

## **GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE UMA OSCIP VOLTADA AO ESPORTE**

### **Autoria**

**BIBIANA CARNEIRO** - [bibiana.carneiro@gmail.com](mailto:bibiana.carneiro@gmail.com)

Mestr Prof em Empreendedorismo - MPE/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**MARINA GRAVINA OGATA** - [ogata.marina@gmail.com](mailto:ogata.marina@gmail.com)

Mestr Prof em Empreendedorismo - MPE/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**BRUNA RAMOS PEREIRA** - [brunarp2@hotmail.com](mailto:brunarp2@hotmail.com)

Mestr Prof em Empreendedorismo - MPE/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Jefferson Luiz Bution** - [jefferson.bution@gmail.com](mailto:jefferson.bution@gmail.com)

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Fábio Lotti Oliva** - [fabiousp@usp.br](mailto:fabiousp@usp.br)

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Mestr Prof em Empreendedorismo - MPE/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho** - [capfilho@usp.br](mailto:capfilho@usp.br)

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

### **Agradecimentos**

Agradecemos a OSCIP aqui relatada pela disponibilidade, cortesia e colaboração com a pesquisa. À Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo mapear os riscos que podem impactar o pleno funcionamento de um Centro de Treinamento Esportivo (CTE) que tem suas atividades financiadas com recursos de origem pública. Também propor melhorias na avaliação dos seus riscos corporativos de forma a contribuir para a manutenção e a implementação da estratégia da organização. No âmbito da Administração Pública Federal, existe um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade que devem ser observadas pelas instituições que recebem dinheiro público. O CTE é uma OSCIP (organização civil de interesse público) altamente dependente do financiamento público para manutenção de suas atividades. A partir da análise e dos riscos, foi proposto um conjunto de tratamentos e ações para minimizar ou mitigar o risco por meio de medidas que visam reduzir seus impactos e/ou probabilidades, resultando em níveis aceitáveis do risco, compatível com o que a organização possa lidar. Este estudo identificou que em geral os riscos corporativos do CTE, mesmo que intuitivamente, são mapeados e gerenciados de

forma eficaz. Por outro lado, que não existe um processo estruturado e sistematizado para o mapeamento dos riscos e que possa gerar um relatório periódico para avaliação pelos diretores.

## **GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE UMA OSCIP VOLTADA AO ESPORTE.**

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo mapear os riscos que podem impactar o pleno funcionamento de um Centro de Treinamento Esportivo (CTE) que tem suas atividades financiadas com recursos de origem pública. Também propor melhorias na avaliação dos seus riscos corporativos de forma a contribuir para a manutenção e a implementação da estratégia da organização. No âmbito da Administração Pública Federal, existe um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade que devem ser observadas pelas instituições que recebem dinheiro público. O CTE é uma OSCIP (organização civil de interesse público) altamente dependente do financiamento público para manutenção de suas atividades. A partir da análise e dos riscos, foi proposto um conjunto de tratamentos e ações para minimizar ou mitigar o risco por meio de medidas que visam reduzir seus impactos e/ou probabilidades, resultando em níveis aceitáveis do risco, compatível com o que a organização possa lidar. Este estudo identificou que em geral os riscos corporativos do CTE, mesmo que intuitivamente, são mapeados e gerenciados de forma eficaz. Por outro lado, que não existe um processo estruturado e sistematizado para o mapeamento dos riscos e que possa gerar um relatório periódico para avaliação pelos diretores.

### **1. Introdução.**

Organização da Sociedade Civil de Interesse Público ou OSCIP são criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas. Trata-se de um título fornecido pelo Ministério da Justiça do Brasil, cuja finalidade é facilitar parcerias e convênios com todos os níveis de governo e órgãos públicos (federal, estadual e municipal). De modo geral, a OSCIP é entendida como uma instituição em si mesma, ou seja, qualificada pela lei 9.790 de 23 de março de 1999 (Lei do Terceiro Setor).

Apesar das OSCIPs serem entidades privadas com previsão legal e autonomia constitucional, o CTE (Centro de Treinamento Esportivo) em questão, tem suas ações financiadas com recursos de origem pública, o que garante ao Estado, por meio do Tribunal de Contas da União, o acompanhamento e fiscalização da aplicação dos seus recursos.

Em um processo de análise do retrospecto histórico, podemos destacar o crescimento e a importância no cenário nacional e internacional que o esporte adquiriu ao longo dos anos. Por esse motivo, desde sua fundação, o CTE tem buscado se alinhar com os conceitos de governança corporativa e, por se tratar de uma organização que possui uma porcentagem muito alta de dependência de recursos públicos, naturalmente tomou o rumo de governança mista, admitindo metodologias que se enquadram no âmbito privado, mas com orientações de normas, leis e regimentos públicos.

