



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA

BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Seleção e Implantação de um Sistema de Gestão Financeira para APAE de Serra Talhada

Por

Augusto Alves de Almeida Filho

Serra Talhada,
Janeiro/ 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA

CURSO DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

AUGUSTO ALVES DE ALMEIDA FILHO

Seleção e Implantação de um Sistema de Gestão Financeira para APAE de Serra Talhada

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito parcial para aprovação na disciplina Projeto de Conclusão de Curso.

Orientador: Dr^a Ellen Polliana Ramos Souza

Coorientador: Me. Hildeberg Oliveira Albuquerque

Serra Talhada,
Janeiro/ 2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca da UAST, Serra Talhada - PE, Brasil.

A447s Almeida Filho, Augusto Alves de
Seleção e implantação de um sistema de gestão financeira para APAE
de Serra Talhada / Augusto Alves de Almeida Filho. – Serra Talhada,
2019.
70 f.: il.

Orientadora: Ellen Polliana Ramos Souza
Coorientador: Hildeberg Oliveira Albuquerque
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharel em Sistemas
de Informação) – Universidade Federal Rural de Pernambuco. Unidade
Acadêmica de Serra Talhada, 2019.
Inclui referências e apêndices.

1. Organizações não-governamentais. 2. APAE – Associação de Pais e
Amigos Excepcionais. 3. Tecnologia da informação. I. Souza, Ellen
Polliana Ramos, orient. II. Albuquerque, Hildeberg Oliveira, coorient. III.
Título.

CDD 004

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

AUGUSTO ALVES DE ALMEIDA FILHO

Seleção e Implantação de um Sistema de Gestão Financeira para APAE de Serra Talhada

Trabalho de Conclusão de Curso julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação, defendida e aprovada por unanimidade em dia/mes/ano pela banca examinadora.

Banca Examinadora:

Dr^a Ellen Polliana Ramos Souza
Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Me. Hildeberg Oliveira Albuquerque
Coorientador
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profa. Isledna Rodrigues de Almeida
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Ygor Amaral Barbosa Leite de Sena
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico este trabalho inteiramente à Virgem Santíssima, minha Mãe e Senhora, que por muitas vezes me prestou o seu auxílio soberano para que fosse possível a conclusão desta etapa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente ao meu Senhor e meu Deus, que me concedeu a graça de concluir este trabalho e me concede todos os dias o dom da vida.

Quero agradecer também a Virgem Maria, minha Santa Mãe, Senhora e intercessora, a quem muitas vezes recorri em busca de auxílio e sabedoria.

Quero agradecer ao meus pais, que me deram condições de estudar e ingressar na faculdade.

Quero agradecer aos meus amigos e namorada, que muito me incentivaram a não desistir.

Quero agradecer a todos os meus professores que participaram da minha formação acadêmica, em especial às professoras Ellen Polliana Ramos Souza e Isledna Rodrigues de Almeida e o professor Hildeberg Oliveira Albuquerque que foram essências para conclusão deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos que torceram pela minha vitória. Que Deus os abençoe.

RESUMO

O terceiro setor precisa, constantemente, traçar planos para captação de recursos para garantir sua sobrevivência a curto e longo prazo. Porém, na maioria dos casos, o problema não está diretamente relacionado a limitação de recursos, mas a falta da gestão financeira. É possível dizer que a gestão financeira tem como função interpretar ou estabelecer objetivos, de acordo com o capital disponível, para então alocar recursos necessários para atender tais objetivos. Dentre as organizações do terceiro setor, destaca-se a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), que é uma rede de promoção e defesa de direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla. Atualmente existem várias unidades espalhadas em todo território nacional, estando uma delas localizada no município de Serra Talhada. Sua gestão financeira é feita através do auxílio de planilhas eletrônicas, sendo que a gestão da organização entende que a ferramenta em utilização é inadequada e possui muitas limitações. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo selecionar e implantar um sistema de gestão financeira na APAE de Serra Talhada. O método foi dividido em cinco etapas, são elas: diagnóstico; definição e validação dos requisitos; análise comparativa dos sistemas; seleção do sistema e, por último, a implantação. Sendo assim, através de entrevistas foi possível compreender o processo de gestão financeira da APAE, assim como realizar o mapeamento deste processo. As entrevistas permitiram também realizar o levantamento de requisitos, que serviu como norte na etapa de seleção, onde foram buscados sistemas que atendessem tais requisitos que tinham como prioridade o controle de doações e doadores, fluxo de caixa e relatórios para prestação de contas. Durante o processo de seleção, vários sistemas foram analisados (Ongfácil, HYB, Any3, Economato, Argus, KAD APAE, Conta Azul e GestãoClick), sendo que o Argus foi aquele que mais agradou aos gestores da APAE, por atender aos requisitos desejados e ainda permitir a gestão de outros módulos, como saúde e educação por exemplo. Por falta de tempo não foi possível concluir a implantação do sistema e, conseqüentemente, não foi possível realizar a avaliação. Mas espera-se que o sistema possa proporcionar aos gestores da APAE uma melhor visibilidade dos recursos disponíveis e dos recursos necessários para sustentabilidade dos seus projetos, assim como consciência dos limites da organização em termos de limites na realização de projetos. Além disso, espera-se também que o sistema facilite a prestação de contas da APAE e proporcione mais transparência, informando a população dos gastos e investimentos da organização, como uma forma de prestar contas dos recebimentos e apresentação das necessidades para continuidade dos projetos sociais, que visam a inclusão e assistencialismo às pessoas portadoras de deficiência e que requerem uma atenção especial.

Palavras-chave: Terceiro Setor. ONG. Sistema de Gestão Financeira. APAE.

ABSTRACT

The third sector needs constantly to draw up plans to raise funds and ensure its survival in the short and long term. However, in most cases, the problem is not directly related to resource constraints, but the lack of financial management. It is possible to say that financial management has the function of interpreting or establishing objectives, according to available capital, to allocate resources necessary to meet those objectives. Among the organizations of the third sector, the Association of Parents and Friends of the Exceptional (APAE) stands out, which is a network for the promotion and defense of the rights of people with intellectual and multiple disabilities. Nowadays, there are several units spread throughout the national territory, one of them located in the county of Serra Talhada. In this way, the present work aims to select and implement a financial management system in the APAE of Serra Talhada. Its financial management is done through the use of spreadsheets, and the management of the organization understands that the tool in use is inadequate and has many limitations. The method was divided in five steps, they are diagnosis; definition and validation of requirements; comparative analysis of systems; system selection and, finally, the deployment. Therefore, through interviews it was possible to understand the APAE's financial management process, as well as to execute the mapping of this process. The interviews also allowed to carry out the requirements survey, which served as a north in the final selection phase, where follow-up systems of such requirements were sought as a priority in the control of donations and donors, cash flow and reports for accountability. During the selection process, several systems were analyzed (Ongfácil, HYB, Any3, Economato, Argus, KAD APAE, Conta Azul and GestãoClick), and Argus was the one that pleased APAE managers because it met the requirements still allow the management of other modules, such as health and education for example. Due to lack of time it was not possible to complete the implementation of the system and, consequently, it was not possible to carry out the evaluation. It is expected that the system can provide APAE managers better visibility of available resources and resources needed to sustain their projects, as well as awareness of the limits of the organization in terms of limits on project implementation. In addition, it is also expected that the system will facilitate APAE accountability and provide more transparency, informing the population of the organization's expenditures and investments, as a way of accounting for the receipts and presentation of the needs for the continuity of social projects, which aim to include and assist people with disabilities and who require special attention.

Keywords: Third Sector; NGO; Financial Management System; APAE.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Cadastro de Doações - Caixa Menor	25
Figura 2.2 – Despesas - Caixa APAE	26
Figura 2.3 – Cadastro de Receitas e Despesas - Caixa Maior	26
Figura 2.4 – Cadastrar Doações - Sistema	27
Figura 2.5 – Cadastrar Despesas - Sistema	27
Figura 3.1 – Método	34
Figura 4.1 – Diagrama de Casos de Uso	42
Figura 4.2 – Página Inicial	44
Figura 4.3 – Cadastro de Doadores	44
Figura 4.4 – Cadastro de Projetos	44
Figura 4.5 – Gerar Relatório de Acompanhamento de Doações	45
Figura 4.6 – Versão Paga	45
Figura 4.7 – Cadastro de Projetos	46
Figura 4.8 – Cadastro de Arrecadações	47
Figura 4.9 – Financeiro	47
Figura 4.10–Página Inicial	48
Figura 4.11–Página Inicial (Continuação)	48
Figura 4.12–Tela de Cadastro	49
Figura 4.13–Cadastro de Doadores	49
Figura 4.14–Cadastro de Doadores (Continuação)	49
Figura 4.15–Escrituração Financeira	49
Figura 4.16–Cadastrar Doação	50
Figura 4.17–Tela do Módulo Saúde	50
Figura 4.18–Tela do Módulo Educação	51
Figura 4.19–Página Inicial	52
Figura 4.20–Contas a Pagar	53
Figura 4.21–Contas a Pagar (Continuação)	53
Figura 4.22–Cadastrar Despesas	53
Figura 4.23–Balancete	54

Figura 4.24–Relatório de Balancete	54
Figura 4.25–Razão	54
Figura 4.26–Cadastro de Usuário	55
Figura 4.27–Tela Principal	55
Figura 4.28–Tela de Usuário	56
Figura 4.29–Movimentação de Caixa	56
Figura 4.30–Agenda de Atendimentos	57
Figura 4.31–Evolução Clínica	57
Figura 4.32–Almoxarifado	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Atividades Realizadas	32
Tabela 2.2 – Atividades Não Realizadas	32
Tabela 4.1 – Requisitos Funcionais do Sistema	41
Tabela 4.2 – Mensalidades por Versões	43
Tabela 4.3 – Tabela de Funcionalidades	43
Tabela 4.4 – Custo Mensal por Usuário	51
Tabela 4.5 – Custo de Implantação	51
Tabela 4.6 – Tabela Comparativa de Funcionalidades Economato x Argus	58
Tabela 4.7 – Módulos Argus x Economato	59
Tabela 4.8 – Plano de Implantação do Sistema	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais.
ONG	Organização Não Governamental.
UAST	Unidade Acadêmica de Serra Talhada.
ERP	Enterprise Resource Planning
FAU	Fundação de Apoio Universitário

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	11
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização	15
1.2 Motivação	17
1.3 Justificativa	18
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo Geral	19
1.4.2 Objetivos Específicos	19
1.5 Organização do Trabalho	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Terceiro Setor	21
2.1.1 Organizações Não Governamentais	22
2.1.2 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	23
2.1.2.1 APAE de Serra Talhada	23
2.1.2.1.1 Processo de Gestão Financeira da APAE de Serra Talhada	24
2.2 Sistemas de Informação para Gestão Financeira no Terceiro Setor	27
2.3 Trabalhos Relacionados	28
2.3.1 Implantação de ERP em uma Fundação do Terceiro Setor: Da Teoria à Prática	29
2.3.2 Desafios para Implantação de Sistema Integrado de Gestão de Pessoas do Setor Público	30
2.3.3 Comparativo	31
3 MÉTODO	34
3.1 Diagnóstico	34
3.2 Definição e Validação dos Requisitos	35
3.3 Análise Comparativa dos Sistemas	36
3.4 Seleção do Sistema	36
3.5 Implantação	37

4	APLICAÇÃO DO MÉTODO	40
4.1	Requisitos Funcionais e Diagrama de Casos de Uso	40
4.2	Análise Comparativa e Custo de Implantação	42
4.2.1	Sistemas Pré-Selecionados	42
4.2.1.1	Ongfácil	43
4.2.1.2	kAD APAE	45
4.2.1.3	HYB	48
4.2.1.4	Economato	51
4.2.1.5	Argus	55
4.2.2	Sistemas Selecionados	57
4.3	Plano de Implantação do Sistema	59
4.3.1	Ações de Conscientização	59
4.3.2	Ações de Suporte	60
4.3.3	Planejamento e Cronograma	61
5	CONCLUSÕES, CONTRIBUIÇÕES E TRABALHOS FUTUROS	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
A	APÊNDICE - QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS	66

1 Introdução

Neste capítulo é apresentada a introdução deste trabalho. Na Seção 1.1, é apresentada a contextualização. Em seguida nas seções 1.2 e 1.3, são expostas, respectivamente, a motivação e a justificativa. Na Seção 1.4, demarcam-se os objetivos gerais e específicos. Por fim, a Seção 1.5 apresenta a organização dos demais capítulos.

1.1 Contextualização

Após a assunção do neoliberalismo, o modelo econômico passou a ser classificado como primeiro, segundo e terceiro setor (TENORIO, 2011). De acordo com Fischer (2002), “o terceiro setor engloba as entidades sem fins lucrativos, privadas, cuja atuação volta-se a finalidades públicas ou coletivas para a geração do bem comum”.

Desde os tempos do Brasil colônia, é possível identificar traços de organização característicos do terceiro setor, nos princípios de filantropia e caridade religiosa. Ao longo desses anos, o terceiro setor brasileiro vem se fortalecendo e sendo cada vez mais necessário à sociedade (SILVA, 2010).

Por volta da segunda metade do século XX, surgiram as organizações não governamentais (ONG's), que atuavam de forma distinta em relação às ações do governo. Essas organizações foram de grande importância para a consolidação do terceiro setor, favorecendo a entrada de recursos de organizações internacionais (SILVA, 2010).

De acordo com Tenorio (2011), “as ONGs caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de necessidades da sociedade civil, algumas vezes complementando a ação do Estado e de agentes econômicos”. Sua atuação se faz necessária devido o não cumprimento do dever, na sua totalidade, por parte do Estado.

Durante a década de 80, por conta de eventualidades no cenário internacional, como o agravamento das crises sociais no continente africano, houve a redução dos recursos e investimentos internacionais, onde boa parte foi redirecionado a estas causas. Ainda nesta mesma época, houve a redução dos recursos fornecidos por parte do governo (SILVA, 2010).

Diante dessa situação, as organizações do terceiro setor foram obrigadas, para garantir

a sustentabilidade, a buscar fontes alternativas de recursos, o que acabou direcionando o terceiro setor a funcionar da forma como se conhece atualmente (SILVA, 2010).

Desde então, principalmente a partir da década de 90, as entidades que compõem o terceiro setor passaram a atuar em diversas frentes, relacionadas a problemas sociais, ambientais, econômicos, dentre outros temas e setores, tornando assim, a sustentabilidade, um desafio a estas organizações (TENORIO, 2011).

Nesta realidade encontra-se a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE). De acordo com Silva et al. (2018), a APAE “é uma rede de promoção e defesa de direitos das pessoas com deficiência intelectual e múltipla”. Existem várias unidades espalhadas em todo o território nacional e uma delas encontra-se no município de Serra Talhada, onde, ainda segundo o autor, “atende mais de 300 usuários, disponibilizando serviços de fisioterapia, hidroterapia, fonoaudiologia, terapia ocupacional, odontologia, psicologia e psicopedagogia, além de aulas de dança, música e atividades desportivas”. Assim como boa parte das organizações do terceiro setor, a APAE de Serra Talhada possui um orçamento bastante limitado e tem como um grande desafio garantir sua sustentabilidade.

Sendo assim, a APAE e demais entidades do terceiro setor precisam, constantemente, traçar planos para captação de recursos para garantir sua sobrevivência a curto e longo prazo (TENORIO, 2011). Porém, na maioria dos casos, o problema não está diretamente relacionado a limitação de recursos, mas a falta da gestão financeira (TOZZI, 2014)). Segundo Tenorio (2011), “gerenciar é a ação de estabelecer ou interpretar objetivos e de alocar recursos para atingir uma finalidade previamente determinada”.

