

# **O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS NAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS COMO UMA FERRAMENTA PARA REDUÇÃO DE CUSTOS**

**LUCIANA GAVAZZI BARRAGAN**

**Elionor Farah Jreige Weffort**

**MARIA PAULA SOARES ARANHA**

## **Resumo:**

*Devido ao crescimento das entidades sem fins lucrativos e a carência existente neste setor em pesquisas o presente artigo abordará importância do processo de gestão de riscos e controles nas entidades sem fins lucrativos como uma forma de minimizar os riscos das entidades, evidenciando ineficiências, fraudes e erros e desta forma reduzindo custos. A relevância do tema pode ser comprovada pela importância dos controles internos no processo de gestão de riscos e custos. As constatações deste artigo foram elaboradas baseadas na pesquisa empírica realizada em 2004 com os gestores das entidades sem fins lucrativos. Destaca-se que pelos resultados obtidos, os objetivos principais das entidades na implementação e manutenção de um processo de controles internos é a redução de gastos, evitando que não ocorram desembolsos financeiros desnecessários, além disto as dificuldades apontadas na pesquisa demonstram como uma das maiores dificuldades a preocupação com o custo do controle, principalmente pela dificuldade em comparar custos com benefícios.*

**Área temática:** *Gestão de Custos nas Empresas do Terceiro Setor*

## **O Processo de Gestão de Riscos e Controles Internos nas Entidades sem Fins Lucrativos como uma Ferramenta para Redução de Custos**

Devido ao crescimento das entidades sem fins lucrativos e a carência existente neste setor em pesquisas o presente artigo abordará importância do processo de gestão de riscos e controles nas entidades sem fins lucrativos como uma forma de minimizar os riscos das entidades, evidenciando ineficiências, fraudes e erros e desta forma reduzindo custos. A relevância do tema pode ser comprovada pela importância dos controles internos no processo de gestão de riscos e custos. As constatações deste artigo foram elaboradas baseadas na pesquisa empírica realizada em 2004 com os gestores das entidades sem fins lucrativos. Destaca-se que pelos resultados obtidos, os objetivos principais das entidades na implementação e manutenção de um processo de controles internos é a redução de gastos, evitando que não ocorram desembolsos financeiros desnecessários, além disto as dificuldades apontadas na pesquisa demonstram como uma das maiores dificuldades a preocupação com o custo do controle, principalmente pela dificuldade em comparar custos com benefícios.

**Palavras chave:** Controle Interno. Gestão de Riscos. Terceiro Setor.

**Área Temática:** Gestão de custos nas empresas do Terceiro Setor

### **1 Introdução**

Gestão de riscos e controles internos são temas que suscitam crescente atenção, esta intensificação ocorreu principalmente, devido os escândalos ocorridos no mundo empresarial, ocasionando grandes perdas.

Mercados fortes e estáveis, como Estados Unidos e Europa, foram o cenário desses escândalos, o que demonstrou a exposição da sociedade e das empresas, evidenciando que os controles existentes não eram suficientes para mitigar os riscos empresariais, pois apesar destas empresas esbanjarem credibilidade, recursos e resultados, com uma estrutura aparentemente sólida e eficaz, isto não foi o bastante para assegurar, evitar ou pelo menos alertar sobre os problemas ocorridos.

Na direção de frear novos escândalos ou fraudes nas organizações são criadas normas ou mecanismos que possam auxiliar na adoção de boas práticas de controles, estes esforços podem ser justificados pelo advento da Basiléia 2 voltado especificamente para instituições financeiras e a lei federal Sarbaney-Oxley de 2002 que afeta todas as empresas com ações nas bolsas dos Estados Unidos. No Brasil os órgãos reguladores como o Banco Central, a Comissão de Valores Mobiliários -CVM, a Superintendência de Seguros Privados - SUSEP e a Secretaria de Previdência Complementar - SPC estão trabalhando para estabelecer normas e regras que tenham o mesmo objetivo destas legislações.

Neste contexto será abordado o processo de gestão de riscos e controles internos como um processo de mitigação de riscos e conseqüentemente de redução de custos. O presente artigo será focado em empresas do terceiro setor, pois apesar de alguns autores (como Olak, 2000; Merege, 2002; e Druker,1994; entre outros) destacarem a importância de pesquisas

direcionadas para o terceiro setor, ainda há muito que ser explorado, principalmente no que se refere a pesquisas empíricas sobre controles internos e gestão de riscos e custos.