Neste contexto, este estudo buscou responder a seguinte questão: Quais os riscos corporativos estão envolvidos no ambiente de valor do CTE?

Para alcançar o entendimento dessa problemática, o objetivo deste estudo foi identificar e analisar os riscos associados ao CTE, a partir da perspectiva das etapas iniciais dos programas de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) através da caracterização e compreensão do ambiente de valor da organização estudada.

Neste trabalho, utilizamos a metodologia de estudo de caso, com uma abordagem de pesquisa qualitativa exploratória. O estudo exploratório é caracterizado por ter um processo de pesquisa flexível e não estruturado. Ele faz a análise de dados primários, em uma abordagem qualitativa. Segundo Gil (2002), pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas.

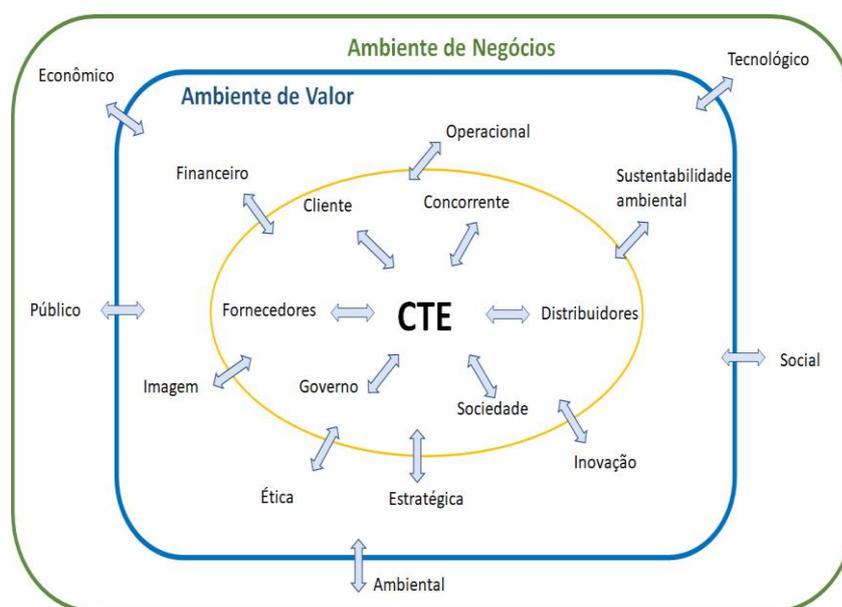
## 2. Contexto Investigado.

No âmbito da Administração Pública Federal, existe um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade que devem ser observadas pelas instituições que recebem dinheiro público.

O Decreto nº 9.203, de 2017, por exemplo, determina que os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituem seus programas de integridade com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção. Esse mesmo decreto indica ainda no Art. 17, que a alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

Vale recuperar que o Centro de Treinamento Esportivo em questão tem suas ações financiadas com recursos de origem pública, o que garante ao Estado, por meio do Tribunal de Contas da União, o acompanhamento e fiscalização da aplicação dos seus recursos, apesar de as OSCIPs serem entidades privadas com previsão legal e autonomia constitucional. A Figura 1 apresenta o Ambiente de Negócios do CTE e o escopo deste trabalho.

**Figura 1.: Ambiente de Negócios onde o CTE está inserido**



Adaptado de Oliva (2016).

Para o TCU, a gestão de riscos está intimamente associada ao princípio constitucional da eficiência, pois sua implementação só faz sentido quando proporciona ganhos em termos de entrega de resultados e alcance dos objetivos institucionais. Isso a torna uma grande aliada do gestor no desafio de garantir a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, porque favorece o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos, bem como fortalece a imagem da instituição. (TCU, 2020)

### 3. Diagnóstico da Situação-Problema.

Segundo Walker 2013, a determinação de um risco corporativo se baseia na oportunidade e na ocorrência do evento versus o impacto desse evento. Por outro lado, empreender significa buscar um retorno econômico-financeiro adequado ao nível de risco associado à atividade. Ou seja, o risco é inerente à atividade de negócios, na qual a consciência do risco e a capacidade de administrá-lo, aliadas à disposição de correr riscos e de tomar decisões, são elementos-chave (IBGC, 2007).