Desta forma, pode-se dizer que a gestão financeira tem como função interpretar ou estabelecer objetivos, de acordo com o capital disponível, para então alocar recursos necessários para atender tais objetivos. Muitas vezes, a entidade quer executar inúmeras atividades e projetos sociais, realizar o maior número de atendimentos possível e redesenhar a realidade e contexto social na qual está inserida. Mas, em muitos casos, tal objetivo não é possível de se alcançar devido a ausência ou má atuação da gestão financeira na organização (TOZZI, 2014).

Em relação à APAE de Serra Talhada, atualmente a gestão financeira é feita através do auxílio da ferramenta Excel. A gestão da organização entende que a ferramenta em utilização não só é inadequada, como também que a informatização da gestão poderá proporcionar maior equilíbrio financeiro à organização.

1.2 Motivação

Um problema comum no terceiro setor é a limitação ou a falta de recursos necessários à organização (TENORIO, 2011). O fator financeiro ainda é um grande obstáculo às organizações do terceiro setor, que têm seus projetos e trabalhos limitados devido à insuficiência de recursos. A demanda é maior que a oferta.

Observa-se que muitas entidades iniciam seus projetos sem antes terem a certeza que dispõe dos recursos necessários para sua realização, podendo assim criar um grande problema de gestão de recursos financeiros na entidade (TOZZI, 2014).

Atualmente, o terceiro setor encontra grande dificuldade para localizar fontes de recursos para financiar seus projetos. Em alguns casos as doações provêm de agências e/ou ONG's internacionais ou o setor privado, em outras situações a fonte desses recursos é a própria população que, sensibilizada com o trabalho realizado pela entidade, se propõe a apoiar o projeto realizando pequenas doações. Portanto, devido a limitação acentuada dos recursos, faz-se necessário uma boa gestão financeira, controlando entradas e saídas, por meio da utilização de um sistema informatizado (TENORIO, 2011).

Segundo Tozzi (2014), a gestão financeira pode não trazer mais recursos para a entidade, porém, com certeza promoverá a eficiência dos recursos captados. Portanto, se faz necessário que as entidades do terceiro setor gerenciem seus recursos de maneira organizada para garantir sua sustentabilidade.

Mas conseguir investidores ou doadores não é uma tarefa fácil para o terceiro setor. Tanto o doador individual como as grandes agências financiadoras são cautelosas no momento da escolha da entidade a ser beneficiada pelas doações. Nesta hora, entra em cena alguns fatores decisivos que são, atualmente, imprescindíveis ao terceiro setor: planejamento, transparência e prestação de contas. Segundo Silva (2010), as agências financiadoras tornaram-se mais exigentes, favorecendo a introdução das práticas de planejamento e avaliação de atividades, além de reforçarem as demandas pela transparência e prestação de contas das atividades desenvolvidas. Dessa forma, ter um sistema que realize ou auxilie na realização dessas tarefas pode ser um atrativos para novos investidores e/ou doadores.

Não distante desta realidade, a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais trabalha diariamente em busca de recursos para a manutenção de seus projetos que são direcionados ao assistencialismo aos especiais. Atualmente a APAE conta com uma equipe de voluntários,

funcionários e sócios que procuram garantir a sustentabilidade da associação, sendo consenso por parte da equipe gestora que a atual ferramenta utilizada para gestão dos recursos financeiros, que é o Excel, não é apropriada, possui limitações e não é eficiente. Tendo em vista a importância dos recursos financeira para toda e qualquer organização, ainda mais sendo ela sem fins lucrativos, faz-se necessário direcionar maior atenção e investimento à sua gestão.

1.3 Justificativa

De acordo com Lima (2017) a gestão organizada dos recursos representa fator chave para sobrevivência de organizações do terceiro setor. E não somente em organizações do terceiro setor, mas de um modo geral, a gestão financeira favorece positivamente à sustentabilidade da organização. Dessa forma, a ausência da gestão organizada dos recursos financeiros pode comprometer a sobrevivência da organização a curto e longo prazo, sendo este um risco identificado na APAE de Serra Talhada.

Percebe-se que atualmente a associação dirige pouca atenção à gestão dos seus recursos financeiros, quando o ideal seria fazer exatamente o contrário. De acordo com Maia et al. (2009), em muitos casos a baixa longevidade das empresas se deve a não observância de fatores relacionados a gestão financeira. A pesquisa aponta ainda que mais de 80% das empresas que foram consultadas deseja receber informações técnicas sobre o assunto.

Um suporte para atender e melhorar as atividades da gestão financeira seria um ponto chave para que o processo lento, pelo uso de ferramentas inadequadas, como acontece na APAE, fosse realizado de forma mais rápida e segura. Isso pode ser possível através da implantação de um sistema de gestão que possa proporcionar segurança, eficiência e transparência dos recursos.

De acordo com Sousa et al. (2015), o processo de gestão financeira envolve atividades como: projeções de fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstrações de resultados, tipos de custos e despesas, entre outras. Sendo assim, a informatização da gestão financeira poderá representar a realização dessas atividades de forma ágil, eficiente e organizada, de tal forma que permita à gestão acompanhar de forma transparente a saúde financeira da organização.

Portanto, é possível concluir que a informatização da gestão financeira é fundamental para sustentabilidade de toda e qualquer organização, sendo ela do primeiro, segundo ou terceiro setor, o que consolida a real necessidade do desenvolvimento do presente trabalho.

Outro fator que consolida a necessidade da realização deste trabalho é baixa quantidade

de estudos desenvolvidos acerca deste tema, o que pode ser de grande utilidade para outras organizações do terceiro setor que busquem a sistematização da gestão financeira.

1.4 Objetivos

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos, respectivamente nos tópicos 1.4.1 e 1.4.2.

1.4.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral a seleção e implantação de um sistema de gestão financeira e controle de doação e doadores para a APAE de Serra Talhada.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Mapear o processo de gestão de doações e doadores da APAE de Serra Talhada;
- Levantar os requisitos funcionais que o sistema deve dispor para atender as necessidades da associação;
- Realizar análise comparativa dos sistemas de gestão financeira disponíveis no mercado com base nas necessidades da associação;
- Implantar e avaliar a eficácia do sistema de doação selecionado.

1.5 Organização do Trabalho

O trabalho aqui descrito está organizado da seguinte maneira: como foi possível perceber, no Capítulo 1 é apresentada a introdução, questionamentos gerais que levaram ao desenvolvimento desta pesquisa, bem como principais objetivos da mesma.

No Capítulo 2, será apresentada a fundamentação teórica, a qual apresenta os principais conceitos necessários ao entendimento deste trabalho bem como, os trabalhos relacionados

utilizados nesta pesquisa.

No Capítulo 3, é apresentado os materiais e métodos do trabalho, descrevendo como está planejado e será executado.

No Capítulo 4 será apresentado os resultados do trabalho após a execução do método anteriormente descrito.

Por fim, no Capítulo 5 é apresentados as conclusões e trabalhos futuros.

2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo, é apresentada uma breve explanação acerca dos conteúdos utilizados neste trabalho. Na Seção 2.1, são apresentados conceitos de terceiro setor, assim como os tipos de instituições que o compõem. Ainda nesta seção são apresentadas conceitos e informações sobre ONG's e APAE's, destacando a APAE de Serra Talhada. A Seção 2.2 apresenta os conceitos de sistemas de informação. Por fim, a Seção 2.3 apresenta os trabalhos relacionados.

2.1 Terceiro Setor

De acordo com (SILVA, 2010 apud FERNANDES, 1994), "a existência do terceiro setor está relacionada com a de outros dois: a do primeiro setor, representado pelas atividades estatais que são realizadas visando fins públicos, e a do segundo setor, representado pelas atividades da iniciativa privada que atendem a fins particulares". Sendo assim, o terceiro setor possui características semelhantes aos demais setores, porém com finalidades diferentes. Segundo Silva (2010), o terceiro setor é "composto por organizações que visam a benefícios coletivos (embora não sejam integrantes do governo) e de natureza privada (embora não objetivem auferir lucros)".

Uma das grandes dificuldades de definir o conceito de terceiro setor no Brasil, deve-se ao fato de existirem várias denominações diferentes, utilizadas para identificar as organizações que participam do terceiro setor. Segundo Ferreira (2006), organizações não governamentais (ONGS), organizações da sociedade civil (OSC'S), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP'S) e organizações sem fins lucrativos (OSFL'S) são algumas das mais correntes, porém existem muitas outras com uso pouco abrangente, podem ser observadas tais como: organizações filantrópicas, organizações caridosas, organizações sociais, organizações associativas, dentre outras.

O problema é que em cada uma dessas organizações, a forma de trabalhar é realizado de maneira singular, de acordo com a necessidade do ambiente ou local inserido, o que faz resultar no problema anteriormente apresentado.

Sendo assim, atualmente, de acordo com Silva (2001), o conceito mais aceito "é o de

uma esfera de atuação pública, não-estatal, formada a partir de iniciativas privadas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido do bem comum”. Ainda segundo o autor, nesta definição, são incluídas “organizações não governamentais (ONG), fundações e institutos empresariais, associações comunitárias, entidades assistenciais e filantrópicas, assim como várias outras instituições sem fins lucrativos”.

Deste modo, é possível perceber que o terceiro setor procura atuar de maneira distinta e complementar ao primeiro e segundo setor, sendo compreendida por um conjunto de entidades com formas de atuação, dimensões, perspectivas e público diferentes (SILVA, 2001).

2.1.1 Organizações Não Governamentais

De acordo com Tenorio (2011), Orsini (2016) organizações não governamentais (ONGs), são organizações privadas, porém sem fins lucrativos, autônomas por não possuir vínculo com o governo, composta por pessoas que realizam atividades profissionais ou voluntárias, voltadas para o atendimento de causas e problemas sociais e ambientais.

Não há um padrão definido para descrever de um modo geral estas organizações. A fonte de recursos na maioria dos casos tem como predominância o financiamento das agências internacionais de cooperação não governamental. Em outros casos os recursos são fornecidos pelo governo e/ou empresas do setor privado. Outras contam ainda com doações e vendas de produtos para o sustento (SILVA, 2001).

Na maior parte dos casos, as ações das organizações são voltadas para a área da educação, tendo como maior público-alvo jovens e crianças, o que denota um comprometimento dessas entidades com o desenvolvimento social (SILVA, 2001).

Estas entidades têm como desafio constante a luta pela sustentabilidade. Atualmente, o número de organizações, associações e demais entidades credenciadas como participantes do terceiro setor tem crescido consideravelmente, proporcionando uma redução das fontes de recursos disponíveis ou a sua limitação, tendo em vista o crescimento da demanda.

Algumas dessas organizações estão distribuídas por todo país e são de grande importância para a sociedade devido a função que desempenham, entre estas pode-se destacar a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), que vem realizando seu trabalho de maneira positiva, em várias cidades, alcançando cada vez mais pessoas e atendendo suas necessidades.

2.1.2 Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

A APAE nasceu em 1954, no Rio de Janeiro e tem por “objetivo principal promover a atenção integral à pessoa com deficiência intelectual e múltipla”. APAE (2015).

Atualmente, existem mais de 2 mil unidades da APAE espalhadas por todo o território nacional, prestando atendimentos a pessoas com deficiência nas áreas de saúde, educação e inclusão social, contando com, no ano de 2016, mais de 120 mil atendimentos na área da educação, mais de 240 mil atendimentos na área da saúde e cerca de 230 mil atendimentos na área de assistência social APAE (2015).

O município de Serra Talhada, situado no estado de Pernambuco, conta também com uma unidade da APAE que foi fundada no ano de 1997 e atende atualmente cerca de 300 usuários, promovendo, segundo APAE (2018), “serviços de fisioterapia, hidroterapia, fonoaudiologia, terapia ocupacional, odontologia, psicologia e psicopedagogia, além de aulas de dança, música, atividades desportivas e aulas de informática”.

2.1.2.1 APAE de Serra Talhada

Em 13 de Junho do ano de 1997 foi fundada na cidade de Serra Talhada, a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais, através de Lucila Cavalcante Lima, mãe de João Paulo Cavalcante Lima, portador de paralisia cerebral, tendo como alvo crianças, jovens e adultos especiais, que possuem deficiências intelectual ou múltiplas (SILVA et al., 2018).

O objetivo da associação é auxiliar essas pessoas de forma que elas desenvolvam suas habilidades de modo geral e melhorem sua qualidade de vida tanto pessoal, quanto social, dando a portadores de deficiências física e mental a oportunidade de construírem tanto uma vida melhor, como também serem incluídas na sociedade, diminuindo as diferenças que são impostas por parte de vários (SILVA et al., 2018).

A APAE é composta por uma equipe de organização que se divide da seguinte forma: um presidente, oito diretores e quatorze conselheiros que se dividem para que sejam feitas as prestações de serviços nas áreas beneficiadas e pelos associados que tomam as decisões de como será distribuído o financeiro da instituição, na questão de atendimentos e de projetos que serão ou não aprovados. A organização conta também com a ajuda de voluntários que se prontificaram para auxiliar nas atividades e melhorar o trabalho (SILVA et al., 2018).

A associação também conta com a ajuda de profissionais da saúde para aprimorar suas atividades, sendo estes: fisioterapeuta, fonoaudiólogo, nutricionista, dentista, psicanalista, assistente social, terapia ocupacional, médico e psicólogo. Desta forma a instituição presta serviços que envolvem pedagogia, esporte, cultura, assistência social e saúde, melhorando o desenvolvimento e a qualidade de vida de mais de 300 pessoas que são atendidas (SILVA et al., 2018).

Para que seja realizada a prestação desses serviços, a APAE na cidade de Serra Talhada conta com a parceria de empresas privadas, com a sociedade, com os setores tanto público como privado e com o governo. As ajudas que a associação tem por parte desses órgãos vão desde prestação de serviços oferecidos, como ajudas financeiras, que fazem com que o trabalho realizado beneficie uma área de aproximadamente 1.656.00 metros quadrados (SILVA et al., 2018).

Se tratando da estrutura física da ONG, é composta por um ambiente com espaço suficiente para a realização das atividades oferecidas e para atendimentos aos usuários. No prédio encontra-se consultório médico e odontológico, dispõe de salas de aula, esportes, psicologia, dança e pedagogia, espaço para aulas ambientais, refeitório e uma piscina para hidroterapia e momentos de lazer (SILVA et al., 2018).

2.1.2.1.1 Processo de Gestão Financeira da APAE de Serra Talhada

Na APAE de Serra Talhada existem dois caminhos possíveis para realizar uma doação: tornar-se sócio para contribuir periodicamente ou realizar uma doação avulsa. Para se tornar sócio é necessário fazer o cadastro, onde são fornecidas informações de nome, endereço, telefone, valor a ser doado e data para doação. Após o cadastro é gerado o recibo para recolhimento da doação na data definida no ato do cadastro. No caso da doação avulsa não há cadastramento do sócio, apenas o cadastro da doação e, em seguida, é gerado o recibo como comprovante da doação. O mesmo acontece com o sócio no que diz respeito ao recibo.

