem nenhum comentário por parte da cooperativa sobre este assunto	Assistente	Vídeo
Sicredi Pioneira RS	Reduzir informações a serem preenchidas pela cooperativa; O sistema não pode ser lento a exemplo do BPM; utilizar alçadas do sistema de compras; Opção para solicitar prioridade;	Gerente e Assistente	Presencial
Sicredi Metropolitana RS	O sistema deve contemplar poucos campos para a Cooperativa preencher. Sugeriu que a equipe esteja muito ligada para envolver a Cooperativa, estar prestativa e a correção de erros seja de imediato. O sistema deve contemplar estratégia de aprovação. Deve ter Rastreabilidade para ver os anexos também. Contemplar os lotes de envio de demandas.	Assessor e Assistente	Call

3.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados oriundos de documentos, estudo das funcionalidades do sistema e das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (YIN, 2010). Os resultados foram obtidos a partir da categorização de palavras chaves que refletissem os problemas identificados e que pudessem convergir para a solução de integração buscada.

Para a análise de dados oriundos da pesquisa de satisfação, foram utilizadas técnicas estatísticas de cálculo da soma ponderada nas dimensões prazo e qualidade dos índices de satisfação do serviço (MALHOTRA, 2012). A pesquisa criou um parâmetro para análise de satisfação dividido em quatro zonas, o objetivo é a possibilidade de monitorar os índices e tomar decisões conforme sua colocação. A Figura 6 abaixo, demonstra os parâmetros criados.

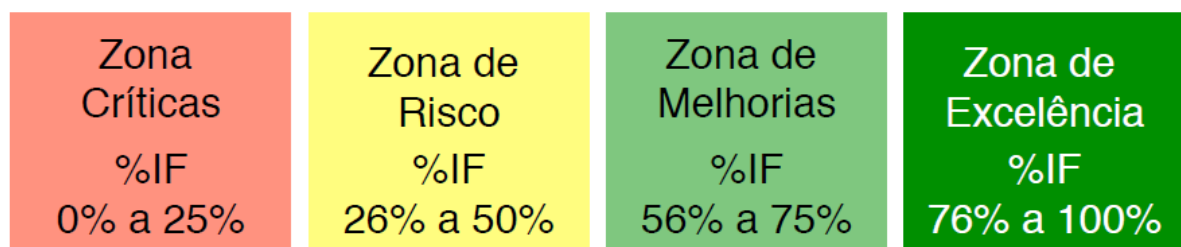


Figura 6: Quadrante para classificar o resultado da pesquisa de satisfação
Fonte: Relatório apresentado pela Vitamina Pesquisa sobre pesquisa de avaliação dos serviços compartilhados no Sicredi

4 – ESTUDO DE CASO: O SISTEMA Sicredi

Nesta seção será descrita a empresa Sicredi e sua estrutura, bem como o serviço de Contas a Pagar, objeto deste estudo.

4.1 A Empresa Sicredi

O Sicredi, instituição financeira cooperativa. São 118 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com mais de 1.500 pontos. A estrutura conta ainda com cinco Centrais Regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A., uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas (Cartões, Corretora de Seguros, Consórcio, Adm de Bens, Condomínio e Fundos). Todas essas entidades, juntas, formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros.

Possui mais de 3 milhões de associados e está presente em 20 estados no território nacional. Diferente de bancos convencionais, o Sicredi é uma sociedade de pessoas e não de capital, onde as pessoas são donos e atua para captar recursos com o objetivo de financiar as atividades dos associados e agregar renda às suas atividades.

O Sicredi, em sua missão, procura valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Os valores estão alicerçados na preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, o respeito à individualidade do associado, a valorização e desenvolvimento das pessoas, preservação da instituição como sistema, o respeito às normas oficiais e internas e na eficácia e transparência na gestão.

Possui uma gestão participativa onde o Conselho de Administração da SicrediPar é composto pelos presidentes das Centrais, um presidente de cooperativa por Central e dois conselheiros externos, que não ocupam cargo executivo internamente.