Em 1992, a gestão de riscos corporativos ganhou destaque com a publicação do guia “*Internal Control – Integrated Framework*” pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), pelo qual organizações passaram a ser orientadas quanto ao aprimoramento dos seus sistemas de controle interno. Segundo o COSO, esses sistemas são formados por componentes integrados, que incluem a avaliação de riscos. Com enfoque nesse componente, em 2004, o COSO lançou o Enterprise Risk Management – “*Integrated Framework*”, conhecido simplesmente como COSO-ERM, que traz componentes, princípios e conceitos para a gestão de riscos corporativos (COSO, 2004).

Nessa mesma direção, em 2009, foi lançada a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis a organizações de qualquer setor. De acordo com o IBGC (2007), os riscos podem ser classificados quanto à origem, em internos ou externos. Riscos externos estão relacionados aos ambientes macroeconômico, político, social, natural ou setorial que impactam as atividades da organização, e os riscos internos estão relacionados a eventos de origem de dentro da própria organização em seus processos, ambiente de tecnologia e quadro pessoal.

O IBGC também classifica a natureza dos riscos em estratégica, operacional ou financeira. Os riscos estratégicos estão relacionados à tomada de decisão da alta administração e podem acarretar grandes perdas econômicas para a organização caso as decisões sejam inadequadas. Já os riscos operacionais estão associados à probabilidade de ocorrer perdas por falhas, deficiências ou processos internos inadequados, pessoas, sistemas e eventos externos diversos. Os riscos financeiros são aqueles que estão associados à exposição das operações financeiras e ao gerenciamento do fluxo de caixa (IBGC, 2007).

O Coso ERM: Enterprise Risk Management: “*Integrating with Strategy and Performance*” (COSO, 2017) integra a gestão de riscos com a gestão do desempenho, explorando como a identificação e avaliação de riscos podem impactar a implementação da estratégia e o alcance dos objetivos de negócios, divulgou um novo quadro conceitual, cuja ênfase é a integração do gerenciamento de risco à estratégia e ao desempenho das organizações. Outro ponto importante na atualização de 2017 é o refinamento entre apetite a riscos e tolerância a riscos, agora com enfoque na variação aceitável do desempenho.

Para Jorion (2000) os riscos podem ser divididos em vinculados ao negócio e não vinculados ao negócio. Os riscos vinculados ao negócio são aqueles assumidos voluntariamente para criar

uma vantagem competitiva e gerar valor para os acionistas. Já os riscos não vinculados ao negócio subdividem-se em financeiros e de evento. Os riscos financeiros são associados aos efeitos das variáveis financeiras, e os riscos de evento são atribuídos a outros acontecimentos fora do controle da entidade

Em meados de 2017, o COSO estabeleceu que o gerenciamento de riscos corporativos não é uma função ou departamento. É a cultura, os recursos e as práticas que as organizações integram com a estratégia definida e executada, com o objetivo de gerenciar o risco na criação, preservação e valorização do empreendimento.

De maneira geral a gestão de riscos corporativos possui algumas etapas básicas para sua implementação. A primeira fase é voltada à identificação dos riscos e envolve o processo de busca, compreensão e descrição de todos os riscos a que a organização esteja exposta, independentemente de suas fontes estarem ou não sob o controle da empresa (IBGC, 2007; ISO, 2009). A etapa seguinte, de análise, ocorre de modo que a organização possa interpretar e compreender as causas dos riscos, bem como, suas consequências (ISO, 2009). Posteriormente, a etapa de avaliação dos riscos envolve a identificação do apetite ao risco, ou seja, o momento em que a organização decide quanto de estará disposta a assumir ou não (COSO ERM 2017). Na etapa de tratamento, são identificados quais riscos serão tratados e a prioridade de tratamento (ISO, 2009). Após essa etapa, segue-se o monitoramento dos riscos, envolvendo as atividades de acompanhamento das alterações no desempenho esperado dos componentes da GRC durante o tratamento dos riscos (ISO, 2009). Por fim, na etapa de comunicação, são estabelecidos mecanismos internos de incentivo a responsabilização, propriedade e aprendizado dos riscos (ISO, 2009), assim como mecanismos externos de transparência, consulta e troca de informações entre a empresa e seus stakeholders (ISO, 2009; COSO, 2013).

De acordo com o IBGC, o conselho deve questionar aspectos mais específicos, como quais relatórios são gerados e quem os recebem; controles realizados; relatórios periódicos com abordagem das evoluções dos riscos; riscos identificados e tratamento dos riscos. A partir desses questionamentos, o IBGC sugere que o conselho aborde os seguintes pontos: riscos que devem ser levados ao conselho de administração; temas de discussão aprofundada; relação risco/oportunidade; grau de exposição aos riscos desejados pela organização; limites de tolerância aos riscos; participação do conselho de administração sobre os riscos nos processos decisórios. Finalmente, a partir do levantamento de todos os pontos acima relacionados, o IBGC sugere que o conselho de administração terá informações para evitar penalidades e perdas, buscando proteger o patrimônio e maximizar o retorno dos investimentos (IBGC, 2007).

