

Governança amparada pela gestão de riscos.

por Fernando Monfardini - Clube Atlético Mineiro



Prazer, eu sou Fernando Monfardini e sou responsável e desempenho múltiplos papéis no Atlético Mineiro.

Comecei com a parte de compliance, mas o nosso programa vai além do convencional. Chamamos de programa ético. Nossa abordagem vai além da conformidade básica, incorporamos responsabilidades adicionais, como a questão da privacidade do clube, sustentabilidade e ESG.

Desde o início, percebi que simplesmente ter um programa de compliance não é suficiente. É essencial ter uma visão holística da governança, integrada à nossa estrutura. Portanto, buscamos uma governança amparada pela gestão de riscos. Para mim, compliance é essencialmente um sistema de gerenciamento e tratamento de riscos de integridade. Sentia falta de uma abordagem integrada de governança baseada em processos.



Ainda não vemos, aqui no Brasil, os clubes de futebol como empresas, mas com a aprovação “recente” do projeto de Lei que permite a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), isso está mudando. Então quais foram as questões, problemas ou desafios encontrados pelo Atlético que os levou a contratar uma plataforma de GRC?

No mundo do futebol, e estou me referindo à indústria como um todo, houve durante muito tempo uma mentalidade de isolamento. Embora seja incomum ver um clube de futebol abordando essas questões, precisamos reconhecer que todas as indústrias têm suas peculiaridades. É fundamental adotar boas práticas de governança, levando em consideração o contexto específico de cada setor. E essa questão do isolamento também ocorre entre os setores, onde cada um se concentra em suas próprias tarefas sem considerar o quadro geral.

Por que vocês escolheram a Perinity para ajudá-los a resolver esse problema?

Diante dessa necessidade de uma visão mais abrangente, identificamos uma oportunidade para repensar os processos, os riscos e a integridade de forma sistemática e integrada. Portanto, essa é a razão pela qual buscamos a Perinity. Além disso, foi por essa mesma razão que assumi tantas outras funções. Eu entendo que a gente não teria um programa efetivo, se a gente não desse esse passo também. Dentro da estruturação do nosso programa, propusemos essa questão como uma ferramenta crucial para o próprio funcionamento do programa. Veja bem, estamos inseridos em uma indústria, e, falando como estrangeiro, é uma indústria caótica, embora não no sentido mais amplo. Dependemos inteiramente dos resultados esportivos, os quais, por natureza, são imprevisíveis.

O futebol, ao contrário de outros esportes, é ainda mais imprevisível. Por exemplo, no basquete, colocar um time muito bom contra um inferior diminui drasticamente as chances de uma surpresa, ao passo que no futebol isso não é tão simples. É possível que um time claramente inferior tenha apenas uma chance de gol, a aproveite, enquanto o outro time tenha vinte oportunidades e não converta nenhuma. Essa imprevisibilidade influencia enormemente nossa atividade, pois toda a nossa estrutura financeira se baseia nessa aleatoriedade dos resultados esportivos. Vivemos no mundo dos riscos, incluindo o risco positivo. Em determinado momento, podemos ser uma equipe com menor investimento e, no próximo, vencer três partidas consecutivas.



Basicamente, oscilamos entre o êxtase e a decepção, ou entre o êxtase e uma sequência contínua de êxitos. Até o momento, estamos em um bom momento, já que temos conquistado vitórias importantes, como o título de campeões mineiros recentemente, e estamos competindo na Libertadores."

O Brasileirão vai começar em breve, não sei quando esta entrevista será publicada, mas estamos no dia 12 de abril, e o jogo de abertura do Campeonato Brasileiro para nós será no dia 14, fora de casa, contra o Corinthians. Pessoalmente, estou nervoso, pois é no dia do meu aniversário e, normalmente, perdemos os jogos nesse dia. Isso levanta questões de superstição, mas, dada a natureza caótica dos resultados, precisamos ser muito eficientes administrativamente. Operamos com uma equipe administrativa enxuta e, por isso, precisamos adotar uma visão financeira bastante conservadora e assertiva. Precisamos minimizar ao máximo a aleatoriedade e ser eficientes tanto no futebol quanto na administração.

É impossível ser eficiente apenas focando em uma parte do negócio. Portanto, precisamos ter uma visão abrangente, considerando os riscos que enfrentamos, para tomarmos decisões mais precisas e que afetem o desempenho do futebol o menos possível, já que é o nosso core business. Para mim, é natural ter uma equipe administrativa enxuta para poder investir no futebol. Meu foco não é apenas compliance, mas sim o futebol. No entanto, preciso garantir que o futebol seja íntegro, eficiente, com gerenciamento de riscos e sustentável, além de respeitar as pessoas.

Dentro dessa perspectiva, o futebol é a nossa principal fonte de receita, e nossa equipe administrativa proporciona mais fontes de receita ao mitigar a aleatoriedade.