Os associados do Sicredi, agrupados em núcleos ligados às unidades de atendimento, exercem o direito e o dever de planejar, de acompanhar e de decidir os rumos da cooperativa nas assembleias. Possui dois parceiros internacionais o Rabobank, estabelecida em 2010, e com a International Finance Corporation (IFC), firmada em 2011 e foram decisivas para que o Sistema passasse a operar em outros patamares.

Assim as empresas que formam o Sistema Sicredi são representadas no organograma na Figura 7.

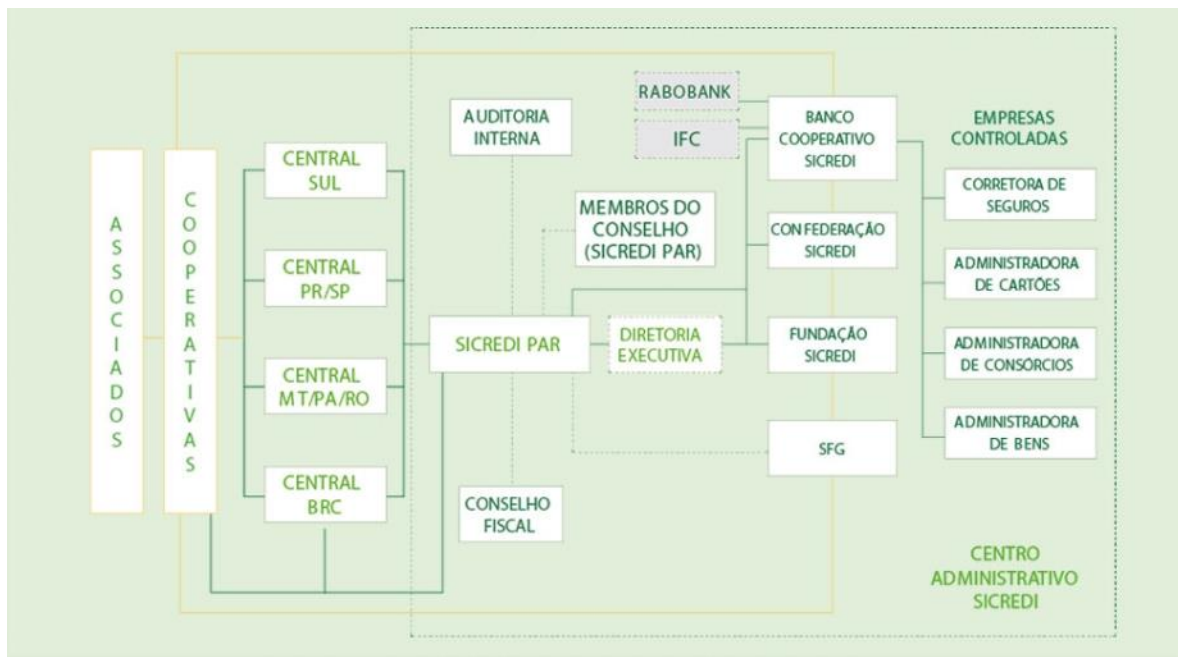


Figura 7: Organograma das empresas e governança do Sicredi.

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas – Sicredi.

4.2 O Serviço de Contas a Pagar Compartilhado

O Departamento de Contas a Pagar “é o órgão incumbido do planejamento e execução de todas as contas a serem pagas, no curto, médio e longo prazos. Prepara e agenda todas as contas e duplicatas a serem pagas pela empresa, estabelecendo as importâncias e as datas de pagamento”. Resumidamente, este órgão deve garantir a execução do pagamento das obrigações e compromissos assumidos junto aos fornecedores dentro dos prazos e condições acordadas e sua importância está em cumprir o desembolso financeiro para que a empresa não sofra prejuízos. (CHIAVENATO, 1983).