No contexto do CTE, existe uma pessoa dedicada ao acompanhamento e atividades relacionadas às certificações ISO 14.000 obtida pela organização em dez/2020 e ISO 31.000 em fase de obtenção, porém essas certificações ISO estão mais relacionadas aos processos e riscos operacionais e não aos riscos estratégicos.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas online semanais pela plataforma *google meets* com duração média de 45 minutos, entre os meses de maio e julho de 2022, pois estas permitem uma interação entre o entrevistado e o entrevistador para que falem mais livremente sobre o assunto e, conseqüentemente, atendem ao caráter exploratório da pesquisa (Gil, 2008). As pessoas entrevistadas foram definidas por acessibilidade, tendo sido selecionados indivíduos com considerável conhecimento sobre o assunto em análise e que representassem o universo pesquisado.

Para a identificação dos riscos, foram realizadas 3 reuniões com a gestora de qualidade e meio ambiente e posteriormente com o diretor de operações do CTE para avaliação do apetite ao risco específico de cada agente. Nesta fase foram listados 45 agentes com potencial de risco divididos nas seguintes categorias: serviços terceirizados, concessionárias (água luz e gás),

peçoal terceirizado, segurança terceirizada, concorrentes, distribuidores, cliente/usuário, sociedade, governo, hackers, ex-funcionários, patrocinadores, parceiros de inovação, universidade, parceiros diversos, funcionários CTE, torcedores e mídia geral. Os agentes foram caracterizados de acordo com o porte, *market share*, tempo de mercado e dependência com o CTE, conforme apresentado na Tabela 1. Os agentes também foram caracterizados quanto ao grau de oportunismo, poder de barganha, compartilhamento de valores e coopetição com o CTE de acordo com a Tabela 2.

**Tabela 1: Caracterização dos Agentes**

Nome	Descrição
<b>Porte</b>	Faturamento anual em reais: Microempresa (<= R\$360 mil); Pequena empresa (> R\$360 mil e <= R\$4,8 milhões); Média empresa (> R\$4,8 milhões e <= R\$300 milhões); Grande empresa (> R\$300 milhões).
<b>Market Share</b>	Volume de vendas/participação do agente em relação ao volume total do mercado: Pequeno (< 50% volume de vendas total); Médio (= 50% volume de vendas total); Alto (> 50% volume de vendas total).
<b>Tempo de Mercado</b>	Quantidade de anos que atua no mercado: <=1 ano; >1 ano ou <=3 anos; >3 anos ou <=10 anos; >10 anos
<b>Dependência</b>	De acordo com seu grau de dependência. Uma relação de dependência é estabelecida quando um agente precisa se manter em um relacionamento para alcançar seus objetivos.

Fonte: Adaptado de Oliva (2016)

**Tabela 2: Relações entre os Agentes e a Organização.**

Nome	Descrição
<b>Oportunismo</b>	O oportunismo é o egoísmo na busca pelo próprio interesse e frequentemente utiliza a racionalidade limitada e a assimetria de informações. A graduação é feita de acordo com o grau de oportunismo do agente. O comportamento oportunista é alto quando, para atingir um objetivo, o agente usa mecanismos não convencionais, como mentir, roubar ou trapacear, bem como distorcer ou fornecer informações incompletas com a intenção de escamotear ou confundir a contraparte, resultando em grandes assimetrias de informações
<b>Barganha</b>	Poder de barganha é o poder que um agente tem de exercer pressão para que tenha um tratamento comercial diferenciado, como o de exigir maior qualidade, melhor atendimento e/ou preços ou prazos menores. Esse poder tem frequentemente origem na configuração do mercado ou no volume ou quantidade de negócios. A graduação é feita de acordo com a intensidade do poder de barganha. É alto se o agente tem grande poder de exigência e baixo se tem pouco poder para pressionar.
<b>Compartilhamento de valor</b>	Agentes compartilham valores quando possuem as mesmas crenças sobre quais comportamentos, objetivos e políticas são importantes ou sem importância, apropriadas ou inadequadas e certas ou erradas. A graduação é feita de acordo com o grau de compatibilidade dos valores, sendo alto quando os valores são muito semelhantes e baixo quando são muito diferentes ou incompatíveis.
<b>Coopetição</b>	Coopetição ocorre quando agentes buscam interesses individuais e coletivos de forma aparentemente paradoxal. A coopetição é vista como uma vertical ou horizontal na criação de uma cadeia de valor. Esta estratégia está presente em grande parte das redes Inter organizacionais e apresenta ganhos potenciais em economia de custos, acesso e compartilhamento de recursos e estímulo à inovação. Sua graduação se dá pelo potencial de geração de conflito de interesses.