Ademais, essas entidades cresceram muito em tamanho e número, devido a diversos fatores, entre eles podem ser citados: o aumento de desempregados, diminuição de renda dos trabalhadores, crescimento da violência, desqualificação profissional, marginalização de crianças e jovens e um precário sistema de saúde, entre outros.

Assim como as empresas privadas com fins lucrativos, as entidades sem fins lucrativos estão expostas a riscos decorrentes de suas atividades, e apesar de não objetivarem os lucros devem transformar seus recursos em disponibilidades de maneira eficaz, maximizando sua capacidade e qualidade de atendimento.

Para apoiar a administração na consecução da sua missão e objetivos, torna-se necessário gerir os riscos, o que pode ser feito com a implementação de um sistema de controles internos.

A base de sustentação para a elaboração deste artigo foi uma pesquisa empírica junto a entidades brasileiras sem fins lucrativos, descrita na seção 4 deste artigo, destinada a metodologia da pesquisa.

## **2 Riscos e Controles Internos**

Distinguem-se as Entidades sem Fins Lucrativos das demais entidades pelas seguintes características: não possuem finalidade lucrativa, nem de distribuição de riqueza ou devolução de investimento aos associados ou colaboradores, são privadas e envolvem pessoas que voluntariamente contribuem para o cumprimento da sua missão.

O termo “sem fins lucrativos” não significa, de modo nenhum, ter receitas limitadas aos custos operacionais. Na verdade, as ESFL podem e devem ter sobras financeiras que, obrigatoriamente são aplicadas na manutenção dos seus objetivos institucionais, para que possam progredir, melhorar os serviços prestados à sociedade e por exemplo modernizar e ampliar suas instalações.

A velocidade das informações, a acirrada concorrência e a busca constante para garantir o nível ótimo de resultados torna essencial uma mudança na perspectiva empresarial, deixando-a mais flexível e focada no futuro e não mais em dados históricos.

Com isso surge a abordagem do risco, pois quando trabalha-se com previsões existem vários fatores que podem alterar essas estimativas. Estes fatores podem ser denominados de risco, ou seja, risco é a possibilidade de ocorrência de um evento futuro não previsto, pode ser uma volatilidade positiva ou negativa em relação ao objetivo pré-estabelecido.

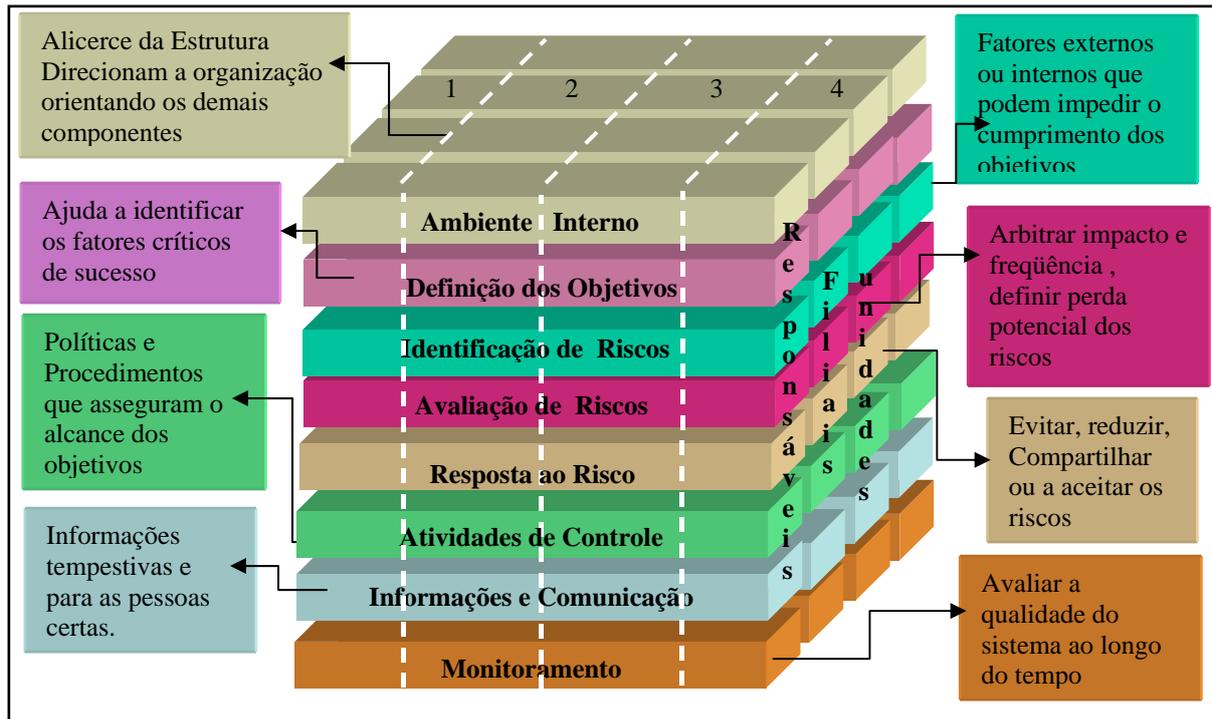
Conforme Vanca:

entende-se como risco, no ambiente empresarial, a existência de situações que possam impedir o alcance de objetivos corporativos e ou operacionais. Há riscos relacionados ao azar, pela ocorrência de um fato negativo impactando a organização e/ou sua reputação; há riscos decorrentes da incerteza com relação a decisões ou ao ambiente externo; e há os riscos relacionados com potenciais perdas de oportunidades pela não tomada de ações.

Neste contexto, os controles internos surgem para apoiar a gestão, minimizar os riscos aos quais as ESFL estão expostas por força das suas atividades e objetivos, contribuindo portanto com a redução de seus custos.

Atualmente, são utilizados pelas empresas com fins lucrativos os conceitos e a estrutura de controles internos definidas pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO. Tal estrutura foi proposta em 1992, nos Estados Unidos e posteriormente alterada em 2004, para a estrutura de gerenciamento de riscos, representada na figura 1.

Segundo COSO (2004), controle interno compreende todo o plano da organização e todos os métodos de coordenação e medidas adotadas nos negócios para salvaguardar os ativos, checar a exatidão e fidedignidade dos seus dados contábeis(1), promover a eficiência operacional(2), checar a conformidade com a legislação interna e externa(3) e apoiar o alcance da missão (4).



**Figura 1: Estrutura de Gerenciamento de Riscos**  
 Fonte: Adaptada de COSO (2004)

Observa-se que existe uma relação direta entre os objetivos dos controles internos e os componentes da estrutura que são necessários para alcançá-los, bem como a responsabilidade de todos zelando pela entidade em busca dos seus objetivos. Independente do tamanho, estrutura, ou ramo de negócio, todas as empresas estão expostas aos riscos e precisam de mecanismos para gerenciá-los, incluídas aí as entidades sem fins lucrativos.

O risco pode ser definido, segundo Bernstein (1997, p.08), como “uma opção, e não um destino”. O risco é uma aposta, uma possibilidade que deve ser quantificada, para que possa ser útil no processo decisório e no processo do controle interno.

A gestão de riscos inicia com a definição dos objetivos empresariais. A partir deste momento é possível identificar os fatores críticos de sucesso e os principais riscos das entidades. Em seguida, os riscos são mensurados, sendo possível estabelecer o tratamento adequado, buscando sempre alcançar o nível de exposição desejado pela Entidade. Esse processo de identificação e avaliação de risco deve ser contínuo, interativo, democrático e participativo, contando com a colaboração dos executores das tarefas ou responsáveis pelas áreas, já que estes possuem o conhecimento necessário sobre os procedimentos operacionais.

É necessário analisar como a empresa está atualmente em relação aos controles e estabelecer metas e objetivos galgando para o nível ótimo de controles, onde os processos e controles estão formalizados, integrados e busca-se uma melhoria contínua

Existem dificuldades que devem ser supridas prioritariamente em relação a outras, ou seja, é difícil estabelecer alguns planos de ação quando a empresa encontra-se no estágio não confiável ou informal dos controles, por exemplo, não é possível iniciar uma revisão contínua de controles, quando não existem controles documentados, neste caso a primeira ação a ser tomada é documentar todos os processos e controles, e desta forma gradativamente incrementar e propor melhorias para atingir o nível de controle ideal, onde a relação do custo com o controle esteja saudável e compensatória.