Para o Sicredi, o contas a pagar ocorre de forma peculiar e singular, é importante relatar, pois o serviço compartilhado compreende em receber os documentos aprovados das Cooperativas e realizar o lançamento no sistema para posterior pagamento, este lançamento é realizado no ERP SAP. Não ocorre o controle tradicional de fluxo de caixa, ou seja, processar as entradas e saídas de dinheiro e o planejamento de saldos financeiros para posterior pagamento.

Diante disso podemos definir como entradas: Demandas enviadas pelas Cooperativas para lançamento no sistema para pagamento de notas de serviço, material e convênios;

solicitações de adiantamento; prestação de contas e solicitação de reembolso e prestação de fundo fixo (montante de pequeno valor disponibilizado para as cooperativas realizarem pagamentos de pequenas despesas). Estas solicitações são enviadas através de três formas, por e-mail, USD e BPM da Oracle, este inserido na rede colaborativa. Uma pequena volumetria de demandas é lançada diretamente no SAP, são aquelas onde o fornecedor encaminha as notas fiscais diretamente para a Central sem haver a necessidade de passar pela Cooperativa, este processo está alicerçado em contratos que legitimam juntos aos envolvidos (Fornecedor, Cooperativa e Confederação) a adoção deste canal.

Destacamos que estas três entradas, (E-mail, BPM e USD), determinaram o objetivo deste trabalho, pois, não permite padronização e há um desconforto considerado por parte das Cooperativas.

Como Saídas neste processo temos: Demandas lançadas no sistema SAP, rotinas de pagamentos, análise de críticas e pagamentos efetivados.

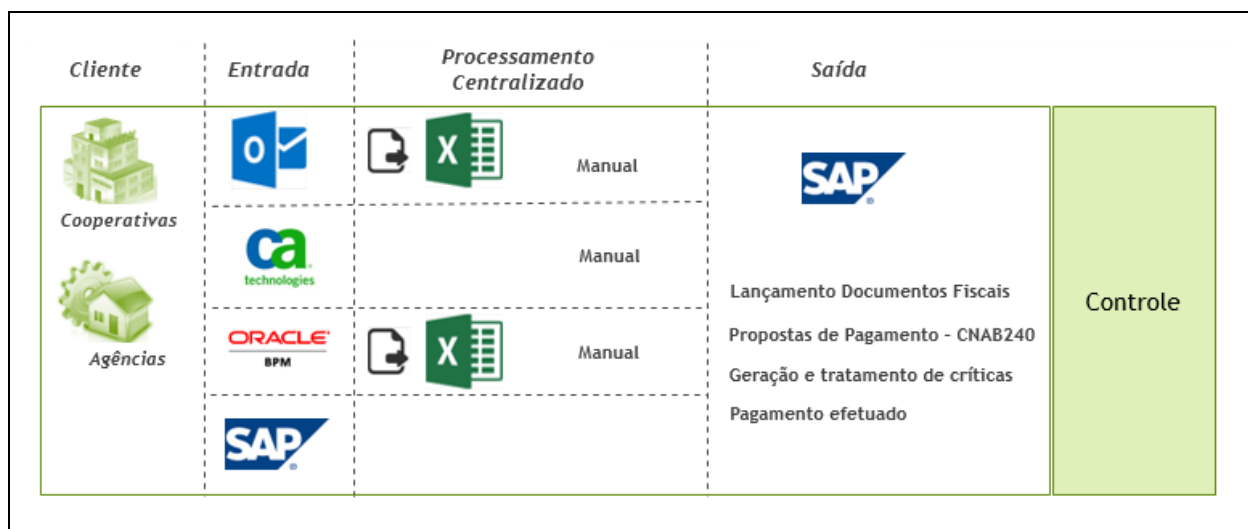


Figura 8: Processo atual do serviço de contas a pagar no Sicredi.

Com base neste processo, nas entrevistas realizadas e registros de ocorrências observamos que os principais problemas residem justamente nas várias formas de entrada ilustrado na Figura 8 acima. Com a falta de padronização no recebimento das demandas ocorrem retrabalhos, este retrabalho potencializa erros operacionais, lançamentos indevidos, fornecedores equivocados, contas não pagas, pagamentos de juros e multas isso por consequência insatisfação das Cooperativas. O desenvolvimento deste trabalho vem justamente explorar este cenário e apresentar uma alternativa de sistema que integre de forma

automática, ou no mínimo com redução de informações, entre a entrada de documentos de pagamento com o Sistema SAP.