Fonte: Adaptado de Oliva (2016)

Durante o processo de classificação, observou-se que alguns agentes possuíam características e níveis de relacionamento muito semelhantes, desta maneira optou-se por agrupar os agentes a fim de facilitar a análise e tratamento dos riscos envolvidos. Na Figura 2, podemos observar o resultado dos agentes já agrupados por semelhança.

**Figura 2. Resultado ilustrativo da classificação dos agentes agrupados**

	Agente	Qualificação do Agente				Relacionamento com o Agente			
		Porte	Market share	Tempo de mercado	Dependência do agente	Oportunismo	Poder de Barganha	Compartilhamento dos valores	Coopetição
Serviços terceirizados	Fornecedores terceirizados ( média)	Pequeno (> R\$360 mil ou <= R\$4	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Baixo	Médio	Médio	Médio	Baixo
Concessionárias água luz e gás	Gás encanado ( Comgás ), Água e energia elétrica	Grande (> R\$300 milhões)	Alto (> 50% volume de vendas total)	>10 anos	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Muito baixo
Pessoal terceirizado	Pessoal terceirizado (Fornecedores e Eventos esportivos-Juizes...)	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio
Segurança terceirizada	Segurança Patrimonial e Segurança de eventos	Pequeno (> R\$360 mil ou <= R\$4	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Baixo	Baixo	Muito baixo	Baixo	Alto
Concorrentes	Concorrentes	Grande (> R\$300 milhões)	Não se aplica	>10 anos	Baixo	Alto	Muito baixo	Muito baixo	Baixo
Distribuidores	CTs Regionais	Não se aplica	Não se aplica	>1 ano ou <=3 anos	Alto	Baixo	Baixo	Muito alto	Muito alto
Cliente/ Usuário	Atletas, Técnicos, acompanhantes, visitantes...	Não se aplica	Não se aplica	>10 anos	Alto	Médio	Alto	Muito alto	Baixo
Sociedade	Sociedade Civil e Vizinhaça	Não se aplica	Não se aplica	>10 anos	Alto	Médio	Alto	Muito alto	Médio
Governo	Governo Federal, Estadual, Municipal, CGU-TCU	Grande (> R\$300 milhões)	Não se aplica	>10 anos	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio
Hacker (destruição de valor)	Hackers (Cybersegurança) ex funcionários	Não se aplica	Não se aplica	>3 anos ou <=10 anos	Alto	Médio	Muito alto	Alto	Muito baixo
Patrocinador	Patrocinadores, e Doadores	Grande (> R\$300 milhões)	Não se aplica	>10 anos	Médio	Médio	Muito alto	Alto	Médio
Inovação	(Parceiro de inovação)	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não há	Médio	Médio	Alto	Médio
Universidade	Universidades Parceiras	Grande (> R\$300 milhões)	Pequeno (< 50% volume de vendas total)	>10 anos	Não há	Médio	Alto	Alto	Baixo
Parceiro	SportTV, Clubes	Médio (> R\$4	Médio (= 50% volume de vendas total)	>3 anos ou <=10 anos	Baixo	Médio	Alto	Alto	Baixo
Funcionários	Funcionários	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Alto	Alto	Baixo	Alto	Alto
Torcedores	Torcedores	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não há	Médio	Baixo	Alto	Baixo
Mídia Geral	Mídia Geral	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não há	Médio	Médio	Muito alto	Baixo

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a caracterização de cada agente e sua relação com o CTE, foram levantados os riscos de acordo com o macroambiente (riscos econômicos, tecnológicos, sociais, ambientais e político-legais), e posteriormente os relacionados ao microambiente (riscos financeiros, inovação, imagem, éticos, operacionais, estratégicos, digitais e finalmente os riscos de integridade física). Cada risco identificado relacionado a cada um dos agentes, também foi avaliado de acordo com a possibilidade de ocorrência, impacto, rapidez na percepção, vulnerabilidade e apetite ao risco.

Ao todo foram mapeados 45 riscos relevantes envolvidos no ambiente de valor do CTE. Foi incluído nesta análise, o risco de integridade física por considerar um fator importante quando a organização lida com o público presente em eventos esportivos, funcionários e atletas de alto rendimento.