Fatores como mudanças externas ou internas e o crescimento acelerado podem expor a entidade a riscos. Além disto existem riscos que são inerentes às próprias atividades de uma entidade sem fins lucrativos. A figura 2 ilustra por meio de uma matriz de risco, alguns dos riscos típicos aos quais essas entidades estão expostas:

<b>I M P A C T O</b>  <b>M É D I O</b>  <b>B A I X O</b>	<b>Risco de Imagem</b> Perdas causadas pela quebra de confiança da Sociedade na ESFL.	<b>Risco de Fraude</b> Perdas causadas por adulteração de controles, descumprimento intencional de normas, desvio de valores, divulgação proposital de informações erradas.	<b>Risco de Não Conformidade com as normas externas</b> Perda pelo não cumprimento das leis por dolo, erro ou desconhecimento.
	<b>Risco de Projeto</b> Possibilidade de perda pela inadequação na elaboração de novos projetos ou programas.	<b>Risco de Crédito</b> Perda ocasionada pela falha da contraparte na execução de uma obrigação	<b>Risco Legal</b> Perda causada quando um contrato, patrocínio ou parceria não pode ser legalmente amparado.
	<b>Risco de Mercado</b> Perda ocasionada por flutuações do mercado que podem afetar o ativo ou passivo da EFSFL	<b>Risco de Liquidez</b> Incapacidade da ESFL em saldar seus compromissos	<b>Risco Operacional de Falha Humana</b> Perda causada por equívocos e falhas das pessoas
	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>
	<b>FREQUÊNCIA ESPERADA</b>		

**Figura 2: Matriz de Risco proposta para entidades sem fins lucrativos.**

Ressalta-se que os riscos podem ser definidos como a possibilidade de perda financeira ocasionada por algum evento que prejudica direta ou indiretamente a entidade, e podem ser categorizados e classificados em níveis conforme a frequência e o impacto esperados.

Na matriz proposta, o risco que ocasiona uma maior perda é a não conformidade com a legislação. Acredita-se que este é o mais expressivo pelo excesso de normativos que devem

ser seguidos, bem como a falta de profissionais qualificados para entendê-los e explica-los. Outros riscos também podem expor a entidade a perdas financeiras elevadas, tais como os decorrentes de fraudes e do comprometimento da imagem.

Convém destacar que essa matriz é uma proposta. Outras classificações são possíveis, seja pela ocorrência de um risco que geram outros, demonstrando que os riscos estão inter-relacionados e de certa forma dificultando a segregação do impacto e frequência.

A mensuração do risco, identificada de forma qualitativa, com base na definição de um impacto e uma frequência esperada, facilita a priorização e a implementação de planos de ação, conforme a disponibilidade de recursos, buscando minimizar a exposição da empresa aos riscos. Tais planos não pretendem reduzir o risco para zero, mas sim possibilitar a criação ou adequação dos controles existentes para manter o risco dentro de padrões aceitáveis, pois em alguns casos, na análise da relação custo *versus* benefício pode ser verificado que a implementação de um controle poderá ser mais onerosa que a perda esperada.

De acordo com D'Ávila e Oliveira (2002) sempre algum grau de risco residual irá existir, não apenas porque os recursos são limitados, mas também em função das limitações inerentes a todo sistema de controles internos.

Para ter sucesso no processo de implementação e controle é preciso demonstrar, convencer e comprovar que o controle ao longo do tempo, torna-se uma ferramenta essencial para a sustentação e o crescimento empresarial, fazendo com que todos se comprometam com o alcance dos objetivos dos controles internos em direção aos objetivos empresariais, aumentando a eficiência no uso dos recursos. A escassez ou má qualidade dos recursos, principalmente o humano, a urgência de apresentar resultados, bem como a identificação da relação custos *versus* benefícios são os principais fatores que restringem a criação e manutenção de um sistema adequado de controles.

Embora seja sempre esperado que uma entidade com bons controles internos gere maior valor do que aquela que não possuem, ainda não existe um sistema de controles internos capaz de eliminar por completo a ocorrência de erros, fraudes e desvios, garantindo que todos os objetivos planejados pela organização sejam atingidos. Porém, observa-se que a implementação, manutenção e o aprimoramento constante dos controles internos garantem razoável segurança no alcance dos objetivos empresariais. Naturalmente, tal limitação ocorre em qualquer tipo de sistema de controle interno. De acordo com Almeida (2003), os controles internos são limitados principalmente com relação a:

- Conluio de funcionários na apropriação de recursos da empresa;
- Desinformação dos funcionários em relação às normas internas;
- Negligência dos funcionários na execução de suas atividades rotineiras.

Pode-se observar que os três motivos expostos estão relacionados com os responsáveis na execução das atividades, o que é compatível com a afirmativa de Attie (1986) na qual enfatiza que os planos de políticas, sistemas e organização são ferramentas utilizadas por pessoas. Ainda segundo o autor, “É fácil compreender que, mesmo com sistemas, políticas etc. adequadamente planejados, a eficiência administrativa será comprometida se a empresa não dispuser de um quadro de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado”. (ATTIE,1986, p.199).