5 – MODELO DE INTEGRAÇÃO DO SERVIÇO DE CONTAS A PAGAR

Com o objetivo de acompanhar e identificar melhorias no processo e no serviço prestado, periodicamente o Sicredi realiza pesquisa junto as Cooperativas que utilizam o serviço centralizado. Neste trabalho utilizamos os dados coletados para sustentar a linha de raciocínio que estamos desenvolvendo, além do mais os números e comentários nos mostram que a implementação de um sistema para o serviço de contas a pagar é a forma de reduzir erros e atrair adesão de novas cooperativas. Alinhado a isso, realizamos de forma a contribuir com este trabalho entrevistas com os colaboradores que participam diretamente nas entradas das demandas das Cooperativas.

5.1 Resultados da pesquisa de satisfação

A pesquisa quantitativa demonstra o grau de satisfação dos usuários do serviço em relação a prazo e qualidade, oportunizando que os mesmos possam comentar sugestões e críticas. Foi utilizado questionários customizados, onde cada participante avaliou o serviço que utiliza e a coleta ocorreu entre os dias 29 de agosto e 02 de setembro de 2016. Os perfis dos respondentes são colaboradores das Centrais, Cooperativas e Unidades de Atendimento. Participaram da pesquisa 4.394 colaboradores de quatro centrais, Central Sul, Central PR/SP/RJ, Central Centro Norte e Central Brasil Central.

O serviço de contas a pagar que está vinculado à gerência de contas a pagar e rateios teve o menor índice de todas as gerências dos serviços pesquisado, com registro final de 73,69 % de satisfação, como mostram os dados na Figura 9.

Serviços avaliados	Critérios	Respondentes	Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	%IF	%IF Gerência
Contas a pagar cooperativas	Prazo	498	0,60%	4,02%	20,08%	65,66%	9,64%	75,30%	73,69%
	Qualidade	517	1,55%	4,64%	21,66%	58,99%	13,15%	72,15%	

Figura 9 – Resultado final do serviço de contas a pagar Cooperativas.

Fonte: Relatório apresentado pela Vitamina Pesquisa sobre pesquisa de avaliação dos serviços compartilhados no Sicredi.

Vale destacar alguns comentários que foram extraídos da área livre do instrumento de pesquisa que reforça e embasa o objeto deste trabalho.

- Comentários dos respondentes quanto a **PRAZO**:

“Após o envio das contas a pagar, o processo está demorando, e às vezes é finalizado o pagamento, sem ser realizado o creditado ao fornecedor”.

“O prazo não é ruim, o que deixa o processo moroso são devolutivas que poderiam ser sanadas de forma mais dinâmica online, sem todo o processo de devolução. Às vezes por uma questão muito simples, perdemos prazos de pagamento”.

“O prazo é bom, o que às vezes percebemos é lançamentos em centros de custos errados, ordens estatísticas erradas”.

“Os fornecedores nem sempre aceitam aguardar o prazo solicitado”.

“Infelizmente os fornecedores questionam o prazo dos pagamentos, pois segundo eles a venda é a vista, e nós realizamos os créditos em 3 dias úteis”.

“Nem sempre os documentos são lançados em 2 dias úteis e muitas vezes por correria de cumprimento do prazo, acabam lançando de qualquer jeito”.

- Comentários dos respondentes quanto a **QUALIDADE**:

“Poderia ser menos burocrático”.

“Quando dá algum problema na solicitação, não vem um aviso dizendo que não foi pago, tem que tirar relatórios e ver se deu alguma crítica. Muitas vezes só vamos perceber que o fornecedor não recebeu quando ele vem nos cobrar”.

“As contas contábeis lançadas nem sempre são as mais adequadas”.