Para o levantamento do apetite ao risco no topo da organização, foi realizada uma entrevista pela de aproximadamente 90 minutos com 2 conselheiros independentes do CTE. O resultado foi posteriormente avaliado pela gestão operacional a fim de se obter o apetite ao risco da organização utilizado no processo de tratamento dos riscos.

A partir das informações coletadas, foi implementada uma priorização pelo risco inerente, utilizando para isso um mapa de calor aplicado à matriz Probabilidade (possibilidade) vs. Impacto (consequências). A Figura 3 apresenta o mapa de calor do CTE.

**Figura 3: Mapa de calor dos riscos do CTE**

		▼ Probabilidade				
Consequências ↓	0	0	0	0	0	
	2	3	0	0	0	
	7	8	3	0	0	
	4	11	2	0	0	
	3	0	2	0	0	

Fonte: Elaborado pelos atores.

Para realizar o mapa de calor, foram adotadas algumas premissas para as probabilidades e impactos, são elas:

- Baixa: menor que 20%
- Improvável: Entre 20% e 40%
- Possível: Entre 40% e 60%
- Provável: Entre 60% e 80%
- Quase Certa: Acima de 80%

Para gerar o coeficiente do mapa de calor, foi realizada a multiplicação da Probabilidade x Impacto, considerando o meio da escala. Além disso, acontecimentos de baixa probabilidade e alto impacto, praticamente impossíveis de prever, o que chamamos de “cisne negro”<sup>i</sup>, são cada vez mais comuns, por esse motivo, foi aplicado um peso adicional para eventos com impacto extremo de três vezes (x3) a fim de garantir um adequado tratamento para este tipo de risco. Desta forma, foi gerada a matriz de calor com os coeficientes apresentados na Figura 4, a seguir.

**Figura 4: Coeficientes do mapa de calor dos riscos do CTE**

		Riscos / Tratamento				
		Probabilidade				
Probabilidade		Rara	Improvável	Possível	Provável	Quase Certa
Impacto		<20%	20-40%	40-60%	60-80%	>80%
Rara		0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
Improvável		0,03	0,09	0,15	0,21	0,27
Possível		0,05	0,15	0,25	0,35	0,45
Provável		0,07	0,21	0,35	0,49	0,63
Quase Certa (*)		0,27	0,27	0,45	0,63	0,81

(\*) Impacto muito alto, (x 3)

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os principais riscos localizados na zona vermelha do mapa de calor deste estudo, e que exigem um acompanhamento mais criterioso dos gestores e dos conselheiros, estão descritos da Tabela 3.

**Tabela 3: Riscos de alto impacto mapeados.**

N o.	Tipo de risco	Agente	Riscos	Possibilidade de ocorrência	Impacto	Rapidez na percepção	Vulnerabilidade ao Risco	Apetite ao Risco	Mapa de Calor
1	Riscos Político-legais	Fornecedor	Perda certificação ambiental - contaminação ambiental	Rara	Extremo	Alto	Baixo	Muito baixo	0,27
9	Riscos Político-legais	Fornecedor	Riscos Trabalhistas	Possível	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	0,35
22	Riscos Político-legais	Governo	Retirar concessão do local do CTE	Rara	Extremo	Muito alto	Baixo	Baixo	0,27
26	Riscos Estratégicos	Governo	Alteração da Lei com perda de arrecadação	Possível	Extremo	Alto	Médio	Muito baixo	0,45
27	Riscos Financeiros	Governo	Problemas com CGU/TCU	Rara	Extremo	Alto	Baixo	Muito baixo	0,27
43	Riscos de Imagem-reputação	Outros	Corrupção por parte de funcionários	Possível	Extremo	Baixo	Médio	Muito baixo	0,45
44	Riscos Financeiros	Outros	Má administração	Possível	Alto	Baixo	Médio	Muito baixo	0,35

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez que se trata de uma organização pública, os principais riscos mapeados estão relacionados à forma de financiamento, pois ainda que haja patrocinadores externos, a grande fonte de renda advém do dinheiro público e qualquer mudança da lei, que reduza o montante recebido, pode impactar diretamente a operação do CTE. Outros pontos críticos são as auditorias do CGU, qualquer falta de documentação pode até mesmo paralisar a fonte de recursos do CTE. Há ainda o risco de corrupção interna, especialmente devido ao processo licitatório de compras e ainda a má administração dos recursos pelos parceiros regionais. Os CTs regionais são pequenos centros espalhados pelo país que capitaneiam novos atletas e contribuem para o desenvolvimento do esporte local. Tais riscos identificados neste estudo estão muito alinhados aos riscos já mapeados pelo CTE, consequentemente os tratamentos aplicados pela organização já estão em andamento.