Um sistema de controles internos, para ser adequado, deve considerar a análise da relação custo-benefício, de forma que o custo na implementação e manutenção dos controles não exceda os benefícios que este oferece.

Conforme Almeida (2003, p.70), “isso quer dizer que os controles mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para as transações menos importantes”. A mensuração dessa relação é subjetiva e difícil de ser elaborada, devendo ser consideradas as estimativas dos impactos e das frequências que as possíveis perdas oferecem para as entidades em virtude da falta desses controles, comparadas com os benefícios que a implementação e o aprimoramento dos mesmos trará.

Em síntese, a análise da relação custo-benefício deve permitir aferir em quanto às empresas reduzirão seus custos e ou aumentarão suas receitas por possuírem:

- Melhores práticas de gestão;
- Controles adequados;
- Visibilidade e rastreabilidade das operações;
- Riscos mitigados.

Na próxima seção será avaliada a importância dos controles internos para as entidades sem fins lucrativos.

### **3 A importância dos Controles Internos para as ESFL**

O terceiro setor, objeto do presente artigo, necessita em grande parte da ajuda da sociedade e do governo para sobreviver. Sendo a arrecadação de recursos relevante para o alcance de seus objetivos, as entidades precisam demonstrar transparência e comprovar sua capacidade de gerir eficientemente os recursos a elas confiados.

Neste sentido as ESFL podem minimizar os riscos aos quais estão expostas: dependência de recursos de terceiros, escassez de recursos para o excesso de demanda social, excesso de normativos a serem observados para estar em conformidade com a lei, entre outros, com a implementação ou manutenção de controles internos.

Um sistema de controle interno adequado à realidade destas entidades, onde as pessoas estejam comprometidas, principalmente os dirigentes, proporcionará maior segurança aos doadores, ao governo e os beneficiários, aumentando o interesse em aplicar recursos em entidades eficazes sem desperdiçá-los em outras entidades que não possuem essa preocupação.

Conquistar e perpetuar a confiança do doador por meio de melhores práticas administrativas e profissionalização são algumas das transformações recentes em que o terceiro setor está passando, buscando formas de melhor aplicar seus recursos.

Além de fazer bem feito, é preciso saber divulgar o que foi realizado. “A transparência das informações e o fato da instituição ser bem e profissionalmente administrada darão maior segurança e possibilitarão um fluxo maior de doações” (PEREIRA, 2002, p.24).

Sendo as pessoas o ponto central de qualquer sistema, o primeiro passo é investir no desenvolvimento delas e na disseminação da cultura de controles, que permitirão o alcance dos objetivos definidos e o desenvolvimento organizacional. Silva (2000, p. 62) “O desenvolvimento da entidade guarda estreita relação com o desenvolvimento das pessoas que dela fazem parte. É através das pessoas que ocorre o aprendizado da organização. É pelas pessoas que a entidade cresce, muda, evolui, se transforma”

É importante notar que a administração deve se preocupar com os excessos, não permitindo a implementação de um sistema de controle interno demasiadamente burocrático e inflexível. Ele deve dar liberdade adequada para seus funcionários e prestadores de serviços, evitando oportunidades de erro e fraude, e permitindo o acompanhamento, a análise do desempenho, a adequação as normas internas e externas, bem como a exatidão dos dados financeiros e contábeis.

O sistema de controle interno beneficia as entidades do terceiro setor na medida que as mantém no caminho da sua missão e dos seus objetivos, provendo benefícios para a comunidade, e reduzindo a possibilidade de ocorrência de perdas, desmoralização pública, aplicação de penalidades legais, por meio de desqualificação e perda de incentivos fiscais e títulos, necessários e essenciais à manutenção da entidade e continuidade da prestação de seus serviços.

Nas seções seguintes é analisada a aplicação prática desses aspectos conceituais por meio de uma pesquisa empírica realizada junto aos gestores de diversas entidades sem fins lucrativos.

#### **4 Metodologia para Elaboração da Pesquisa Empírica**

Faz-se necessário explicar as etapas para elaboração da pesquisa de campo, antes de apresentar seus resultados e análises. Para ao menos em parte suprir a carência de estudos empíricos sobre o setor, mencionada anteriormente, optou-se pela realização de uma pesquisa nas ESFL.

Segundo pesquisa do IBGE (2004), existem no Brasil, 275.895 entidades sem fins lucrativos. Considerando as restrições de tempo e recursos materiais, foi extraída uma amostra da população para pesquisa.