“É bom o serviço prestado, no entanto acontece algumas devoluções por falta de atenção nas informações prestadas no corpo do e-mail”.

“Depende muito dos atendentes. Uns são mais atenciosos e leem nossos e-mails e já outros não leem, gerando retrabalho e desconfiança”.

5.2 Resultados das entrevistas

Após inúmeras ligações telefônicas, reuniões presenciais e vídeo conferências com os colaboradores que participam ativamente no processo, identificamos uma sinergia no que diz respeito a identificação das causas de problemas e na proposta de solução para colocar o serviço no nível mais elevado de qualidade. No quadro abaixo segue a ata que consolida as informações que foram coletadas das entrevistas com as Cooperativas.

Quadro 3: Resumo das entrevistas

Pontos negativos	Sugestões e requisitos
Relato de vários erros operacionais, principalmente nas contabilizações e rateios das despesas.	Capacitar os operadores que realizam as atividades centralizadas e ter um processo de gestão da mudança alinhado com as Cooperativas.
Com três formas de entrada de demandas não padronização.	Disponibilizar uma única entrada e em um único sistema.
Não há rastreabilidade das solicitações de pagamento.	Desenvolver um serviço que permita a consulta das demandas enviadas, verificar seu status com todo histórico desde a abertura até a liquidação financeira.
As Cooperativas têm de preencher muitas informações na abertura das demandas.	Reduzir o número de campos a serem preenchidos pelas Cooperativas. Colocar somente o necessário para que a demanda percorra o processo.
As solicitações de pagamento encaminhadas via workflow via BPM é muito lenta, dificuldades em anexar documentos e ocorre constantes “quedas” desta entrada.	Com a premissa de um novo sistema, que seja único e eficiente sem instabilidade.
Continua ...	

Quadro 3 (continuação): Resumo das entrevistas

Pontos negativos	Sugestões e requisitos
	Contemplar canal de demandas prioritárias, receber demandas em “lote”, várias notas de um mesmo fornecedor.
	Utilizar estratégias de aprovação existentes no SAP. Estruturar processo de devolução de demandas.

5.3 Análise geral dos procedimentos do serviço de contas a pagar

Além das entrevistas, foram analisadas as três entradas disponíveis do serviço, entrada via workflow do BPM, E-Mail e USD. Em análises das entradas das demandas de pagamentos, identificamos que o sistema implantado de workflow utilizando a tecnologia BPM para envio das demandas, possui um layout com a necessidade de vários inputs de dados na abertura da demanda, onerando assim as Cooperativas e obrigando tempo maior de um colaborador nesta atividade, outro ponto identificado nesta entrada é a necessidade de intervenção manual de operadores no processamento central da demanda antes do *input* final para o sistema SAP e mesmo assim, gerando em alguns casos, críticas e retrabalho. No processo de envio de demandas por e-mail o ponto negativo está na própria entrada, e-mail

não é um sistema e por isso não permite controles, segurança e gerenciamento, esta entrada é totalmente manual gerando retrabalho e erros operacionais. E por fim, na entrada de solicitações de pagamento via USD, analisamos que o tempo para lançar essas demandas é 50 % maior que outras entradas, onerando a atividade dos operadores na central aumentando o custo do serviço e de forma geral, as três entradas não estão integradas ao SAP, sempre há a necessidade de intervenção manual.

O resultado da pesquisa e das entrevistas, somando-se aos comentários, nos remete da necessidade de rever o processo de entrada das demandas, isso fica claro, ainda mais, após os conceitos abordados por BALTZAN (2016) onde a Tecnologia da Informação é essencial para as organizações auxiliando as tomadas de decisões em ambiente competitivo, mundo que vivemos. Em seu livro Tecnologia Voltada para a Gestão, BALTZAN (2016) categoriza a informação em Transacional e Analítica, o resultado desta pesquisa junto às Cooperativas que utilizam o serviço de contas a pagar podemos classificar coma analítica, pois, através da baixa satisfação do serviço e pelos comentários, podemos direcionar que a informação nos serve para tomada de decisão de que está faltando um sistema que permita a execução do lançamento em um menor tempo, com redução de atividades e com maior qualidade.