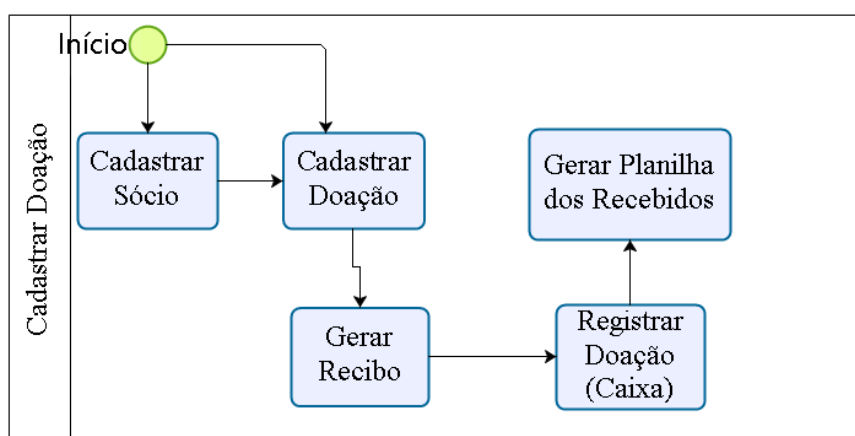
Como descrito anteriormente, o recibo funciona como comprovante de doação, sendo assim, é gerado em duas vias. Após a realização da doação, uma das vias fica com o cliente e a outra com o cobrador. Em seguida a doação é contabilizada em uma planilha do excel, que ao final do mês é entregue à contadora como forma de relatório das doações recebidas.

Atualmente, existem três formas de doação disponibilizadas pela APAE, são elas: contribuição na sede, depósito e transferência bancária. Na primeira delas, o sócio (doador)

entrega a doação em espécie diretamente ao cobrador. Esta entrega pode ser de duas formas: o cobrador vai ao encontro do sócio na casa ou em local definido para entrega da doação; ou o sócio se dirige ao prédio da APAE de Serra Talhada e entrega a doação ao cobrador. Nas demais opções o sócio realiza o depósito ou transferência para uma das contas bancárias disponibilizadas pela associação. Atualmente a APAE possui diferentes contas nas instituições financeiras Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

A associação conta com dois tipos de caixa: caixa menor e caixa maior. No caixa menor são armazenados os valores recebidos da contribuição na sede e no caixa maior os maiores valores dos depósitos e transferências bancárias.

Na figura 2.1 é possível visualizar o processo de cadastro de doação no caixa menor.

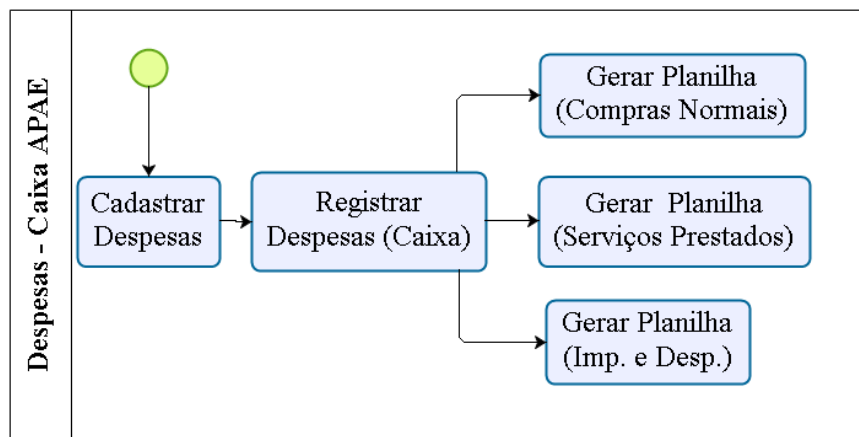


Powered by
bizagi
Modeler

Figura 2.1 – Cadastro de Doações - Caixa Menor

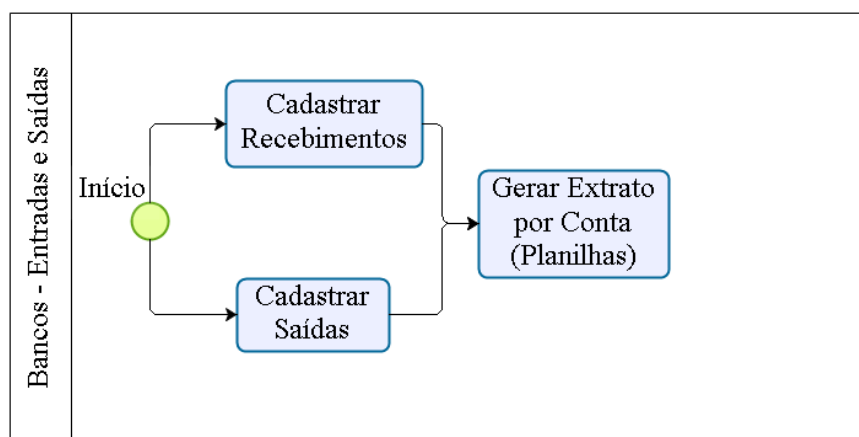
Em relação às despesas, estas são divididas entre as que são pagas com recursos do caixa menor e as que são pagas com recursos do caixa maior. Em relação ao caixa menor, existem três tipos de despesa: compras normais, serviços prestados e impostos e despesas. Sendo assim, de início a despesa é cadastrada por tipo, para depois ser contabilizada. Por fim, são geradas as planilhas das despesas por tipo como relatório de prestação de conta para ser entregue à contadora. É possível conferir o procedimento de cadastro de despesas na figura 2.2.

Em relação às contas bancárias ou caixa maior, o procedimento é bem simples. As saídas/despesas e receitas são cadastradas em planilha e, ao fechamento do mês, são gerados os extratos (planilhas) por conta bancária para prestação de contas. Na figura 2.3 é possível visualizar o processo de cadastro de receitas e despesas do caixa maior.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 2.2 – Despesas - Caixa APAE



Powered by
bizagi
Modeler

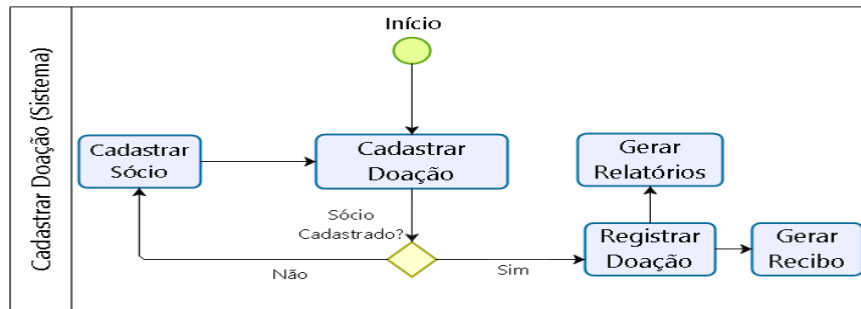
Figura 2.3 – Cadastro de Receitas e Despesas - Caixa Maior

Atualmente apenas um funcionário da APAE é responsável por receber e cadastrar as doações, cadastrar os sócios e as despesas, assim como organizar e gerar os relatórios. Com a implantação do sistema as tarefas deverão ser descentralizadas, visto que o sistema é multiusuário.

Uma outra mudança que deverá acontecer se dará em relação aos recibos. Estes só serão gerados após a contabilização da doação.

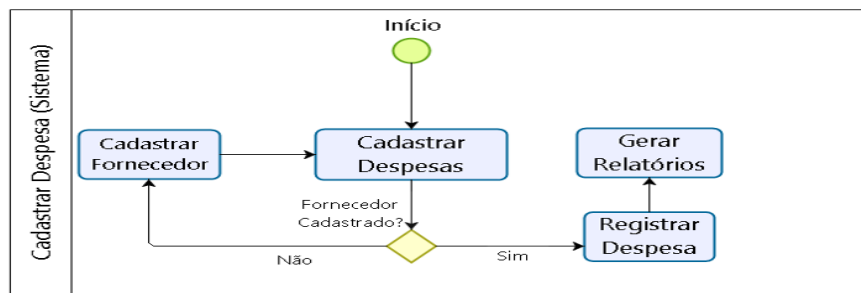
A implantação do sistema implicará ainda na redução da carga de trabalho no que diz respeito aos relatórios. Atualmente os relatórios são feitos de forma manual, o que exige bastante tempo e esforço. O sistema gera os relatórios automaticamente de acordo com as informações solicitadas. A seguir nas figuras 2.4 e 2.5 é possível visualizar o fluxo de atividades após a

implantação do sistema.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 2.4 – Cadastrar Doações - Sistema



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 2.5 – Cadastrar Despesas - Sistema

2.2 Sistemas de Informação para Gestão Financeira no Terceiro Setor

De acordo com Albertão (2005), sistemas de informação pode ser definido como “uma série de elementos inter-relacionados, numa ordem específica, que coletam (entrada), manipulam (processamento), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback”. Então estas informações são utilizadas pelos usuários para a tomada de decisões.

Barreto (2012) diz que “sistemas de informação podem ser vistos como a integração de dois subsistemas básicos”: um subsistema de produção de informação e outro de transferência de informação. Esses subsistemas têm como finalidade, respectivamente, produzir e transferir informações para que sejam “repassados e assimilados em um contexto social específico”, em outras

palavras, gerar conhecimento para promover o desenvolvimento da realidade organizacional e consequentemente aperfeiçoá-la, proporcionando melhor bem estar de seus membros.

Os sistemas de informação são de grande utilidade e importância às organizações de modo que, atualmente, é comum encontrá-los nos ambientes organizacionais, devido ao grande valor que agregam e sua necessidade para a competitividade da organização no mercado. Segundo Brito e Senger (2005) “a utilização de sistemas de informação passou a ser inevitável, na medida em que estes proporcionam o gerenciamento das informações como forma de obter vantagem competitiva”.

Assim como as organizações do primeiro e segundo setor, as organizações que fazem parte do terceiro setor também observaram que os sistemas de informações são extremamente importantes à tomada de decisão, ainda mais quando se refere ao seu setor financeiro.

Devido às dificuldades para captação de recursos e limitações financeiras das entidades do terceiro setor, os gestores precisam tomar decisões de forma mais assertiva possível e gerenciar os recursos de modo eficiente e transparente. Sendo assim, eles necessitam de informações precisas que lhes dê suporte e garanta as condições necessárias para agirem de forma correta.

De acordo com Magnus (2007), o "setor financeiro é responsável por registrar e controlar toda movimentação de recursos financeiros ocorrida, gerando informações úteis para a tomada de decisão". Estas informações devem ser confiáveis e fiéis à realidade da organização. O autor ainda afirma que uma organização sem uma gestão financeira eficiente não reúne condições necessárias para tomar decisões com segurança, o que pode pôr em risco a própria continuidade da organização.

Os sistemas de informação têm sido de grande utilidade aos gestores, ao passo que fornecem informações relevantes e fundamentais à tomada de decisões. Portanto, a implantação de um sistema de informação direcionado a gestão financeira, pode proporcionar informações confiáveis e uma gestão eficiente e transparente dos recursos(MAGNUS, 2007).

2.3 Trabalhos Relacionados

Neste tópico serão apresentados dois trabalhos que tem como foco a implantação de sistemas no terceiro setor.

Devido a escassez de trabalhos nesta área, o autor encontrou algumas dificuldades para localizar trabalhos semelhantes

2.3.1 Implantação de ERP em uma Fundação do Terceiro Setor: Da Teoria à Prática

Este trabalho teve como objetivo analisar o processo de implantação de um Sistema de Informação em uma Fundação do terceiro setor e sua importância para gestão desta fundação. A organização analisada foi a Fundação de Apoio Universitário (FAU). Seu objetivo é dar apoio a Universidade Federal de Uberlândia.

Sendo assim, o autor realizou várias entrevistas com pessoas que tiveram participação direta ou alguma relação com o processo de implantação. De acordo com o autor, através das entrevistas foi possível coletar informações a respeito da seleção do sistema e sua implantação na Fundação, que serão apresentadas a seguir.

A busca pelo novo sistema se deu a partir do momento em que se percebeu as limitações do sistema em utilização, que não mais conseguia suportar a demanda de atividades da FAU e, por vezes, as atividades eram paralisadas por indisposição do sistema. Desta forma, por esse e outros motivos, lentidão do sistema e sistema monousuário, por exemplo, a diretoria se viu obrigada a ir em busca de um novo sistema que atendesse as necessidades da Fundação.

Sendo assim, uma empresa de consultoria contratada pela fundação, selecionou dois pré-candidatos para uma avaliação mais detalhada do funcionamento dos softwares, a partir de critérios pré-estabelecidos. Após o período de análise, a diretoria da Fundação realizou a contratação do fornecedor do sistema (o autor não revela o nome do fornecedor contratado).

Após a contratação do sistema, deu-se início ao processo de implantação. A primeira etapa deste processo foi a criação de um plano de implantação detalhada. No plano foram determinados os responsáveis por cada etapa e foi definido o cronograma para então dar início aos trabalhos de adequação, operacionalização e migração dos dados do sistema antigo para o novo.

Desta forma, a empresa fornecedora enviou seus técnicos para dar início à etapa de adaptação, treinamento, conversão e operacionalização dos módulos. De início, os setores escolhidos foram: Departamento Pessoal, Financeiro e Contabilidade. Nesta etapa a Fundação enfrentou algumas dificuldades relacionadas ao baixo número de técnicos capacitados. Como solução, a FAU enviou o analista de sistema à sede do fornecedor para participar de capacitações e treinamentos, o objetivo era reduzir a dependência do fornecedor. Posteriormente foi observado

que esta solução adotada foi extremamente positiva e facilitou o processo de implantação, porém percebeu-se também a sobrecarga sobre o analista designado, não sendo possível a este atender a demanda.

Em relação ao treinamento, para cada processo foram selecionados alguns usuários para serem treinados pelos técnicos e em seguida disseminarem o conhecimento aos demais usuários.

A Fundação procurava sempre incentivar o comprometimento de seus colaboradores através de reuniões, que tinham como objetivo comunicar o andamento do projeto, enfatizando os possíveis benefícios através da utilização do novo sistema, e comemorar pelos avanços realizados. Com a missão de motivar, auxiliar e confrontar quando necessário, os coordenadores das áreas monitoravam suas equipes para também garantir melhores resultados no processo de implantação.

O autor aponta ainda que, de acordo com as entrevistas, algumas das principais causas pelo atraso no processo de implantação se deu devido o aprendizado de uma nova cultura e o modo de trabalho com o sistema integrado, o que gerou resistência por parte de colaboradores.

Ainda assim, a implantação do sistema ERP na Fundação foi avaliada como positiva, devido aos benefícios proporcionados a organização no que diz respeito ao processo decisório.

2.3.2 Desafios para Implantação de Sistema Integrado de Gestão de Pessoas do Setor Público

O presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar os principais desafios de um órgão público estadual na substituição de ferramentas de recursos humanos por um sistema integrado de gestão. Desta forma, o trabalho descreve as fases de um projeto de implantação de um sistema integrado de gestão de pessoas no setor público.

Para obter tais informações, primeiramente o autor deste trabalho consultou a documentação produzida pelo projeto. Em seguida aplicou um questionário a toda gerência que continha vinte perguntas fechadas.

De acordo com o autor, devido às solicitações internas e externas de eficiência, eficácia e efetividade na área de recursos humanos do órgão público analisado, o projeto em estudo foi desenvolvido. Para atender tais solicitações, uma das soluções apresentadas foi a implantação de um novo sistema de recursos humanos.

Sendo assim, foram elencados os resultados desejados com a implantação de novas ferramentas de tecnologia da informação, assim como as mudanças que o sistema deveria proporcionar.

Em seguida, para alcançar tais objetivos, os envolvidos no projeto foram distribuídos em três frentes, que são: Frente Funcional, Frente de Tecnologia e Frente de Gestão da Mudança e Modelo.

A Frente Funcional tem por objetivo assegurar que a nova ferramenta de recursos humanos atenda às necessidades da gestão de pessoas.