Essa amostra foi escolhida de forma não probabilística pelos critérios mais convenientes para os pesquisadores.

A técnica utilizada para coleta de dados foi a “observação direta extensiva”, por meio da aplicação de questionários, que em virtude do tempo, custo e facilidade de aplicação, foi aplicado em um evento do terceiro setor, relacionado às áreas: administrativa, contábil, jurídica e financeira, realizado em 2004 na cidade de São Paulo.

Antes da aplicação do questionário neste evento realizou-se um pré-teste, com 20 pessoas que trabalham na área administrativa das entidades do terceiro setor e quatro pessoas da área acadêmica, este teste foi essencial para confirmar a clareza e entendimento do questionário.

Foram entregues 110 questionários, dos quais 82 foram devolvidos, como alguns estavam incompletos ou se referiam à mesma entidade, somente 61 foram aproveitados para a análise dos dados, ou seja, 55% da amostra.

O questionário elaborado foi dividido em quatro partes: identificação dos participantes, perfil das entidades, informações sobre os componentes de controles internos e identificação dos principais objetivos e dificuldades na implementação e manutenção de um sistema de controles internos. Como é impossível comentar todos estes assuntos neste artigo, serão analisados somente os dados que tratam sobre os objetivos e as dificuldades na implementação de um sistema de controles internos.

Para avaliar as principais dificuldades e objetivos de controles internos foi elaborada escala qualitativa, com quatro variações:

- referente aos objetivos do valor “sem importância” a “muito importante”;
- referente às dificuldades do valor “não dificulta” a “dificulta muito”.

As perguntas foram elaboradas com o intuito de traçar o perfil das ESFL, identificando suas características para melhor analisar os dados obtidos, tais como onde estão localizadas, quantidade de funcionários e voluntários e valor do orçamento anual de 2004.

## 5 Resultados e Análise da Pesquisa Empírica

De acordo com análise do perfil das entidades foi possível identificar as seguintes características:

- 93% das entidades estão enquadradas nas atividades de ensino e pesquisa, assistência promoção social e saúde;
- 59% das entidades pesquisas possuem orçamento acima de 1 milhão;
- 53% possuem até 10 voluntários;
- 26% possuem mais de 1.000 funcionários;
- 70% das entidades pesquisas estão localizadas na região sudeste, principalmente em São Paulo.

As áreas da saúde e educação apresentaram o maior número de funcionários e menor número de voluntários, provavelmente em virtude da complexidade e abrangência dos serviços prestados por elas.

Na última parte do questionário foram observados os motivos que impulsionaram a implementação controles internos nas ESFL. O gráfico 1 mostra os resultados obtidos:

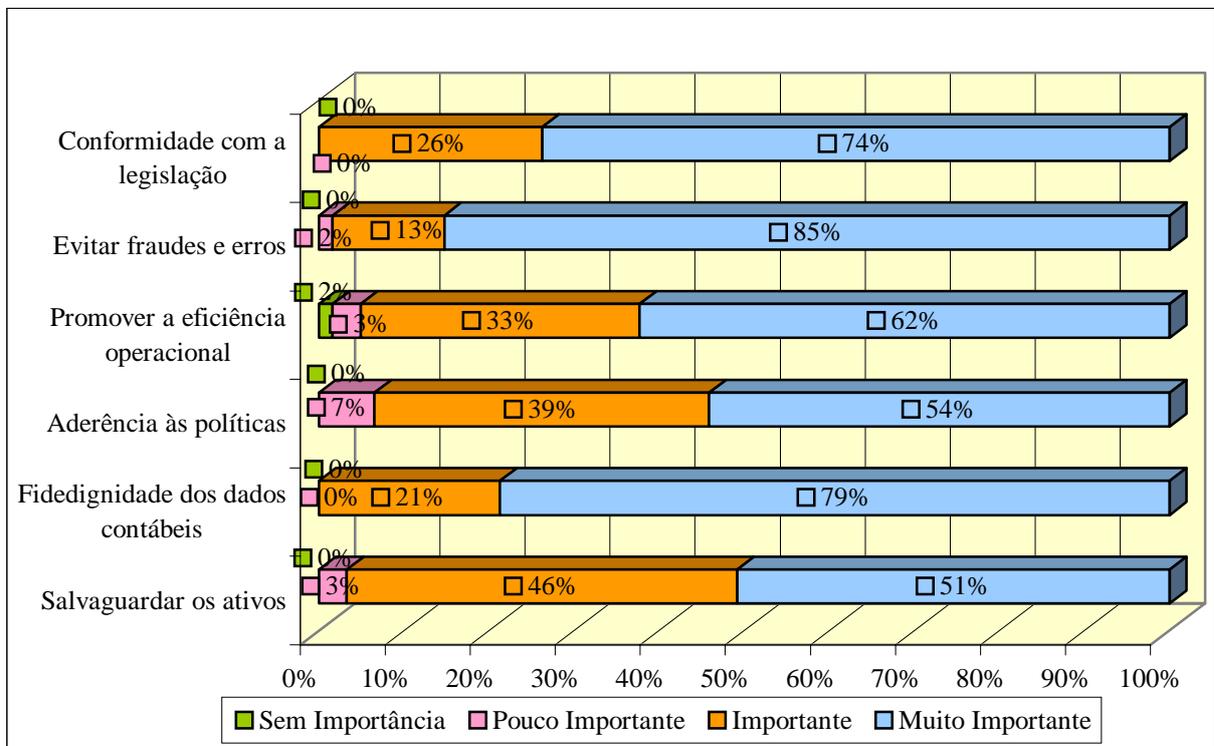
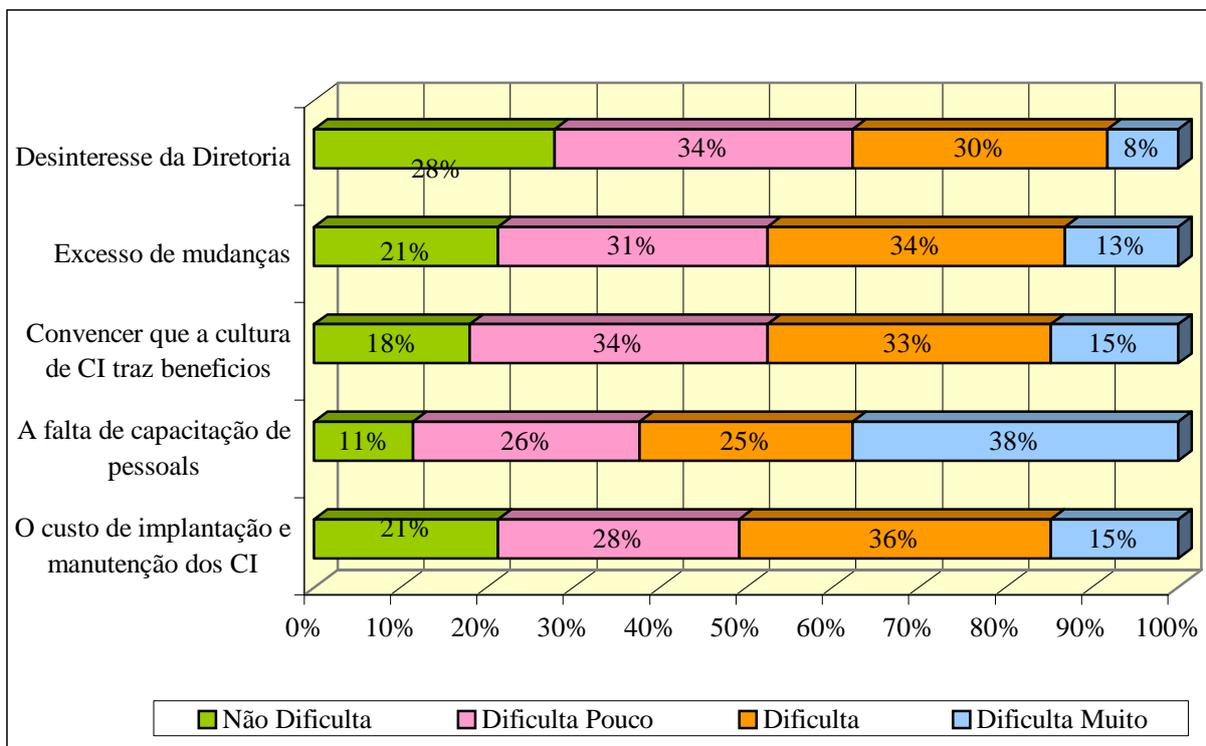


Gráfico 1: Objetivos dos controles internos

Observa-se que os três objetivos que receberam maior importância foram os que possuem relação direta com a imagem da entidade e podem ocasionar maior perda financeira para a entidade, pois caso elas sofram escândalos de fraudes, apresentem demonstrações contábeis incorretas ou realizem qualquer atividade ilegal, podem perder completamente a sua credibilidade, aumentar seus custos e reduzir suas sobras, ocasionando conseqüentemente o encerramento das suas atividades.