5.4 Modelo de integração proposto

Após a compilação dos dados, pesquisa de satisfação, que foi baixa, entrevistas realizadas com os colaboradores das Cooperativas e análise das entradas existentes no processo do serviço de contas a pagar, nos motiva e nos dá um único direcionador de modelo ao ser proposto para o serviço. Necessidade de um único processo de entrada, desenvolver um sistema integrado ao SAP, ERP utilizado pelo Sicredi, com isso, reduzir os inputs de dados por parte dos solicitantes de pagamento, reduzir as intervenções manuais por parte dos operadores centralizados e reduzir o número de sistemas envolvidos no processo.



Figura 10: Processo proposto para o serviço de contas a pagar no Sicredi.

Buscando explicar o novo modelo de integração vamos descrever alguns trechos de comentários resgatado nas entrevistas versus o novo modelo apresentado na Figura 10, “a Cooperativa tem a necessidade de inserir muitos dados na forma de entrada de demandas via tecnologia BPM”. A simplificação de entrada de dados foi sugerida em vários comentários bem como na pesquisa de satisfação. A maioria dos entrevistados (80%) disse que “várias formas de entrada não possibilitam padronização e gera retrabalho tanto para a Cooperativa como para a Confederação”. Por outro lado, o alto percentual de insatisfação com relação a estes vários tipos de entrada de dados representado na pesquisa de satisfação (73,69 %) e nas entrevistas semiestruturadas (85%), demonstrou ser um dos principais aspectos que deveria ser considerado no desenho deste novo modelo.

O modelo resultante, apesar de simplificado, evidencia os seguintes fatores já apontados na literatura (NETO et al. 2010):

- A melhoria do desempenho do serviço uma vez que as demandas de pagamentos estarão integradas em uma única entrada e ao ERP SAP.
- A redução de custos deste serviço através de eliminação de operações manuais automatizando o processo.
- A redução de duplicidades e de burocracia como pode ser visto na eliminação de várias entradas e redução de documentos.
- A redução de conflitos entre os sistemas uma vez que haverá somente um canal de entrada de solicitação de pagamento.
- A melhoria da comunicação entre os setores e equipes usuárias do serviço compartilhado uma vez que a qualidade da entrega será em outro nível com a redução de erros operacionais.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi atingido, pois, foi possível demonstrar através da pesquisa, análise das entradas de demandas e entrevistas com os participantes do processo a necessidade de implementar um sistema integrado que unifique e sistematize o serviço de contas a pagar, desta forma reduzindo as ocorrências de erros e pagamentos não efetivados. Fica mais evidente o cumprimento deste objetivo do novo processo alinhado com os conceitos

demonstrado por BALTZAN (2016), onde demonstra e apresenta técnicas para tomadas de decisões sistêmicas em sintonia com as reais necessidades das áreas de negócio.

Num mercado competitivo onde os lucros são cada vez menores e a concorrência lutando também para conquistar maior espaço em seu mercado é normal que as empresas busquem redução de custos e eficiência em seus serviços e produtos, estas premissas não são diferentes para o Sicredi, que mesmo crescendo anualmente acima de dois dígitos vem adotando práticas em suas atividades que resulte em rentabilidade no final de cada exercício. A adoção do CSC para vários serviços prestados no ano de 2011 alinhado com seu planejamento estratégico foi uma das formas para concretizar e viabilizar redução de custos para o sistema todo.