Já a Frente de Tecnologia tem por responsabilidade dar suporte no que se refere à migração dos dados, integração entre sistemas e gestão das diversas ferramentas que foram implantadas em conjunto com o sistema integrado, além de prestar apoio às outras frentes a respeito de análise e implantação de sistemas em geral.

Por último, a Frente de Gestão das Mudanças e Modelo possui como competência a revisão e modernização do modelo de recursos humanos e gestão da mudança.

Quando realizada a pesquisa pelo autor, o projeto não estava totalmente concluído, tendo sido entregues o diagnóstico e a proposta com soluções para o tema de recursos humanos, além do levantamento de regras de negócio para adaptação da nova ferramenta. Porém, atividades como testes de funcionalidades e definição de estratégia para treinamentos e capacitações estavam sendo realizadas.

Segundo ao autor, todos os respondentes do questionário reconheceram a necessidade da substituição do sistema utilizado e da modernização do processo.

Ainda de acordo com o questionário, o autor identifica que o nível de exigência dos gerentes do órgão público quanto ao desempenho das equipes de implantação é baixo, assim como a qualificação e motivação dos servidores, sendo estes um dos pontos que dificultaram a implantação do novo sistema.

2.3.3 Comparativo

O quadro comparativo foi dividido em duas tabelas. Como o trabalho em questão ainda não foi totalmente concluído, devido a falta de tempo, a tabela 2.1 apresenta as atividades já realizadas e a tabela 2.2 as atividades que ainda falta contemplar.

Fazendo um comparativo com o trabalho que está sendo desenvolvido, é possível notar

algumas semelhanças e diferenças.

Atividades Realizadas	Implantação de ERP	Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas	Meu Trabalho
Entrevistas	X	X	X
Diagnóstico	X	X	X
Apresentação da Solução	X	X	X
Busca de Sistemas ou Fornecedores	X	X	X
Pré-Seleção de Sistemas/Fornecedores	X		X
Elaboração do Plano de Implantação	X	X	X
Definição do Planejamento	X	X	X
Definição do Cronograma	X		X
Reuniões de Incentivo	X	X	X
Apresentação dos Benefícios		X	X
Treinamento	X	X	X

Tabela 2.1 – Atividades Realizadas

Assim como nos trabalhos apresentados, a necessidade de implantação de um sistema de gestão financeira na APAE de Serra Talhada se deu devido a insuficiência da ferramenta atualmente utilizada em atender a demanda da organização.

Sobre o processo de seleção (realizado no primeiro trabalho), também foi realizada uma busca por sistemas que pudessem atender as necessidades da organização, sendo que apenas dois foram pré-selecionados para análise mais detalhada com critérios pré-estabelecidos, onde, posteriormente, a gestão optou por um deles.

Desta forma, sucedeu-se a elaboração do plano de implantação, com planejamento detalhado, cronograma e responsáveis pelas atividades estabelecidos.

Atividades Não Realizadas	Implantação de ERP	Implantação do Sistema de Gestão de Pessoas	Meu Trabalho
Monitoração			X

Tabela 2.2 – Atividades Não Realizadas

Em relação a execução do plano, foram também envolvidas atividades como reuniões de motivação e cobrança, migração dos dados, treinamento dos usuários e monitoração, como consta na tabela 2.2 das atividades não realizadas.

Como vantagem em relação aos trabalhos apresentados, verifica-se a baixa dependência em relação aos fornecedores do sistema, visto que serão designados dois graduandos do curso de sistemas de informação da Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST) para promover reuniões de motivação, treinamento e capacitação para utilização do sistema, e suporte e monitoramento do desempenho dos usuários, sendo estes problemas identificados nos trabalhos apresentados.

3 Método

Neste capítulo, é apresentado o método proposto para este trabalho. Para melhor apresentação da forma está foi desenvolvido, o método foi dividido em cinco etapas: Diagnóstico, Definição e Validação dos Requisitos, Análise Comparativa dos Sistemas, Seleção do Sistema e Implantação, como é possível verificar na figura 3.1. Cada uma dessas etapas foi subdividida em atividades. A seguir será abordado cada uma delas de maneira detalhada.



Figura 3.1 – Método

3.1 Diagnóstico

Atualmente, a gestão financeira da APAE de Serra Talhada é feita de forma manual, utilizando como ferramenta de auxílio apenas o Excel da Microsoft Office, versão 2007. Todas as receitas e despesas são armazenadas em planilhas, sendo organizadas por item de conta. Em seguida são geradas, em planilhas, relatórios que são enviados à contadora para aprovação das contas da associação.

Desta forma, foi verificado que o método em utilização possui inúmeras limitações, falhas e ainda requer bastante tempo e esforço da equipe. Em concordância com esta verificação, a alta gestão e alguns funcionários da Associação, acreditam que a ferramenta utilizada é ineficiente e não atende suas necessidades em termos de gestão financeira.

Para que fosse possível chegar a tais conclusões, foi necessário a realização de entrevistas e reuniões com funcionários, contadora, tesoureira e presidente da associação. Tanto as reuniões como as entrevistas foram realizadas na APAE de Serra Talhada.

De início, foram entrevistados, com auxílio de um questionário semiestruturado, os responsáveis pelo recolhimento/recebimento e contabilização das doações e despesas. Em seguida foi entrevistada a tesoureira e, por último, o presidente da associação.

Através das entrevistas foi possível compreender como está organizado o atual método de gestão financeira da associação, assim como suas respectivas falhas e limitações. Foi possível também realizar o levantamento das funcionalidades que o sistema deverá dispor, no caso da gestão optar pela implantação de um sistema para gestão financeira.

Posteriormente foi marcada uma reunião para apresentar os problemas identificados no atual método e como a sistematização da gestão financeira poderia agregar valores à associação. Na reunião estiveram presentes o presidente, contadora, tesoureira e cobrador.

A reunião foi de extrema importância para convencer a alta gestão da APAE de Serra Talhada dos riscos e deficiências do método utilizado e da necessidade da contratação de um sistema de gestão financeira.

3.2 Definição e Validação dos Requisitos

Com base nas reuniões e entrevistas, após o levantamento das funcionalidades do sistema, foram desenvolvidos o diagrama de casos de uso e o documento de especificação dos requisitos (disponíveis no tópico 4.2) para serem submetidos a aprovação.

Em seguida foi marcada uma reunião na APAE de Serra Talhada, onde os documentos (diagrama de casos de uso e especificação de requisitos) foram apresentado para análise e aprovação. Na reunião estiveram presentes o Contador, Cobrador, Tesoureira e Presidente da associação. Durante a apresentação, alguns questionamentos foram levantados e estes foram prontamente respondidos, para maior esclarecimento e compreensão da equipe.

Após a conclusão da apresentação, os documentos foram aprovados pelos membros presentes.

3.3 Análise Comparativa dos Sistemas

Depois de ter levantado e validado os requisitos do sistema desejado pela APAE, deu-se início ao processo de busca por sistemas que correspondessem às necessidades da Associação. Este processo teve duração de três semanas.

Durante a pesquisa, foram utilizadas as seguintes palavras chaves: sistema de gestão financeira; sistema de gestão financeira para o terceiro setor; sistema de gestão de doações e doadores; gestão financeira para o terceiro setor; e sistema de gestão financeira para ONG's. A pesquisa retornou vários sistemas, a saber: Ongfácil, GestãoClick, Conta Azul, KAD APAE, Economato, Argus, HYB e Any3.

Em seguida, os sistemas foram analisados para então serem apresentados a alta gestão da APAE de Serra Talhada. Para análise foram adotados os seguintes critérios: público alvo, intuitividade, interface, valor mensal e custo de implantação (se houver). Além disso, foram buscadas também algumas funcionalidades em especial: Gerar Relatório (para a contabilidade) e Exportar para o Excel, além das funcionalidades básicas de cadastro de doador, receitas e despesas.

3.4 Seleção do Sistema

A seleção dos sistemas aconteceu em duas etapas. Primeiramente os sistemas encontrados foram analisados para então serem apresentados aos gestores da APAE. Dos oito sistemas encontrados, apenas cinco foram apresentados. Os sistemas GestãoClick e Conta Azul foram descartados por não serem direcionados ao terceiro setor, não podendo assim, corresponder às necessidades da associação. Também o sistema Any3 foi descartado por apresentar inconsistências nos resultados durante o período de análise.

Sendo assim, foram apresentados os sistemas: Ongfácil, KAD APAE, Economato, Argus e HYB. A apresentação foi realizada nas dependências da APAE e estiveram presentes o Presidente, Contadora, Tesoureira e Contador da associação. Durante a apresentação falou-se a respeito da finalidade, intuitividade, interface, valor mensal e custo de implantação. Também foram apresentadas algumas das principais telas dos sistemas.

Dos cinco sistemas apresentados, houveram dois que mais agradaram aos gestores

da APAE, foram eles: Argus e Economato. Sendo assim, foi solicitada uma nova apresentação desses dois sistemas, incluindo uma análise comparativa entre eles.

Em atenção a solicitação feita pela gestão da APAE, a análise comparativa entre os dois sistemas foi realizada, destacando os pontos fortes, vantagens e desvantagens dos dois sistemas. Posteriormente foi agendada uma nova reunião para apresentação do relatório gerado a partir da análise comparativa solicitada.

A reunião foi realizada em uma das salas da APAE de Serra Talhada e novamente estiveram presentes o presidente, contadora, tesoureira e cobrador. Durante a reunião o relatório foi apresentado.

Após a conclusão da apresentação, houve um período de debate tendo como tema os sistemas apresentados e qual deste seria mais adequado para gestão da APAE. O debate durou aproximadamente 15 minutos e culminou com a escolha do Argus como sistema ideal para gestão financeira da APAE de Serra Talhada.

3.5 Implantação

Como foi relatado anteriormente, atualmente a gestão financeira da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Serra Talhada é feita através da ferramenta Excel da Microsoft Office, sendo esse um dos principais motivos que levaram a realização deste trabalho, visto que a ferramenta em utilização não proporciona o que demanda a associação em termos de segurança, eficiência e transparência. Desta forma, após análise de vários sistemas e ferramentas, o sistema Argus foi identificado como ideal para suprir essa necessidade identificada e corrigir este problema na associação.

Porém, a solução deste problema não passa apenas pela escolha de um novo sistema, é necessário ainda contemplar outros fatores que contribuem ou podem contribuir para gestão ineficiente dos recursos de uma organização.

A implantação de um novo sistema pode representar reestruturação de tarefas e processos, e de nada adianta sua utilização se a equipe (a saber, usuários e funcionários que tiverem algum relacionamento com o sistema) não estiver disposta a obedecer ao novo método implantado ou não souber utilizar o sistema da forma correta.

Portanto, após a escolha do sistema Argus como ferramenta de gestão financeira para APAE, foi necessário elaborar um plano de implantação para que então, após aprovação e

implementação do plano, o sistema possa ser utilizado sem maiores complicações.

Sendo assim, uma reunião foi agendada no dia 03 de Janeiro de 2019, às 08h00min, na APAE de Serra Talhada. Na oportunidade, o plano de implantação foi apresentado e submetido a aprovação ao supervisor administrativo e ao auxiliar de administração da associação. Tendo finalizada a apresentação, o plano de implantação foi aprovado.

Em seguida, no dia 10 de Janeiro a APAE de Serra Talhada realizou a contratação do sistema Argus, que imediatamente foi liberado à equipe de implantação para acesso.

Após a contratação do sistema, foi agendada uma reunião entre a equipe de implantação do sistema, a equipe de gestão financeira e o presidente da associação para o dia 07 de Fevereiro. A reunião tem por objetivo conscientizar e informar os funcionários da APAE da necessidade, importância e vantagens da utilização do novo sistema.

A reunião foi conduzida pela equipe de implantação e estiveram presentes o coordenador e auxiliar administrativo. De início foram apresentadas as vantagens e benefícios que o sistema oferece. Os membros presentes da APAE demonstraram bastante interesse e ânimo com o sistema apresentado. Em seguida foi apresentado o novo mapeamento do processo de doações e doadores a partir da implantação do sistema.

Após a conclusão, uma nova reunião foi agendada para o dia 11 de fevereiro, também nas dependências da APAE de Serra Talhada. A reunião teve como objetivo apresentar o sistema e suas funcionalidades para que a equipe pudesse aos poucos se familiarizar. Estiveram presentes o coordenador e auxiliar administrativo, que puderam conhecer e acessar o sistema, assim como suas funcionalidades. Na oportunidade ainda foi possível realizar o cadastro dos usuários do sistema. Também o presidente da APAE esteve presente por um momento, onde reforçou a importância da presente implantação.

Em seguida foi agendada uma nova reunião no dia 13 de fevereiro para início do treinamento dos usuários do sistema. O treinamento teve início às 09h00min e foi conduzido pela equipe de implantação, direcionado ao auxiliar administrativo da APAE, sendo finalizado às 11h10min. Durante o período o funcionário demonstrou descontentamento com o sistema por não compreender algumas de suas funcionalidades. Isto foi solucionado após esclarecimento por parte da equipe de implantação.

Posteriormente uma nova reunião foi agendada no dia 19 de fevereiro para dar continuidade ao treinamento. Vale ressaltar que o treinamento deve durar um período de cinco semanas, como consta na tabela 4.8.

Após o treinamento foi dado início a etapa de migração dos dados das planilhas

eletrônicas para o sistema. No dia 09 de março, às 08h30min, foi definida a equipe de migração dos dados, formada pela equipe de implantação do sistema e auxiliar administrativo da associação. Antes de iniciar a migração, foi definida a sequência de conjunto de dados a ser inserido no sistema, como consta a seguir: contribuintes (sócios), contas, centro de custos e contas a pagar. Em seguida foi dado início à migração dos dados, onde parte dos contribuintes puderam ser cadastrados. A conclusão da implantação está prevista para o dia 27 de março, com a liberação do sistema para utilização sem restrição por parte dos usuários.

4 Aplicação do Método

Neste capítulo são apresentados os resultados alcançados. De início na seção 4.1 é apresentada a tabela de requisitos e o diagrama de casos de uso do sistema desejado pela APAE. Já na seção 4.2 é apresentada a análise comparativa dos sistemas encontrados. Por fim, na seção 4.3 é apresentado o plano de implantação para o sistema selecionado.

4.1 Requisitos Funcionais e Diagrama de Casos de Uso

A partir das entrevistas e reuniões realizadas com os funcionários da APAE, foi feito o levantamento dos requisitos funcionais e diagrama de casos de uso que o sistema a ser implantado na associação necessita.

A seguir, na tabela 4.1 são apresentados os requisitos funcionais do sistema, assim como suas definições e classificações conforme o grau de prioridade.

Como é possível perceber, a prioridade da associação está relacionada à gestão dos doadores e doações.

Na figura 4.1 a seguir é apresentado o diagrama de casos de uso. De acordo com as entrevistas realizadas, serão quatro os usuários do sistema, a saber: presidente, contadora, tesoureira e auxiliar financeiro.

O presidente terá acesso ao sistema para realizar ações de manutenção dos usuários e também consulta dos relatórios. Já a contadora terá permissão apenas para gerar os relatórios. A tesoureira ou o auxiliar financeiro terão acesso às funcionalidades de manutenção dos doadores, doações, contas e despesas, assim como consultar o fluxo de caixa, gerar recibo e planilhas e contabilizar receitas e despesas.