Desta forma é possível demonstrar como um processo de gestão de riscos e controles internos pode reduzir custos, observem o que uma entidade deverá realizar para modificar a sua imagem negativa: além de divulgar na mídia e explicar pessoalmente para os principais doadores o que realmente aconteceu, a entidade deverá contratar advogados para recuperar os desvios ocasionados e resolver os problemas gerados de forma a manter-se dentro da lei.

Em outra questão foram abordados as dificuldades na implementação e manutenção de controles internos e o resultado obtido pode ser observado a seguir.



**Gráfico 2: Dificuldades na implementação de Controles Internos**

O que dificulta muito a implementação e manutenção dos controles internos é a falta de preparo das pessoas, com 38%, maior índice na opção dificulta muito. A participação, o comprometimento e o entendimento das pessoas são fundamentais para o sucesso, portanto investir em treinamento e conscientização faz parte de um processo bem sucedido de controles internos.

Outro fator que está logo na seqüência, apresentando um percentual de 15% na opção dificulta muito e 36% na opção dificulta é o custo de implantação e manutenção de controles internos, um dos motivos para que isto ocorra é a facilidade em que as pessoas tem em enxergar estes custos sem avaliar os benefícios que os mesmos trarão, pois é muito mais fácil de ser mensurável.

Como fator que não dificulta, estão as seguintes respostas: com 28% a falta de interesse da diretoria, o que demonstra que os gestores se preocupam com atividade de controles internos.

As outras respostas estão concentradas nas alternativas, dificulta pouco ou dificulta, variando os percentuais de respostas entre aproximadamente 25% e 36%.

## 6 Conclusão e Sugestões para Futuras Pesquisas

Controle interno é um processo designado para prover razoável segurança, frente aos objetivos organizacionais pré-estabelecidos, que ajuda a minimizar os riscos e consecutivamente os custos.

Nos últimos anos contadores, administradores e órgãos reguladores tem dispensado atenção a este assunto, principalmente os profissionais relacionados à área financeira, securitária e empresas de capital aberto, porém, nas ESFL, assunto deste artigo, quase nada foi abordado. Neste contexto, surge a justificativa da importância deste estudo.

Baseado na estrutura de controles internos foi elaborado um instrumento de pesquisa para identificar os principais objetivos e dificuldades na implantação e manutenção de um processo de controles internos nas ESFL, ilustrando o perfil das entidades respondentes.

A metodologia do estudo é exploratória o que não possibilita a generalização dos resultados, estudos futuros devem ampliar a amostra e analisar com maior detalhe as características dos controles internos utilizados.

Pela análise dos dados obtidos, compreende-se que a imagem e a credibilidade são os itens que mais impulsionam a implementação e manutenção de sistemas de controles internos nas ESFL.

Controles internos devem ser a preocupação de todas as entidades, desde sua constituição, a utilização de padrões e procedimentos contribuem para a realização de atividades com maior eficiência, cumprindo o desafio de manter a entidade em funcionamento ao longo do tempo, que requer além de uma boa causa, muita dedicação, responsabilidade, comprometimento e profissionalismo.

As Entidades sem fins lucrativos necessitam de credibilidade e imagem ilibada, construídas com muitos anos de dedicação e trabalho árduo. Pode ser concluído que os controles internos apóiam a administração, evidenciando sua eficácia através da identificação de técnicas para aproveitar melhor os recursos, reduzindo os custos, ampliando a capacidade de atendimento, incentivando expansão da entidade e evitando desvios.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6.ed. São Paulo:Atlas, 2003.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1986.

BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos Deuses**:A Fascinante História do Risco. 6º Ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management** -Integrated Framework -Executive Summary-September 2004. Disponível

no site: [http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf). Acesso em 20/05/2006

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de entidades de fins não lucrativos**. IOB Temática Contábil e Balanços. São Paulo, nº 12, 1997.

PEREIRA, Custódio. **Visibilidade e profissionalismo na captação de recursos**. Artigo Publicado na Revista: Filantropia, Voluntariado & Terceiro Setor. São Paulo, edição 03, ano I, p 24-25, novembro/dezembro, 2002. 4.5 Limitações dos Controles Internos

SILVA, Antonio Luiz de Paula e. **Utilizando o planejamento como ferramenta de aprendizagem**. São Paulo: Global, 2000.

VANCA, Paulo M. **Gestão de Riscos Corporativos: Suporte à Reputação e Gestão do Negócio**.