Como foi visto no decorrer deste trabalho, um dos serviços compartilhados é o de Contas a Pagar e podemos concluir que poderíamos explorar mais os conceitos e práticas sistêmicas de autores na área de SI, como flexibilidade ao se utilizar banco de dados, possibilitando facilidade e rapidez às novas mudanças, escalabilidade e desempenho para lidar com altos números de dados e acessos, mas, o principal ponto a ser destacado refere-se à integração de informações, integração do sistema e essa conclusão se justifica, pois, existe um sistema (tecnologia de BPM plugado na rede colaborativa da empresa) para o serviço de contas a pagar, mas, não está integrado com a necessidade do cliente e nem com o sistema principal de pagamento que é o ERP da SAP. No processo atual ocorre inúmeros erros operacionais provocados por este sistema, e hoje observamos que este desenvolvimento não seguiu os princípios básicos de ouvir o cliente e aplicar os recursos tecnológicos apropriados para atender à necessidade. Por isso concluímos que a implantação de um novo sistema é fundamental para resolver o problema do serviço de contas a pagar no Sicredi sempre em concordância com a necessidade do cliente.

Um outro ponto a ser destacado nesta conclusão, é a contribuição que este trabalho pode trazer para o Sicredi, o resultado da pesquisa de satisfação dos clientes foi muito baixo, relato de vários erros operacionais e contas não pagas, isso tudo provocado pelas inúmeras formas de entrada, com alto índice de intervenção humana. Com a proposição de um novo sistema o novo processo permite padronização, redução de atividades manuais, integração das informações de forma sistêmica, permitindo redução dos erros e por consequência aumento de eficiência e redução de custos.

A principal contribuição acadêmica deste trabalho é a demonstração de necessidade de um maior desenvolvimento sistêmico e envolvimento dos clientes nas concepções e execução de projetos para implantação de sistemas. Com a busca por informações através dos autores

pesquisados, se percebeu que as utilizações dos conceitos trabalhados por este estudo ainda são incipientes dentro da maioria das organizações.

No desenvolvimento deste trabalho percebemos com clareza que a TI está distante da área de negócio, fica o desafio e sugestão de ter nas áreas administrativas profissionais de TI que consigam traduzir e implementar melhorias de forma rápida e eficiente e realizar um correto levantamento de requisitos necessário para aplicar e implementar de forma sistêmica as necessidades identificadas.

referências Bibliográficas

- BALTZAN, Paige, **Tecnologia Orientada para Gestão** – 6ª Ed. AMGH Editora Ltda, 2016
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SIVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.
- DE SORDI, José Oswaldo; LOURDES MARINHO, Bernadete de; NAGY, Márcio. Benefícios da Arquitetura de Software Orientada a Serviços Para as Empresas: Análise da Experiência do ABN AMRO Brasil. 1. ed. São Paulo – SP: **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, 2006.
- DEVARAJ, Sarv; KOHLI, Rajiv. **The IT payoff: measuring the business value of information technology investments**. 1. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- GAZETA MERCANTIL (org). **Shared Services – Serviços Compartilhados**: Aplicações práticas e resultados. Coletânea de apresentações do evento realizado. São Paulo: 29 mar. 2001.
- GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: uma abordagem estratégica. 5.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2003.
- HAIR, Jr., Joseph F. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1997.
- LIRA, C.O.; ALMEIDA, E.R.; SILVA JR., R.Q. **Importância dos Serviços Bancários para Economia Brasileira**. ENIAC. Acesso em 31/01/2017 <https://pt.scribd.com/document/230493227/Portfolio-01-Sistemas-Financeiros-e-Ban>, 2014.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Editora Bookman – P.A. 6ª. Edição, 2012, pp.735.

- NETO, João Batista M.Ribeiro; TAVARES, José da Cunha e HOFFMANN, Silvana Carvalho. **Sistemas de Gestão Integrados: Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e Saúde no Trabalho**. 4.ed. São Paulo: Editora SENAC SÃO PAULO, 2010
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SAP. **Sobre a SAP**. Disponível em: <http://www.sap.com/corporate/en/company.html/>
Acesso em: 26/01/2017.
- SCHULMAN, Donniel S. e outros. **Shared Services: Serviços Compartilhados**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- SICREDI. **Quem Somos**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>. Acesso em: 06/12/2016.
- VITAMINA Pesquisa. **Pesquisa de Avaliação dos Serviços da Superintendência de Operações Administrativas e de Produtos no Sicredi**. Setembro 2016.