Requisito	Especificação	Prioridade
Manter Usuário	O sistema deve permitir cadastrar alterar, consultar e excluir usuários.	Essencial
Manter Sócio	O sistema deve permitir ao usuário cadastrar, alterar, consultar e excluir sócios.	Essencial
Manter Doação	O sistema deve permitir ao usuário cadastrar, alterar, consultar e excluir doações.	Essencial
Manter Projeto	O sistema deve permitir ao usuário cadastrar, alterar, consultar e excluir projetos.	Importante
Manter Conta	O sistema deve permitir ao usuário cadastrar, alterar, consultar e excluir contas.	Essencial
Manter Despesas	O sistema deve permitir ao usuário cadastrar, alterar, consultar e excluir despesas.	Essencial
Manter Receitas	O sistema deve permitir ao usuário cadastrar, alterar, consultar e excluir receitas.	Essencial
Registrar Receita	Após o recebimento da receita, o sistema deve permitir ao usuário contabilizá-la no caixa.	Essencial
Registrar Despesa	Após o pagamento da despesa, o sistema deve permitir ao usuário contabilizá-la no caixa.	Essencial
Registrar Doação	Após o recebimento da doação, o sistema deve permitir ao usuário contabilizá-la no caixa.	Essencial
Gerar Recibo	Após o recebimento da doação, o sistema deve permitir ao usuário gerar um recibo de comprovação da doação.	Importante
Gerar Planilha	O sistema deve permitir ao usuário gerar uma planilha do Excel com as informações desejadas.	Importante
Gerar Relatório	O sistema deve permitir ao usuário (contadora) gerar relatórios para prestação de contas.	Essencial
Consultar Relatórios	O sistema deve permitir ao usuário realizar a consulta dos relatórios.	Importante

Tabela 4.1 – Requisitos Funcionais do Sistema

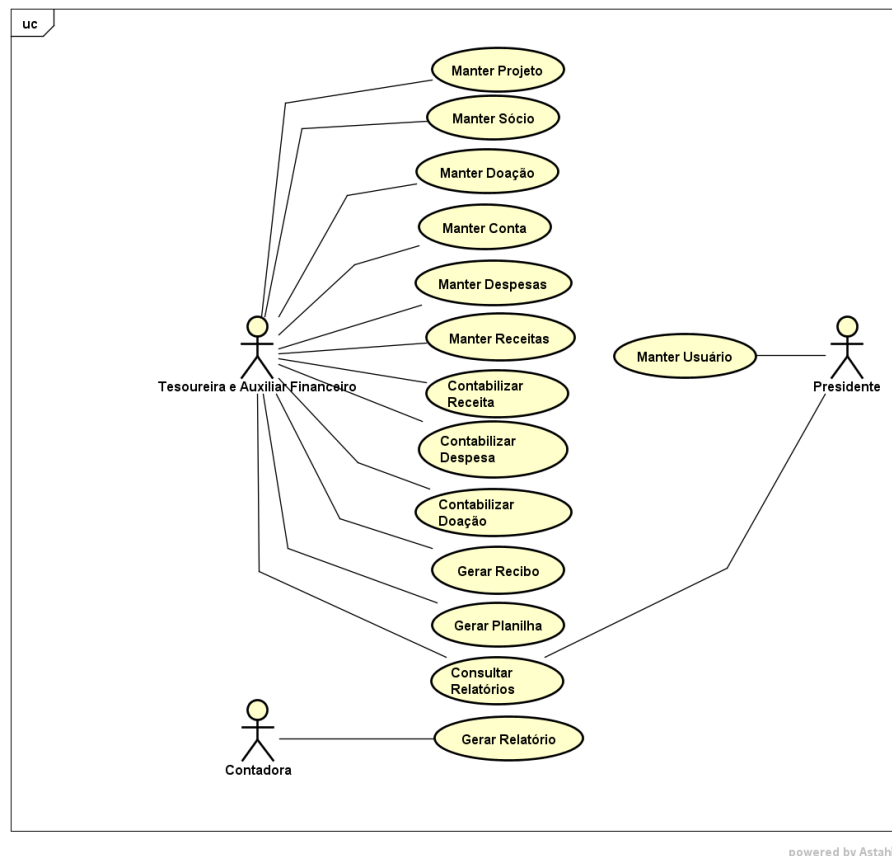


Figura 4.1 – Diagrama de Casos de Uso

4.2 Análise Comparativa e Custo de Implantação

Nesta seção do trabalho é feita uma análise de todos os sistemas encontrados, para posterior apresentação à gestão da APAE de Serra Talhada.

4.2.1 Sistemas Pré-Selecionados

Após vasta pesquisa e análise dos sistemas e ferramentas de gestão financeira disponíveis para entidades do terceiro setor, foram encontrados os sistemas: Ongfácil, KAD APAE, HYB, Argus e Economato. Posteriormente foi conduzida uma análise geral, verificando-se: finalidade, interface, funcionalidades, público alvo, feedback, suporte técnico, intuitividade e eficiência dos sistemas.

4.2.1.1 Ongfácil

O Ongfácil é um sistema de gestão online desenvolvido pelo instituto Ekloos, especificamente para organizações que compõem o terceiro setor e tem por objetivo promover uma gestão simples e organizada às organizações.

O sistema possui uma interface básica, com algumas funcionalidades de difícil compreensão, o que não o torna tão intuitivo. Atualmente conta com as versões “Gratuita”, “Bronze”, “Prata” e “Ouro”.

A versão "Gratuita", como o próprio nome sugere não possui custos para contratação e não possui implantação, ao contrário das demais versões, como é possível verificar na tabela 4.2. Vale ressaltar que a implantação é opcional. Sua contratação depende da requisição do cliente.

Versão	Mensalidade	Custo de Implantação (Opcional)
Gratuito	Sem custos	Sem Implantação
Bronze	R\$ 79,00	R\$ 1.300,00 à vista ou 6x de R\$ 240,00
Prata	R\$ 210,00	R\$ 1.700,00 à vista ou 6x de R\$ 315,00
Ouro	R\$ 320,00	R\$ 2.000,00 à vista ou 6x de R\$ 370,00

Tabela 4.2 – Mensalidades por Versões

A diferença de valores se deve ao fato do número de funcionalidades e usuários que cada uma das versões suporta. Portanto, a versão “ouro” é aquela que possui maior número de funcionalidades e usuários, sendo esta também a versão com custo mais elevado para contratação. Na tabela 4.3 é possível verificar cada uma das funcionalidades que as versões disponibilizam.

Funcionalidade	Gratuito	Bronze	Prata	Ouro
Manter Projeto	X	X	X	X
Manter Doador	X	X	X	X
Manter Usuário	X	X	X	X
Manter Receitas	X	X	X	X
Manter Despesas		X	X	X
Exportar para Excel			X	X
Gerenciar por plano de Conta			X	X
Emitir Boleto				X
Registrar Plano Contábil				X
Gerar Relatórios	Limitado	Limitado	Limitado	Ilimitado
Número de Usuários	1	1	6	Ilimitado

Tabela 4.3 – Tabela de Funcionalidades

Como é possível observar, a versão “Gratuito” possui muitas restrições e limitações, assim como a versão “Bronze”, que embora disponibilize mais funcionalidades que a versão anterior, ainda sim é bastante limitada e conta com apenas um usuário. Já as versões “Prata” e “Ouro” são mais robustas e disponibilizam mais funcionalidades e permitem maior número de usuários, seis e ilimitado, respectivamente. A seguir é possível visualizar algumas imagens das telas do sistema da versão “Gratuito”.



Comercial Seguros Ltda (29.814.906/0001-21) - PLANO GRATUITO

Figura 4.2 – Página Inicial

Comercial Seguros Ltda (29.814.906/0001-21) - PLANO GRATUITO

Figura 4.3 – Cadastro de Doadores

Comercial Seguros Ltda (29.814.906/0001-21) - PLANO GRATUITO

Figura 4.4 – Cadastro de Projetos

Como foi falado anteriormente, a versão gratuita conta com várias limitações em termos de funcionalidades, como é possível conferir na figura 4.6. O "X" em frente das funcionalidades

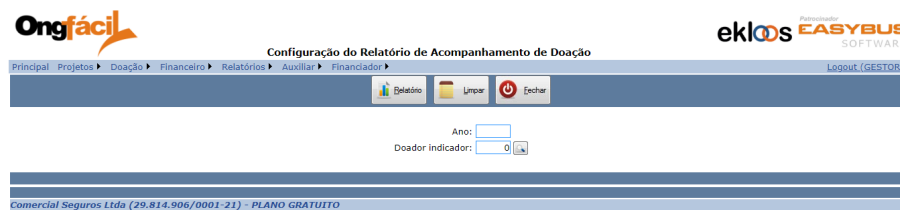


Figura 4.5 – Gerar Relatório de Acompanhamento de Doações

indica que a versão que está sendo utilizada não garante a permissão necessária para utilizá-las, sendo este uma dificuldade encontrada, por não ser possível analisar as funcionalidades das demais versões.

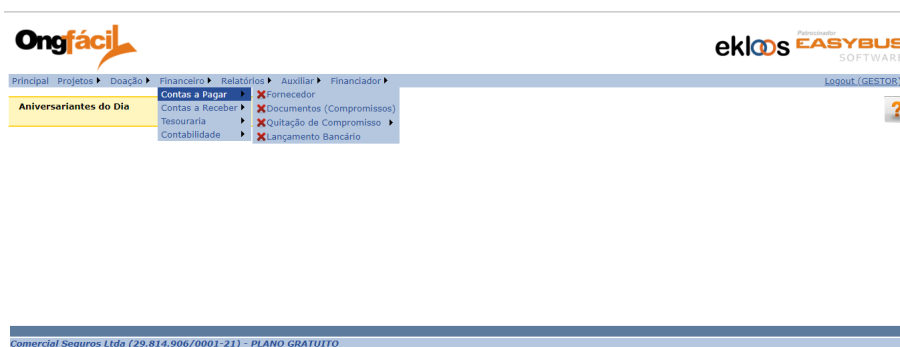


Figura 4.6 – Versão Paga

4.2.1.2 kAD APAE

O KAD APAE foi desenvolvido pela ENKAD e, como o próprio nome sugere, tem por finalidade a gestão de APAE's. Sendo assim, o sistema permite a gestão de todos os setores da unidade.

O sistema não é online, o que permite a utilização sem a necessidade de internet. Para utilização, é apenas necessário a aquisição da licença e instalação do software.

Em relação aos custos, após a aquisição da licença (atualmente custa R\$ 69,00) não é cobrado nenhum valor adicional ou mensalidade. O sistema não exige ou disponibiliza implantação, sendo que o suporte funciona apenas via e-mail.

O software pode ser instalado vários computadores e funciona em rede em até dez computadores. O sistema funciona somente na plataforma do Windows, nas versões 7, 8 e 10. O banco de dados utilizado é o ACCESS2000.

Como foi apresentado anteriormente, o sistema possibilita a gestão de todas as módulos da APAE, sendo assim, possui várias funcionalidades, como será apresentado a seguir:

- **Cadastros:** funcionários, produtos, compras, associados, voluntários, patrimônios, projetos, assistência social, arrecadações, educação (cadastro instrutores, cadastro alunos, cadastro turmas, cadastro curso individual), saúde (cadastro profissionais, cadastro pacientes, ficha de atendimento), doações.
- **Relatórios:** eventos, projetos, viagens, compras, arrecadações, assistências sociais, doações realizadas, doações recebidas, saúde – atendimentos, educação – turmas.
- **Listas:** associados, voluntários, beneficiários, projetos, doações realizadas, doações recebidas, assistências sociais, arrecadações, compras, patrimônios, funcionários, saúde (profissionais, pacientes, ficha de atendimento), educação (cursos, instrutores, alunos, turmas, cursos individuais).
- **Consultas:** projetos, estoque.
- **Financeiro:** entradas, saídas, contas a pagar hoje, contas vencidas, contas pagas, despesas do dia, despesas por período, cheques recebidos e emitidos, funcionários (pagamento a realizar, pagamentos realizados).

O sistema possui uma interface bem simples, como é possível conferir na figura 4.7, porém o fluxo das atividades e a forma como funcionam fazem com que o sistema não seja intuitivo. A seguir serão apresentadas algumas telas do sistema.

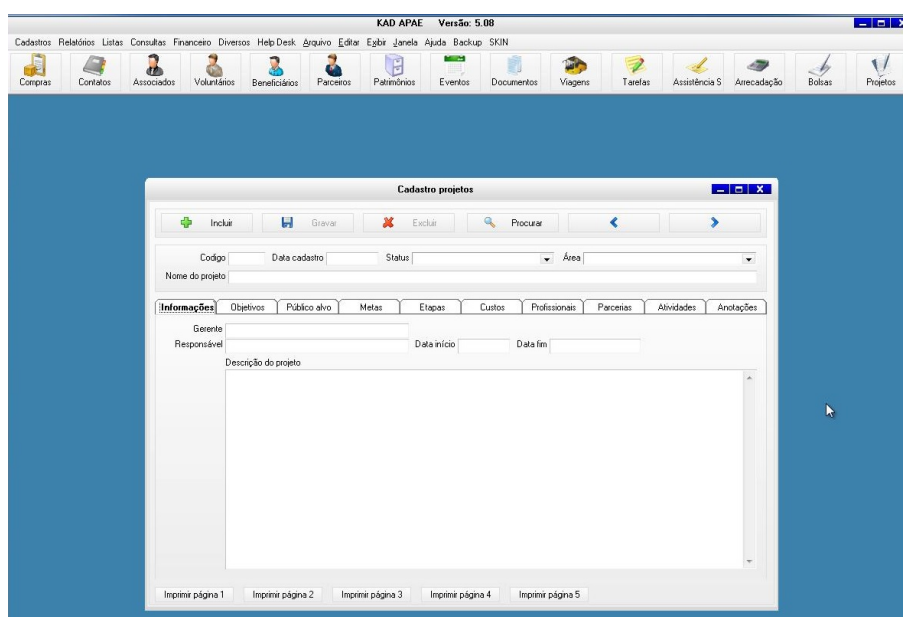


Figura 4.7 – Cadastro de Projetos

Na figura 4.8 a seguir é possível visualizar a tela de cadastro de arrecadações. Nesta parte o sistema mostrou-se pouco eficiente. Em relação às arrecadações ou despesas, o usuário

precisa fazer o cadastro em suas respectivas telas, além de ser também necessário realizar o cadastro na tela do financeiro. Em outras palavras, o usuário necessita cadastrar duas vezes a mesma receita ou despesas mas em telas diferentes, tornando assim mais complexa as atividades do funcionário responsável.

Figura 4.8 – Cadastro de Arrecadações

Figura 4.9 – Financeiro

4.2.1.3 HYB

O sistema HYB foi desenvolvido pela Conplan Sistemas, especificamente para o terceiro setor, com integração contábil para ONG's, APAE's, associações, fundações, intitutos e igrejas. O sistema é 100% online, atua há nove anos no mercado e atende atualmente mais de 150 entidades.

O HYB é um software robusto que possui diversas funcionalidades. Ele tem como objetivo promover a gestão de toda a organização, sendo assim, permite a gestão nas áreas da saúde, educação, assistência social e também financeira.

O sistema não é intuitivo e sua interface é bastante complexa, dificultando assim a navegação e a compreensão das funcionalidades. Por outro lado, o sistema disponibiliza recursos que permitem a comunicação com os doadores, como por exemplo, agradecer por e-mail a cada doação realizada. Nas figuras a seguir é possível visualizar algumas das funcionalidades disponibilizadas pelo sistema.