Assim como trazemos o futebol para fortalecer a integridade, também fortalecemos o futebol com a integridade. A ideia é fornecer ao clube uma ferramenta que permita uma visão ampla e eficiente, deixando o que é aleatório dentro das quatro linhas. Nos esforçamos ao máximo antes da partida para garantir o resultado, mas alguns eventos imprevisíveis, como uma bola na trave ou um gol contra, são naturais e inevitáveis. Nosso objetivo é ser o mais eficiente possível em mitigar esses riscos, inclusive o risco de adversários vencerem em situações incomuns. Tudo isso influencia nossa indústria, e nossa meta é minimizar esses impactos. No campo, no entanto, está nas mãos dos jogadores.

Controlamos fatores como logística, alimentação, nutrição e recuperação para garantir que eles possam se desempenhar bem, especialmente considerando o desafiador calendário do futebol brasileiro.





Para você ter uma ideia, viajamos para Caracas na segunda ou terça-feira, não me recordo ao certo, jogamos na quinta, e retornamos na sexta. No domingo, tivemos outro jogo em casa, e jogamos novamente na quarta. Agora estamos viajando novamente, o elenco está indo para São Paulo, mas o jogo é contra o Corinthians. Então, qual é a melhor logística? Como podemos reduzir o impacto dessa logística no cansaço dos jogadores, evitando problemas como trânsito, segurança, alimentação e descanso adequado?

Preparamos os jogadores da melhor forma possível para que possam desempenhar bem dentro desses desafios logísticos. No entanto, existem fatores que não podemos controlar, como lesões e fadiga. Às vezes, é necessário poupar jogadores, mesmo que o Hulk, por exemplo, tenha jogado com dedicação na quarta-feira. É impossível jogar 70 jogos seguidos.

Nosso objetivo é minimizar ao máximo a aleatoriedade e a instabilidade, reconhecendo que, no futebol, o amor e a paixão dos torcedores também têm um papel importante. É um esforço constante para oferecer o melhor ambiente possível aos jogadores, mesmo quando enfrentamos desafios como viagens longas e jogos em altitudes elevadas.

Nossa abordagem à gestão de riscos é buscar soluções que não se limitem ao óbvio. Por exemplo, ao considerar patrocinadores, precisamos avaliar não apenas o valor oferecido, mas também a forma de pagamento e o impacto no fluxo de caixa. Às vezes, uma parceria aparentemente lucrativa pode gerar mais problemas do que benefícios.

Houve algum recurso específico ou aspecto do Perinity GRC que se destacou para você até aqui?

Buscamos uma solução que nos permitisse integrar todas essas questões em um único lugar, evitando a fragmentação entre diferentes políticas, processos e áreas de risco. Foi assim que encontramos a Perinity. A ferramenta nos proporciona uma visão abrangente, do macro ao micro, e nos permite gerenciar riscos de forma mais eficiente e integrada, sem ficar presos a planilhas.

Com o recurso de riscos da Perinity, podemos vincular riscos a áreas específicas e elaborar planos de ação para mitigá-los. Isso nos permite gerenciar os riscos de maneira mais eficaz e dinâmica, tornando a ferramenta uma solução valiosa para enfrentar os desafios do nosso dia a dia.





Por exemplo, tenho discutido com grandes profissionais, como Marcos Assi, sobre a distinção entre risco operacional e estratégico.

Isso me incomoda, pois até onde meu risco é estratégico e onde é operacional? Vou citar o assédio moral: é um risco estratégico ou operacional? Ambos. Ele pode ser forte em um ambiente ou processo específico da empresa, mas seu impacto é generalizado. Preciso tratá-lo de forma pontual e macro. Isso acontece com muitos outros riscos.

Filosoficamente falando, o tratamento ocorre na ponta, mas, estrategicamente, deve vir de cima para baixo. A abordagem ajuda muito em indústrias como a nossa, que ainda não são maduras. Conseguimos enxergar e tratar o risco de diversas formas, não ficando presos a planilhas. Podemos agir para mitigar o risco e gerar valor para o clube, protegendo a instituição.

Outro ponto interessante é a oferta de conteúdo teórico sobre os serviços, além do acesso à ferramenta, por meio do EAD. Isso agrega muito valor. Já estou colocando minha equipe para treinar e aprender a utilizar o sistema.

Você recomendaria a Perinity para outras empresas? Se sim, por quê?

Sim. Recomendo a solução da Perinity, para outros clubes, pois proporciona um salto de qualidade no programa de gestão de riscos. A pauta de integridade é maior do que as rivalidades entre os clubes.

Existe algo mais que você gostaria de acrescentar sobre sua experiência geral com nossa plataforma?

Também tive uma necessidade de gerenciar conflitos de interesse, um desafio comum no futebol, devido aos diferentes interesses dos stakeholders. Utilizávamos um formulário, mas agora conseguimos integrá-lo ao Perinity e associá-lo ao risco de conflito de interesse. Isso foi um ganho gigante, pois agora posso ter isso parametrizado na dashboard e tratá-lo como medida de tratamento desse risco.



São Paulo
Av. das Nações Unidas, 12901
Cidade Monções - São Paulo
SP - 04578-910 - 11º Andar

www.perinity.com.br
contato@perinity.com
Fone: +55 11 2369 2500