#### **4. Intervenção Proposta: mecanismos adotados para solucionar o problema.**

A partir da análise e dos riscos do CTE, foi proposto um conjunto de tratamentos e ações para minimizar ou mitigar o risco por meio de medidas que visam reduzir o impacto e/ou probabilidade, resultando em níveis aceitáveis do risco, compatível com o que a organização possa lidar sem maiores danos.

Tabela 4: Tratamento dos riscos identificados

No. Risco	Riscos	Aceitar	Reduzir	Transferir ou compartilhar	Evitar	Ação GERAL (descrever)	Oportunidade identificada GERAL (descrever)	Ação
1	Perda certificação ambiental - Uso de produtos de limpeza inadequados	Não	Não	Não	Sim	Exigir produtos adequados na fase de licitação, bem como monitorar a execução.	Divulgação para a sociedade do comprometimento do CTE para a proteção ambiental.	Elaborar padrões para realizar licitação com a exigência de produtos adequados. Realizar procedimento de controle da utilização dos produtos adequados.
9	Riscos Trabalhistas	Não	Sim	Sim	Sim	Incluir no contrato todas as obrigações trabalhistas necessárias de comprovação.	Influência positiva na cadeia de fornecedores.	solicitar comprovação de pagamento das obrigações trabalhistas dos funcionários pelos prestadores de serviço.
22	Retirar concessão do local do CTE	Não	Sim	Não	Sim	Manter bom relacionamento com a Secretaria de Esportes.	Desenvolvimento de outros CTs regionais .	Identificar outros possíveis pontos para instalação do CTE.
26	Alteração da lei	Sim	Sim	Não	Sim	Política de <i>advocacy</i> e busca de patrocinadores.	1.Maior conscientização dos políticos e sociedade da importância do esporte. 2.Redução da dependência de verba pública.	1.Acompanhamento da legislação em tramitação na câmara dos deputados e senado para intervenção se necessário 2.Busca ativa por novos patrocinadores.
27	Problemas com CGU/TCU	Não	Sim	Não	Sim	Prevenção auditoria de contas, estabelecer Política de <i>compliance</i> .	Estabelecer fluxo regular de monitoramento/ auditoria e treinamento interno.	Auditoria externa e consultoria para atender à legislação vigente e verificar se a documentação está apropriada.
43	Corrupção por parte de funcionários	não	sim	não	não	Criar cultura corporativa <i>compliance</i> .	Estabelecer fluxo regular de monitoramento/ auditoria e treinamento interno.	Revisar da política de conformidade do CTEe garantir comunicação e treinamento periódico.
44	Má administração	não	sim	não	não	Política de treinamento e acompanhamento dos contratos e recursos.	Estabelecer fluxo regular de monitoramento/ auditoria e treinamento interno.	Treinamento de gestão e governança.

Fonte: Elaborado pelos autores

Neste sentido, apesar de muito bem mapeados os riscos pelo CTE, não foi identificado um processo sistemático de identificação, avaliação e tratamento dos riscos ou um relatório estruturado de riscos, nem a implementação de KRIs (*Key Risk Indicators*) de acompanhamento de riscos com objetivo explícito de garantir que as metas estipuladas no planejamento estratégico sejam atingidas. (COSO, 2017)

Por esse motivo, é recomendável que o CTE internalize um processo sistemático com envolvimento dos diferentes gestores da organização a fim de apresentar um relatório estruturado de gestão de riscos corporativos aos membros do conselho para discussão e deliberação.

Adicionalmente é recomendável que a gerência, durante as reuniões de revisão da estratégia, alocar tempo para discutir os riscos operacionais e estratégicos. Então, além dos KPIs (*key performance indicators*) ou Indicadores de performance que são definidas como métricas que identificam os aspectos de baixo desempenho da organização, bem como os aspectos do negócio que merecem mais recursos e energia, os KRIs ou indicadores de risco definidos como as métricas usadas pelas organizações para oferecer informações sobre riscos emergentes, ou seja, um sinal precoce do aumento da exposição ao risco em várias áreas da organização também deve ser determinado.

Como oportunidades mapeadas, uma vez que há forte dependência política por conta da legislação de financiamento, é fundamental a implementação da área de advocacy que envolve diversas atividades desde a educação da população de um determinado assunto, contato com representantes do governo e envolvimento com políticas públicas. Ou seja, o objetivo é buscar manter a causa viva e causar mobilização civil.