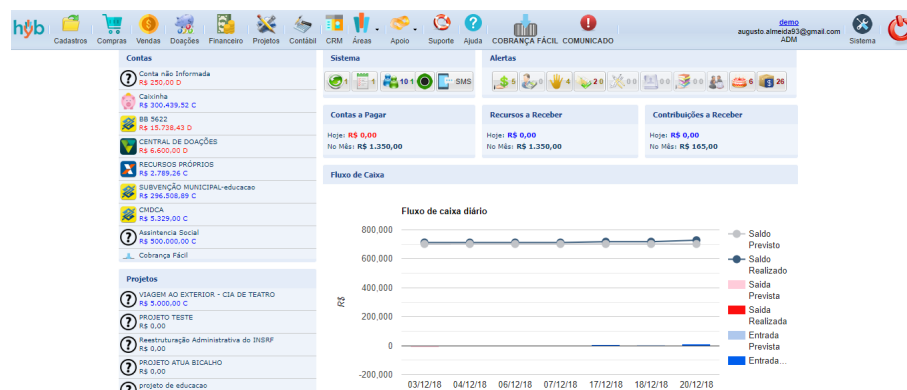


Figura 4.10 – Página Inicial



Figura 4.11 – Página Inicial (Continuação)

Em algumas telas o sistema disponibiliza um tutorial sobre a funcionalidade em questão, para facilitar a navegação, como é possível verificar na figura 4.15. No canto superior direito da

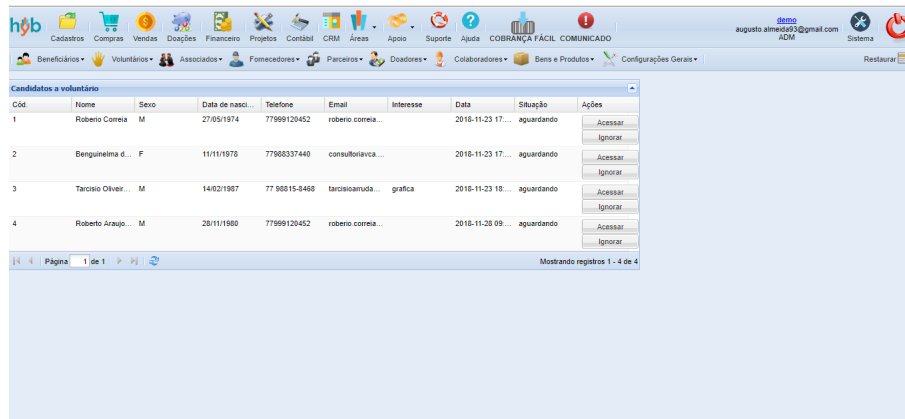


Figura 4.12 – Tela de Cadastro

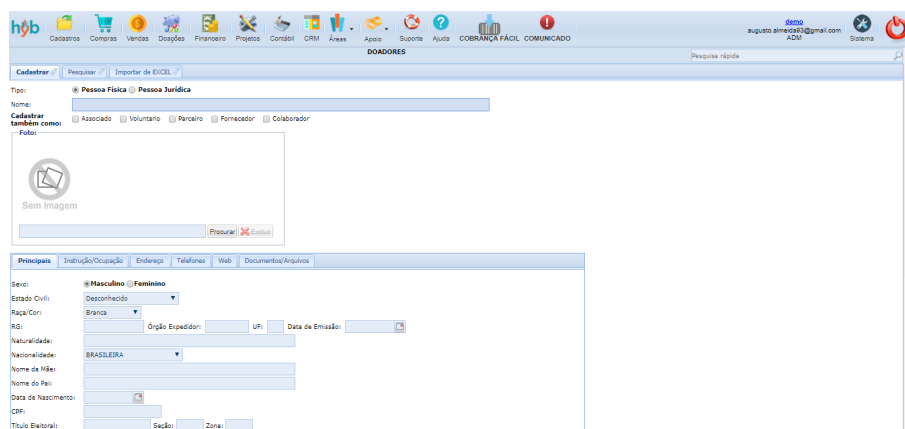


Figura 4.13 – Cadastro de Doadores

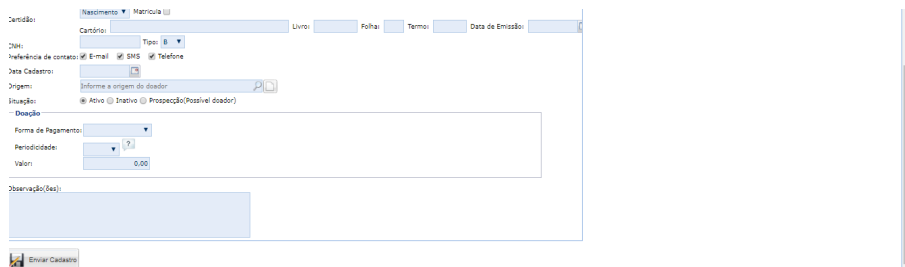


Figura 4.14 – Cadastro de Doadores (Continuação)

tela possui um link que direciona para um vídeo no Youtube.

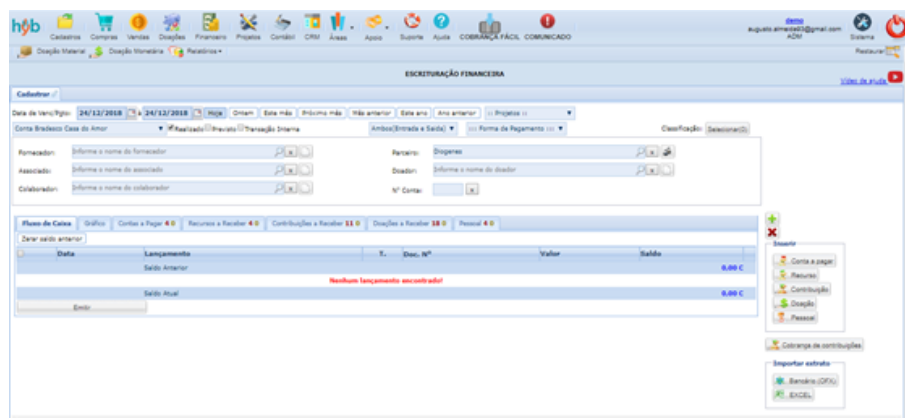


Figura 4.15 – Escrituração Financeira

Na figura 4.16 é possível verificar a tela de cadastro de doações. O sistema possibilita ao usuário selecionar a data de emissão, vencimento e valor da doação, permite também selecionar se o doador é pessoa física ou jurídica, a forma de pagamento e a frequência com que o doador irá contribuir, se é semanal, mensal ou anual, assim como o número de vezes.

Após finalizar o cadastro, o sistema faz o lançamento de todas as doações referentes àquele doador, conforme o período e número de doações estabelecidas. Outra opção disponibilizada pelo sistema, é a possibilidade de fazer o rateio da doação entre os projetos cadastrados.

Figura 4.16 – Cadastrar Doação

Como foi descrito anteriormente, o sistema também promove a gestão de outras áreas, como é possível conferir nas imagens a seguir.

Figura 4.17 – Tela do Módulo Saúde

O custo para contratação do sistema está diretamente relacionado ao número de usuários desejado pelo cliente. Vale lembrar que a contratação da implantação do sistema é obrigatória. Na tabela serão apresentados as opções e valores de contratação.

O custo de implantação está sujeito a negociação com a empresa. No quadro a seguir será apresentada a proposta disponibilizada à APAE de Serra Talhada.

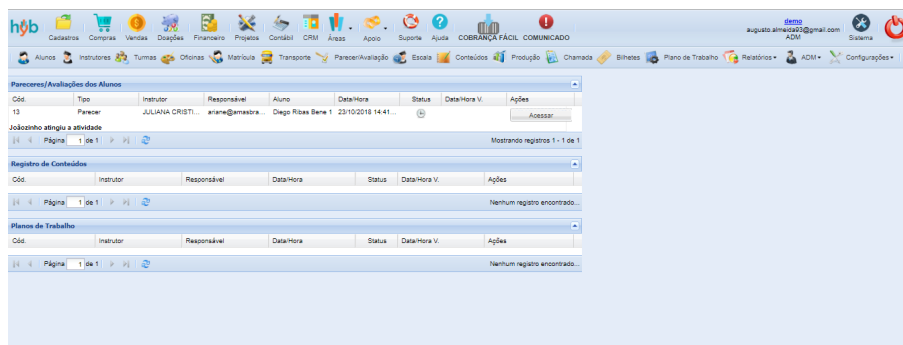


Figura 4.18 – Tela do Módulo Educação

Número de Usuários Simultâneos	Preço Mensal
1	R\$ 125,00
2	R\$ 195,00
3	R\$ 258,00
4	R\$ 315,00
5	R\$ 366,00
6	R\$ 412,00
7	R\$ 453,00
8	R\$ 490,00
9	R\$ 524,00
10	R\$ 554,00
Acima	Consultar

Tabela 4.4 – Custo Mensal por Usuário

Implantação	Investimento (Pagamento Único)
Serviços de Instalação, Operação Assistida e Treinamento EAD – capacitação pela internet por meio de vídeo aulas. Inclui 4 vídeo conferências online com duração de 1 hora cada, para sanar dúvidas e orientar no uso do sistema.	R\$ 1.700,00 ou à vista: R\$ 1.530,00.

Tabela 4.5 – Custo de Implantação

4.2.1.4 Economato

O sistema Economato foi desenvolvido pelo grupo *bhbit* especificamente para o terceiro setor. Há 12 (doze) anos o *bhbit* presta serviços às entidades sem fins lucrativos como, por exemplo, ONG's, OSC's, associações, fundações e igrejas e outras instituições de diferentes classes, como escolas e congregações.

O Economato tem como único objetivo promover a gestão financeira da organização, sendo assim um sistema completo e competente para tal finalidade. O sistema apresenta funcionalidades que vão desde o cadastro de uma simples doação até o relatório de prestação de contas que é entregue à contabilidade da organização.

O sistema possui uma excelente e moderna interface, com módulos e funcionalidades bem distribuídas que facilitam o acesso, compreensão e também sua utilização. Ainda assim, o sistema possui um módulo intitulado “Academia Economato”, onde é possível ter acesso a qualquer momento a diversos vídeos autoexplicativos sobre cada uma das funcionalidades do sistema, necessários para sanar quaisquer dúvidas que possam existir. O sistema ainda disponibiliza o suporte técnico que pode ser solicitado a qualquer momento.

Atualmente, o custo para contratação do sistema é de R\$ 197,00 mensais, sem valores adicionais ou custo de implantação.

Em relação às funcionalidades, como falado anteriormente, o sistema Economato é totalmente voltado para a gestão financeira da organização, portanto, todas as suas funcionalidades são referentes a esta finalidade, que é subdividido nos módulos: Financeiro, Cadastros, Plano de Contas, Relatórios e Suporte, como é possível perceber na figura 4.19 a seguir.



Figura 4.19 – Página Inicial

Na parte esquerda estão localizados os módulos do sistema e no centro estão algumas informações referentes a lançamentos em atraso, comparativos mensais e saldo de escritas das contas cadastradas.

No módulo “Financeiro”, o sistema apresenta as funcionalidades contas a pagar e receber, transferências, conciliação bancária e fluxo de caixa, como consta na figura 4.20.

Nas figuras a seguir é possível visualizar outras ações que a funcionalidade “Contas a Pagar” disponibiliza.

Nesta tela, o sistema possibilita visualizar as contas a pagar que já estão vencidas, as contas que foram pagas e compensadas, as contas não compensadas e as contas a pagar que não estão vencidas. No lado direito da tela é possível visualizar alguns ícones que permitem editar, excluir, realizar pagamento e emitir recibo.

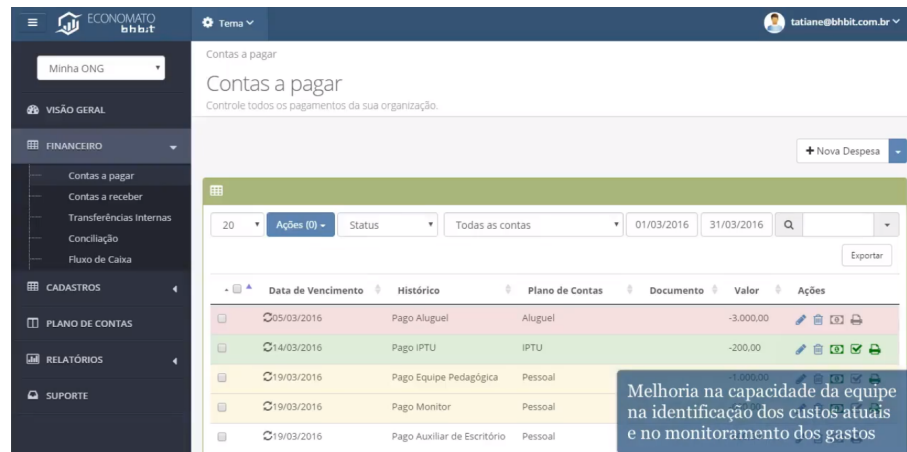


Figura 4.20 – Contas a Pagar

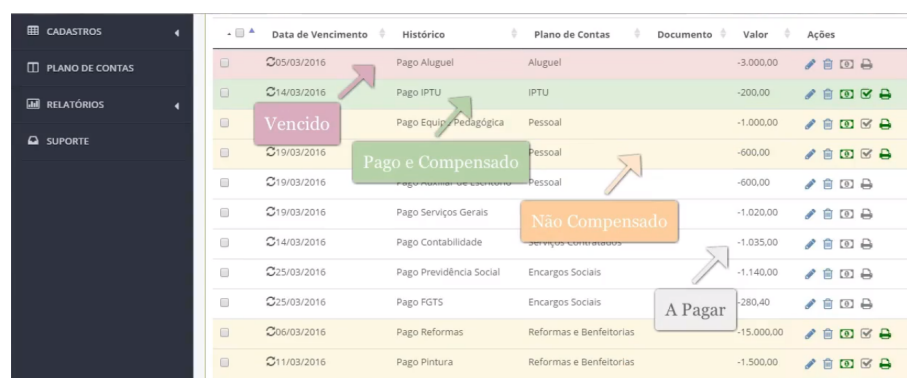


Figura 4.21 – Contas a Pagar (Continuação)

Na figura 4.22 é possível visualizar a tela de cadastro de despesas, onde o sistema permite selecionar a conta a ser lançada a despesa, a data de vencimento, o histórico e plano de contas, valor, forma de pagamento e a quem será pago. O sistema ainda permite selecionar se a despesa já foi paga, repetir o lançamento (em casos de despesas parceladas) e vincular a despesa a projeto(s).

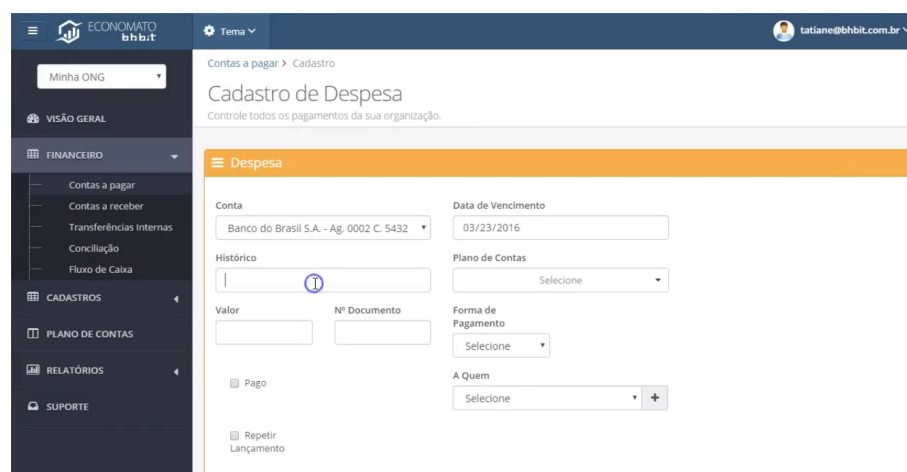


Figura 4.22 – Cadastrar Despesas

Nas figuras a seguir é possível visualizar o módulo de relatórios. O sistema permite

gerar os relatórios de: Boletim, Conciliação Bancária, Transferência Externa, Balancete, Razão, Demonstrativo de Projetos e Contatos por Projeto. As figuras a seguir apresentam algumas destas funcionalidades assim como os respectivos relatórios que o sistema disponibiliza.

The screenshot shows the 'Balancete' report generation screen. On the left is a sidebar menu with options: VISÃO GERAL, FINANCEIRO, CADASTROS, PLANO DE CONTAS, and RELATÓRIOS. Under RELATÓRIOS, the following reports are listed: Boletim, Conciliação Bancária, Transferência Externa, Balancete (selected), Razão, and Demonstrativo de Projetos. The main area is titled 'Balancete' and contains a form with the following fields: 'Unidade' (set to 'Todos'), 'Data Inicial' (01/03/2016), and 'Data Final' (31/03/2016). A yellow warning box states: 'Atenção! Verifique se o navegador está bloqueando o relatório. Ao bloquear um popup, o navegador apresenta uma barra de informação ou na url de navegação, um ícone'. At the bottom right are 'Cancelar' and 'Gerar' buttons.

Figura 4.23 – Balancete

quarta-feira, 9 de março de 2016

Balancete Referente ao Período: 01/03/2016 a 31/03/2016
Todas unidades

Conta	Total
Receita	16.300,00
Receitas com doações	16.300,00
Doações PF	1.300,00
Doações PJ	15.000,00
Despesa	- 18.585,00
Despesas Gerais	- 16.585,00
Reformas e Melhorias	- 16.500,00
Internet	- 85,00
Custo com Pessoal	- 1.600,00
Pessoal	- 1.600,00
Impostos e Tributos	- 200,00
IPTU	- 200,00
Materiais	- 200,00
Uniformes	- 200,00

Figura 4.24 – Relatório de Balancete

The screenshot shows the 'Razão' report generation screen. The sidebar menu is the same as in Figure 4.23, with 'Razão' selected under RELATÓRIOS. The main area is titled 'Razão' and contains a form with the following fields: 'Unidade' (set to 'Minha ONG'), 'Data Inicial' (01/01/2016), 'Data Final' (31/03/2016), and 'Plano de Contas' (set to 'Despesa'). The same yellow warning box about browser popups is present. 'Cancelar' and 'Gerar' buttons are at the bottom right.

Figura 4.25 – Razão

Na figura a seguir, é possível visualizar a tela de cadastro de usuários.

Além de cadastrar o usuário, o sistema permite controlar os dias, horários e níveis de acesso de cada usuário.

Figura 4.26 – Cadastro de Usuário

4.2.1.5 Argus

O sistema Argus foi desenvolvido pela empresa WL Sistemas, que é uma empresa de consultoria e desenvolvimento de sistemas, especificamente para a gestão de APAE's. Há quase 10 (dez) anos, o sistema presta serviços a estas associações, atuando em 18 (dezoito) estados, atendendo cerca de 40% das APAE's em todo o Brasil. Ao longo dos anos, o sistema foi submetido a diversas atualizações para atender as necessidades dos seus clientes.

O sistema tem como finalidade promover a gestão de APAE's de um modo geral, por isso, além do módulo financeiro, o Argus disponibiliza os módulos de saúde, educação, assistência social, almoxarifado e patrimônio.

O sistema apresenta uma boa interface, aparentemente é intuitivo, tem as funcionalidades organizadas nos módulos, o que torna fácil e simples a localização. O Argus disponibiliza também uma aba que direciona para suporte técnico onde é possível esclarecer qualquer dúvida que venha a surgir. Na figura 4.27 é possível visualizar a página inicial do sistema.

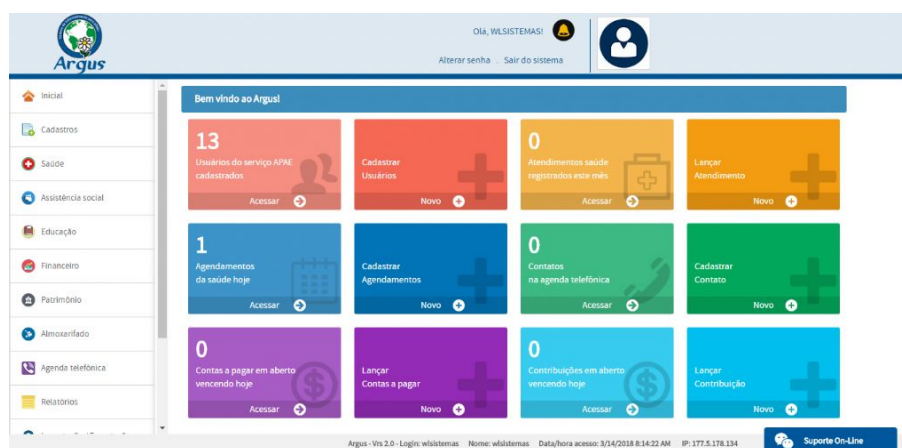


Figura 4.27 – Tela Principal

Na figura acima é possível visualizar no lado esquerdo, os módulos existentes no sistema (Cadastros, Saúde, Assistência Social, Educação, Financeiro, Patrimônio, Almoxarifado, Agenda

Telefônica, Relatórios...), assim como, no centro da figura, as funcionalidades mais utilizadas (Acesso e Cadastro de Usuários, Agendamento Saúde, Lançar Atendimentos, Acessar e Cadastrar Contatos, Acessar e Cadastrar Contas a Pagar...). No lado direito da barra inferior é possível visualizar a aba para o suporte técnico.

Na figura 4.28 é possível visualizar a tela dos usuários, onde é possível cadastrar, consultar, atualizar ou excluir um usuário.

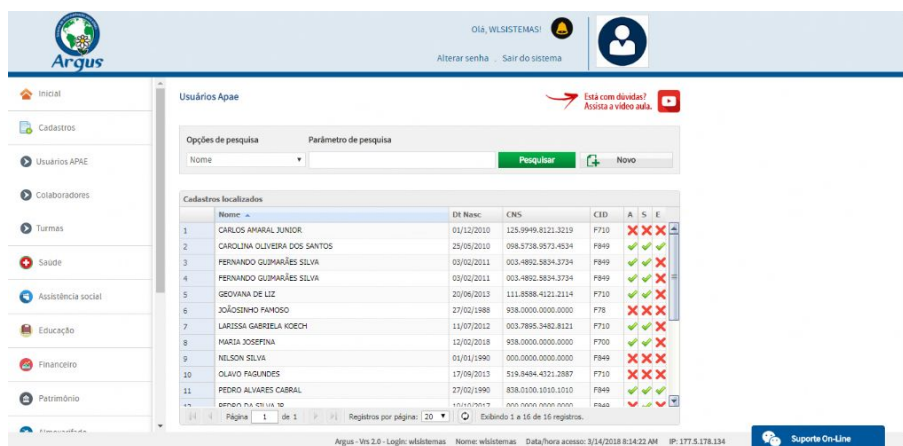


Figura 4.28 – Tela de Usuário

A seguir é possível visualizar na figura 4.29, a tela de movimentação de caixa, onde é possível visualizar os lançamentos de entrada e saída por conta. É possível ainda visualizar o centro de custo, a data e o valor de cada lançamento.

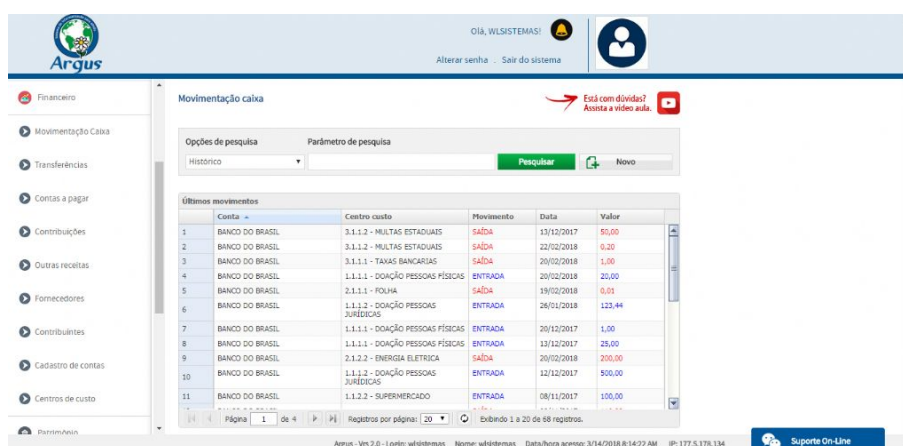


Figura 4.29 – Movimentação de Caixa

Como foi relatado anteriormente, o Argus foi desenvolvido com o objetivo de promover a gestão de um modo geral de uma unidade APAE, sendo assim, ela disponibiliza funcionalidades que permitem a gestão de outros setores.

Nas figuras seguintes é possível visualizar as telas de algumas funcionalidades dos módulos de saúde e almoxarifado.

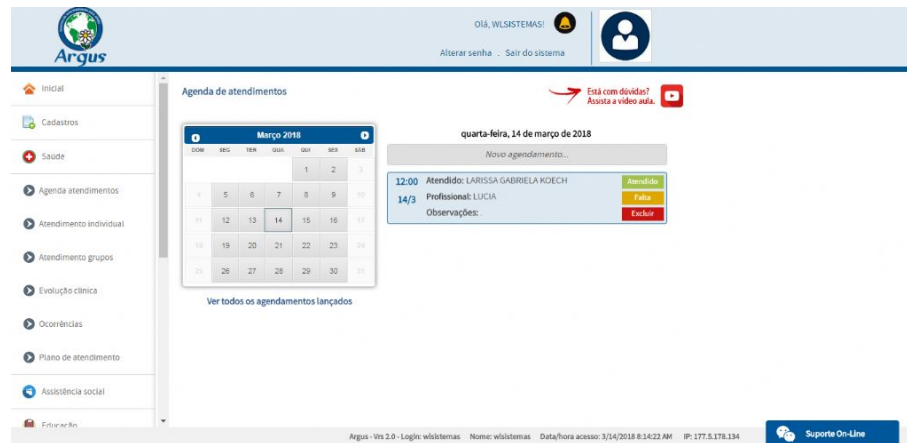


Figura 4.30 – Agenda de Atendimentos

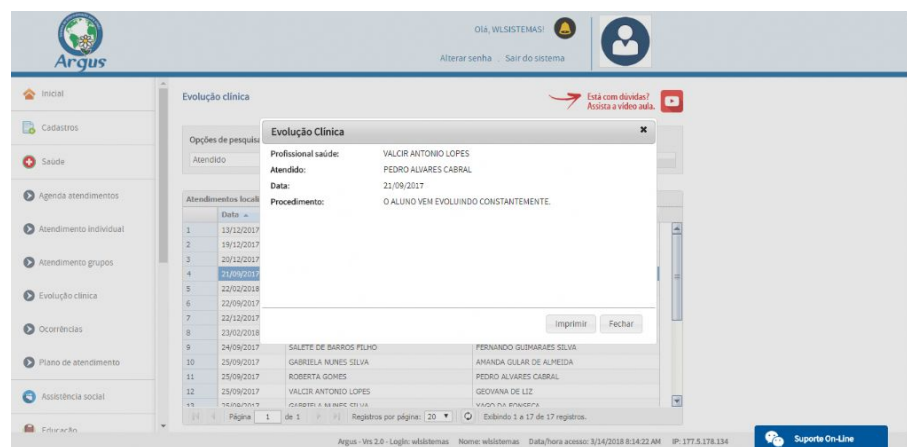


Figura 4.31 – Evolução Clínica

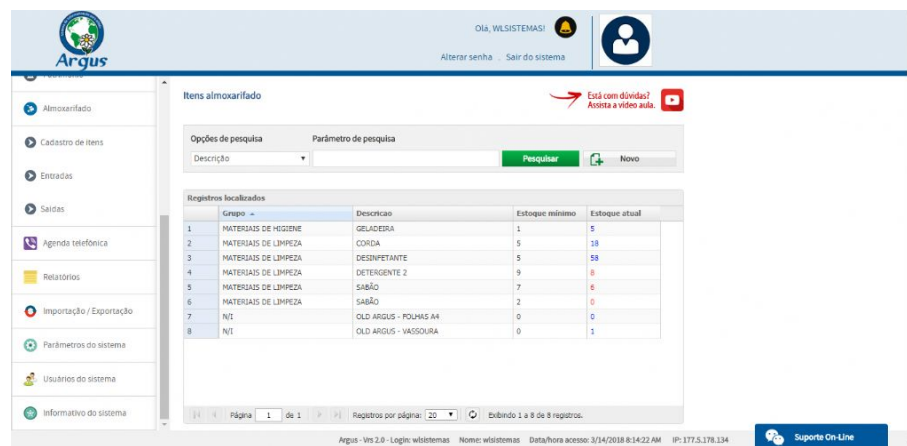


Figura 4.32 – Almoxarifado

4.2.2 Sistemas Selecionados

Após vasta pesquisa e análise dos sistemas e ferramentas de gestão financeira disponíveis para entidades do terceiro setor, os sistemas Economato e Argus foram identificados pelos gestores da APAE de Serra Talhada, como aqueles que mais atendem as necessidades

apresentadas pela Associação em termos de gestão financeira.

Portanto, sob solicitação da gestão da associação, foi realizada uma análise comparativa entre os dois sistemas. Após análise, foi possível perceber algumas vantagens e desvantagens de ambos os sistemas fazendo-se uma comparação entre elas.

O Economato possui uma interface mais moderna e é mais intuitivo que o sistema Argus e tem como grande vantagem a gestão de projetos. O sistema Economato permite realizar de modo eficiente a gestão de projetos, possibilitando aos usuários: Cadastrar Projeto, Vincular Conta a Projeto, Vincular Pessoas a Projeto (aluno, professor ou qualquer outra pessoa que se relacione ao projeto), Vincular Receitas e Despesas a Projeto e Gerar Relatórios. Desta forma, no que se propõe a fazer o sistema Economato é mais eficiente que o Argus, como é possível verificar na tabela a seguir.

Funcionalidades Sistema APAE	Economato	Argus
Manter Usuário	X	X
Manter Doação	X	X
Manter Conta	X	X
Manter Projeto	X	
Manter Sócio	X	X
Manter Despesas Por Conta	X	X
Manter Receitas Por Conta	X	X
Registrar Despesas (Caixa)	X	X
Registrar Receitas (Caixa)	X	X
Consultar Fluxo de Caixa	X	X
Gerar Recibo	X	X
Gerar Relatório	X	X
Gerar Planilha	X	X
Número de Usuários	Ilimitado	Ilimitado

Tabela 4.6 – Tabela Comparativa de Funcionalidades Economato x Argus

Uma vez que foi desenvolvido especificamente para APAE's, o sistema Argus apresenta como grande diferencial e vantagem em relação ao sistema Economato, a possibilidade de realizar não somente a Gestão Financeira, como também a gestão na Saúde, Educação, Assistência Social, Patrimônio e Almoxarifado, como está disposto na tabela 4.7.

Ainda em relação ao Argus, este sistema apresenta um curriculum de gestão de aproximadamente 700 (setecentas) unidades APAE's espalhadas em todo o território nacional.