Advocacy é um termo ligado à experiência de democracia norte-americana e não tem tradução exata em português. O advocacy no Brasil ainda é pouco difundido e tem papel de influenciar políticas públicas sendo essencial para as organizações da sociedade civil, sendo considerado uma função tradicional nos Estados Unidos, onde os cidadãos sempre se associaram em organizações da sociedade civil e contribuíram para moldar as características políticas, econômicas e culturais do país (Brelaz, 2007).

Visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, em uma OSCIP como o CTE, desenvolver uma política de compliance robusta e viva pode ser uma forma de prevenção e proteção contra casos de corrupção. O Compliance “é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (Candeloro, Rizzo e Pinho, 2012, p. 30).

## 5. Resultados Obtidos.

Os principais riscos mapeados para o CTE neste estudo estão relacionados à viabilidade financeira da organização e relacionados aos riscos político-legais, que representa mais de 90% do financiamento da organização. Esta verba proporciona avanços estruturais e técnicos inegáveis, mas por outro lado, representa um risco à continuidade das atividades esportivas e sociais da organização caso seja reduzido ou mesmo extinto. A fiscalização da aplicação dos seus recursos por meio da CGU e TCU também é um ponto importante apontado no gerenciamento do risco, além de representar uma garantia à sociedade, mas por outro lado representa um risco de bloqueio destes mesmos recursos à organização em caso de suspeita de aplicação indevida ou má gestão.

Este estudo identificou que em geral os riscos corporativos do CTE, mesmo que intuitivamente, são mapeados e gerenciados de forma eficaz, por outro lado, não existe um processo estruturado e sistematizado para o mapeamento dos riscos, que possa gerar um relatório periódico para avaliação do conselho de administração e dos futuros gestores da organização que porventura assumam a organização. Bem como avaliar o processo de melhoria ou incidência de riscos já mapeados.

Adicionalmente, o planejamento estratégico também não dispõe de uma avaliação de possíveis riscos que inviabilizaram seu pleno desenvolvimento em prol do esporte e suas implicações sociais. Essa falta de um processo estruturado de gestão de riscos corporativos não é

exclusividade do CTE, mas a partir deste estudo, temos uma oportunidade de melhoria concreta com benefícios para a organização e para a sociedade como um todo, no sentido que o sucesso do CTE impacta toda a comunidade.

## 6. Contribuição Tecnológica-Social:

Como contribuição, esse artigo adquiriu informações importantes na análise de risco da organização estudada, o CTE, mostrando a importância de uma análise de risco estruturada, bem como a necessidade do monitoramento dos riscos apontados de agora em diante. Vislumbrando trabalhos futuros, sugerimos a elaboração de um modelo de monitoramento dos riscos apontados, bem como o aprimoramento de coletas de riscos periódicas.

Esse trabalho contribui também para o melhor entendimento da aplicação da gestão de risco corporativos em uma organização da sociedade civil de interesse público sem fins lucrativos, conhecida como OSCIP. Ademais, esse trabalho contribui também de forma social trazendo tanto a exposição científica do ambiente de negócios do esporte como também da administração esportiva como um todo, tema que ainda é pouco explorado, especialmente no Brasil.

### Referências:

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL Decreto Nº 9.203 DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017. Disponível em <https://legislacao.presidencia.gov.br>. Acesso em 23/05/2022.

BRASIL Lei Nº 9.790/1999 — "Marco Legal" das OSCIPs/ONGs. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>, Acesso em: julho de 2022.

Brelaz, G. D. (2007). *Advocacy das organizações da sociedade civil: um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos*.

Candeloro, A.P.P.; Rizzo, M.B. M. de; Pinho, V. (2012) *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*.

CGU. Controladoria-Geral da União (2018). *Metodologia De Gestão De Riscos*, Ministério da Transparência. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br>. Acesso em 23/05/2022.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. Disponível em: <https://www.coso.org>. Acesso em: 23/05/2022.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Disponível em: <https://www.coso.org>. Acesso em: 23/05/2022.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos* / Eduarda La Rocque (coord). São Paulo, IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 18/05/2022.

Jorion, P. (2000). *Value at risk*. McGraw-Hill.

Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, 173, 66-79.

TCU Tribunal de Contas da União (2020). Manual de gestão de riscos. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em 23/05/32022

Walker, R. (2013). *Winning with risk management* (Vol. 2). World Scientific.

---

<sup>i</sup> A expressão: “Cisne Negro” se tornou popularizada pelo escritor Nassim Nicholas Taleb, inicialmente em seu livro “Iludidos Pelo Acaso, 2001”. No livro seguinte, o cisne negro ganhou ainda mais destaque, indo direto para o título (A Lógica do Cisne Negro, 2021).