Sendo assim, com o sistema Argus a APAE terá a possibilidade de uma gestão sistematizada mais abrangente, tendo a limitação na área financeira no que diz respeito aos projetos. Em contrapartida, o sistema Economato permitirá à APAE a gestão financeira mais simplificada,

MÓDULOS	Argus	Economato
Financeiro	X	X
Saúde	X	
Educação	X	
Assistência Social	X	
Patrimônio	X	
Almoxarifado	X	

Tabela 4.7 – Módulos Argus x Economato

intuitiva e eficiente, mas não permitirá a gestão das demais áreas, como saúde e educação, por exemplo.

Entre estes dois sistemas analisados, o Economato foi visto como mais completo e eficiente em relação à parte financeira. O sistema ainda é visto como mais moderno e intuitivo que o Argus, sendo mais adequado para a gestão financeira da organização. Entretanto, devido a possibilidade de gestão de outros módulos (Saúde, Educação, Assistência Social, Patrimônio e Almoxarifado), a gestão da APAE de Serra Talhada optou pelo Argus como sistema de gestão financeira a ser utilizado.

4.3 Plano de Implantação do Sistema

O presente plano tem como objetivo realizar ações de conscientização e suporte entre os funcionários da organização. As ações de conscientização buscam convencer os usuários das vantagens e benefícios, para eles e para associação, possíveis de se obter por meio do novo sistema, para que assim se possa reduzir ou evitar possível resistência interna em sua utilização. As ações de suporte buscam a capacitação dos usuários para utilizarem de forma adequada o sistema que será implantado.

A seguir serão apresentadas as ações de conscientização e suporte que serão realizadas.

4.3.1 Ações de Conscientização

Como foi apresentado anteriormente, as ações de conscientização buscam proporcionar uma melhor aceitação do sistema por parte dos usuários. Dessa forma, a equipe de implantação em conjunto com a gestão da associação, devem estimular seus servidores por meio de atividades

internas que incentivem a utilização do sistema proposto:

- **Demonstrar o envolvimento e apoio da alta gestão na implantação do sistema:** faz-se necessário que seja do conhecimento de todos os envolvidos com a gestão financeira da organização, o apoio e envolvimento da alta gestão na implantação do novo sistema. Portanto, uma reunião deve ser agendada para pronunciamento dos gestores, incentivando os servidores a contribuírem neste processo de implantação e também ressaltando sua importância à organização;
- **Apresentar os benefícios/vantagens do sistema:** para maior comprometimento e interesse dos usuários, a equipe responsável por conduzir a implantação deve apresentar os benefícios que o sistema irá proporcionar:
 - Como o sistema é web, é possível conectar-se de qualquer lugar, sendo apenas necessário um notebook ou computador com acesso à internet;
 - Sistema intuitivo e com boa usabilidade;
 - Praticidade na emissão de relatórios para prestação de contas;
 - Maior agilidade e eficiência na realização das atividades, proporcionando assim economia de tempo.

4.3.2 Ações de Suporte

Como visto anteriormente, as ações de suporte visam preparar o(s) usuário(s) para utilizar(em) o sistema. Portanto, para alcançar tal objetivo é necessário fornecer treinamento a estes de modo que ele(s) possa(m) se familiarizar com o sistema, reduzindo assim as possibilidades de rejeição. Sendo assim, este treinamento será dividido em cinco etapas:

- **Apresentação do sistema e suas funcionalidades:** em primeiro lugar, a equipe de implantação irá apresentar o sistema e suas funcionalidades ao(s) usuário(s) com o intuito de conhecerem todos os recursos e o seu funcionamento. Desta forma, o(s) usuário(s) poderá(ão) visualizar como se dá o fluxo de atividades de cada funcionalidade do sistema;
- **Fornecer treinamento ao(s) usuário(s):** em seguida o(s) usuário(s) será(ão) submetido(s) a treinamentos periódicos e contínuos, sob monitoração da equipe de implantação. Esta

etapa se faz necessária para que o(s) usuário(s) seja(m) devidamente capacitado(s) para utilizar o sistema com segurança e confiança, sem necessidade de supervisão. Este treinamento tem também como intuito fazer com que o(s) usuário(s) se sintam confortáveis ao utilizar o sistema, reduzindo assim a possibilidade de rejeição;

- **Definição de equipe de migração de dados:** como foi descrito anteriormente, atualmente a gestão financeira da APAE de Serra Talhada é realizada sob auxílio de planilhas do Excel. Sendo assim, tendo finalizado o treinamento do(s) usuário(s), uma equipe de migração dos dados deve ser definida, para transferir os dados das planilhas para o sistema;
- **Realizar a migração de dados das planilhas para o sistema:** após a definição da equipe, os dados das planilhas deverão ser transferidos para o sistema, para que então este possa ser oficialmente utilizado como ferramenta de gestão financeira da APAE de Serra Talhada;
- **Liberação do sistema para utilização do(s) usuário(s):** por último, a equipe de implantação deverá liberar o sistema Argus para que possa ser utilizado pelo(s) usuário(s) como nova ferramenta de gestão. A equipe de implantação deve fornecer um monitoramento nas primeiras semanas para esclarecer possíveis dúvidas que venham a surgir. Sempre que necessário o(s) usuário(s) poderá(ão) solicitar o auxílio da equipe de implantação, que terá atuação de suporte técnico.

4.3.3 Planejamento e Cronograma

Após a definição de cada atividade do processo de implantação, foi elaborado o cronograma. Como é possível verificar na tabela 4.8, o processo de implantação já foi iniciado e o término está previsto para o dia 24 de abril deste ano. O cronograma foi analisado e aprovado pelo coordenador e auxiliar administrativo, os quais foram designados para esta atividade.

Além destes, terão envolvimento no processo de implantação: o presidente, a tesoureira, o autor deste trabalho e um aluno extensionista da UAST.

Plano de Implantação - Sistema Argus APAE de Serra Talhada					
ID	Atividade	Início	Conclusão	Responsável Atividade	Envolvidos
00	Pré-Requisito	03/01/19	03/01/19		
01	Apresentação do Plano de Implantação	03/01/19	03/01/19	Pesquisador	Coordenador e Auxiliar Administrativo
02	Ações de Conscientização	24/01/19	06/02/19		
03	Reunião de Conscientização	07/02/19	07/02/19	Presidente	Equipe de Gestão Financeira APAE
04	Apresentação das Vantagens e Benefícios do Sistema	07/02/19	07/02/19	Pesquisador	Equipe de Gestão Financeira APAE
05	Ações de Suporte	13/02/19	17/04/19		
06	Apresentação do Sistema e Suas Funconalidades	13/02/19	13/02/19	Equipe de Implantação	Usuários do Sistema
07	Treinamento dos Usuários	13/02/19	13/03/19	Equipe de Implantação	Usuários do Sistema
08	Definição da Equipe de Migração de Dados	20/03/19	20/03/19	Pesquisador e Coordenador Administrativo	
09	Migração dos Dados	20/03/19	27/03/19	Equipe de Migração	
10	Liberação do Sistema	27/03/19	17/04/19	Equipe de Implantação	Usuários do Sistema

Tabela 4.8 – Plano de Implantação do Sistema

5 Conclusões, Contribuições e Trabalhos Futuros

Após análise dos dados obtidos ao longo das atividades realizadas foi possível perceber que, atualmente, o processo de gestão financeira da APAE de Serra Talhada é realizado de forma incorreta. O processo apresenta falhas, o fluxo das atividades por exemplo, que podem comprometer os resultados da associação. Além disso, a ferramenta utilizada é ineficiente e de baixa confiabilidade, não garantindo assim o suporte que os gestores necessitam para tomada de decisão. Devido a sua grande limitação, a ferramenta ainda compromete a prestação de contas e transparência dos resultados da associação que sobrevive de doações e trabalho voluntário.

Sendo assim, foi verificado que a APAE de Serra Talhada necessita sistematizar a gestão financeira além de reorganizar seu processo de gestão. A proposta de um novo sistema para gestão financeira foi aceita pela alta gestão da associação, que autorizou a busca de um sistema que atendesse suas necessidades. Portanto, foi realizado o levantamento dos requisitos do sistema e diagrama de casos de uso, o que facilitou a busca do sistema.

Após análise dos sistemas encontrados, a Associação optou pelo sistema Argus, que embora seja menos eficiente que o Economato (um dos sistemas encontrados), poderá proporcionar a gestão organizada dos recursos da APAE, dar mais suporte à gestão e transparência dos resultados. O sistema Argus, que possui vasta experiência no trabalho com APAE's, poderá proporcionar um grande crescimento à organização devido suas inúmeras funcionalidades e familiarização com a associação, visto que o sistema foi desenvolvido especificamente para unidades APAE's.

Em relação a implantação, teve início no mês de janeiro, como mostra na tabela . Atualmente está em fase final, onde os dados estão sendo transferidos das planilhas eletrônicas para o sistema. Nos primeiros contatos que tiveram com o sistema, os usuários demonstraram satisfação e facilidade na utilização de suas funcionalidades. As dúvidas e questionamentos que surgiram foram sanadas através de suporte da equipe de implantação, o que facilitou a integração dos usuários com o sistema Argus.

Como contribuições deste trabalho pode-se destacar o mapeamento do processo de gestão financeira da organização e a sua compreensão por parte da alta gestão, assim como a identificação das falhas e vulnerabilidades do processo. Desta forma, os gestores da associação

foram convencidos da necessidade da implantação de um sistema de gestão financeira.

Para embasar a busca e seleção do novo sistema, foi realizado o levantamento dos requisitos e diagrama de casos de uso conforme a necessidade da APAE. O desenvolvimento deste trabalho também permitiu a seleção do novo sistema a ser implantado na associação.

Como trabalhos futuros é sugerido um Sistema de Apoio à Decisão para aperfeiçoar a gestão financeira. Funcionalidades ou um novo sistema que possa fazer a manutenção de projetos e o gerenciamento da comunicação com os doadores, agradecendo a cada doação realizada e informando através do e-mail ou redes sociais das atividades que a APAE realiza.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTÃO, S. E. *ERP – Sistema de gestão empresarial: metodologia para avaliação, seleção e implantação*. [S.l.: s.n.], 2005.
- APAE. *APAE Serra Talhada - PE*. 2018. Disponível em: <<http://apaeserratalhada.org.br/>>. Acesso em: 07 agosto 2018.
- APAE, A. de Pais e amigos dos excepcionais. Federação nacional das apaes. 2015.
- BARRETO, A. d. A. *A transferência de informação, o desenvolvimento tecnológico e a produção de conhecimento*. [S.l.: s.n.], 2012.
- BRITO, M. J. d.; SINGER, I. *Gestão de sistema de informação acadêmica*. 2005.
- FERNANDES, R. c. *Privado porém público: o terceiro setor na América*. Rio de Janeiro, 1994.
- FERREIRA, M. M. F. e C. H. M. *Terceiro setor: Um conceito em construção, uma realidade em movimento*. [S.l.: s.n.], 2006.
- FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: Práticas e responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo, 2002.
- LIMA, D. G. de. *Práticas de gestão de recursos em organizações não governamentais (ongs) como mecanismo de apoio de sua atuação*. 2017. Acesso em: 2018-07-10.
- MAGNUS, C. de O. *Controle Interno Financeiro em uma Entidade Sem Fins Lucrativos*. 50 p. Monografia (Monografia) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- MAIA, V. I. et al. *Gestão financeira de micro e pequenas empresas: O setor varejista na região de Pará de Minas*. *SynThesis Revista Digital FAPAM*, v. 1, n. 1, p. 261–273, 2009.
- ORSINI, R. C. A. *Marketing para organizações sociais voltadas à causa animal: análise dos fatores antecedentes a comportamentos pró-animal*. Dissertação (Mestrado), 2016.
- SILVA, C. E. G. *Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica*. 2010.
- SILVA, C. S. *Terceiro Setor e desenvolvimento social*. [S.l.], 2001.
- SILVA, T. D. S. et al. *Empreendedorismo social: Um estudo sobre as estratégias de captação de recursos financeiros da APAE de Serra Talhada-PE*. 2018.
- SOUSA, A. D. S. et al. *Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em Embu das Artes*. 2015.
- TENORIO, F. G. *Gestão de ONGs: Principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: [s.n.], 2011.
- TOZZI, J. A. *Gestão financeira e orçamentária no terceiro setor*. 2014.

A APÊNDICE - QUESTIONÁRIOS DE ENTREVISTAS



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA – UAST
CURSO DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Augusto Alves de Almeida Filho

O questionário a seguir foi elaborado para dois tipos de público alvo, o nível operacional (Contador e Cobrador) e o nível gerencial (Diretor Financeiro e Presidente). O questionário foi aplicado para conhecimento do problema e necessidade da associação, assim como o processo de gestão financeira.

Questionário

NÍVEL OPERACIONAL

CONTADOR:

- Como é feito o cadastro dos doadores?
- Há um sistema que auxilie na contabilidade da APAE?
- Como é feito o controle mensal das entradas e saídas da APAE?
- Como é feito o balanço patrimonial da APAE?
- Ao receber doações, é feito algum registro ou gerada alguma nota?
- Em sua opinião, o que o sistema deveria ter para facilitar/agilizar seu trabalho?

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA – UAST
CURSO DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Augusto Alves de Almeida Filho

O questionário a seguir foi elaborado para dois tipos de público alvo, o nível operacional (Contador e Cobrador) e o nível gerencial (Diretor Financeiro e Presidente). O questionário foi aplicado para conhecimento do problema e necessidade da associação, assim como o processo de gestão financeira.

Questionário

NÍVEL OPERACIONAL

COBRADOR:

- Como é feita a cobrança das doações na APAE?
- Qual(is) a(s) dificuldade(s) identificada(s) na(s) forma(s) de cobrança utilizadas na APAE?
- Algum doador ou possível doador já demonstrou interesse em utilizar outras formas de doação ou insatisfação com as formas de doação disponibilizadas?
- Ao receber doações, é feito algum registro ou gerada alguma nota?
- Em sua opinião, o que o sistema deveria ter para facilitar/agilizar seu trabalho?

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA – UAST
CURSO DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Augusto Alves de Almeida Filho

O questionário a seguir foi elaborado para dois tipos de público alvo, o nível operacional (Contador e Cobrador) e o nível gerencial (Diretor Financeiro e Presidente). O questionário foi aplicado para conhecimento do problema e necessidade da associação, assim como o processo de gestão financeira.

Questionário

NÍVEL GERENCIAL

DIRETOR FINANCEIRO:

- Quais informações são relevantes guardar dos doadores e doações?
- Como é feita análise financeira da APAE?
- Quais as formas de doação disponibilizadas pela APAE?
- Qual forma de doação não disponibilizada pela APAE que desejaria implantar?
- Atualmente, a APAE utiliza algum sistema que auxilie na gestão financeira?
- Em sua opinião, o que o sistema deveria ter para facilitar/agilizar seu trabalho?

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO – UFRPE
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA – UAST
CURSO DE BACHARELADO EM SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Augusto Alves de Almeida Filho

O questionário a seguir foi elaborado para dois tipos de público alvo, o nível operacional (Contador e Cobrador) e o nível gerencial (Diretor Financeiro e Presidente). O questionário foi aplicado para conhecimento do problema e necessidade da associação, assim como o processo de gestão financeira.

Questionário

NÍVEL GERENCIAL

PRESIDENTE:

- Quais informações são relevantes guardar dos doadores e doações?
- Como é feita análise financeira da APAE?
- Atualmente, a APAE utiliza algum sistema que auxilie na gestão financeira?
- Em sua opinião, o que o sistema deveria ter para facilitar/agilizar seu trabalho?