



# **Governança Corporativa e *Compliance***

**Emilio Carazzai**

Presidente do Conselho de Administração do IBGC



SÃO PAULO, 13 DE OUTUBRO DE 2016

# **INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

- ❖ **Organização não-governamental**
- ❖ **Sem fins lucrativos**
- ❖ **Fundado em 1995**
- ❖ **Dedicado ao desenvolvimento da Governança Corporativa**



# INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

## PROPÓSITO

Ser **referência em Governança Corporativa,...**

...contribuindo para o **desempenho sustentável** das organizações ...

...e **influenciando os agentes** de nossa sociedade no sentido de...

...maior **transparência, justiça e responsabilidade.**



# ESTRUTURA DO IBGC

## **ASSOCIADOS**

Pessoa Física: 1.400

Pessoa Jurídica: 173

Mantenedores: 11

## **CAPÍTULOS**

Ceará, Minas Gerais, Paraná,  
Pernambuco, Rio de Janeiro,  
Santa Catarina e Rio Grande do Sul

## **NÚCLEOS EM FORMAÇÃO**

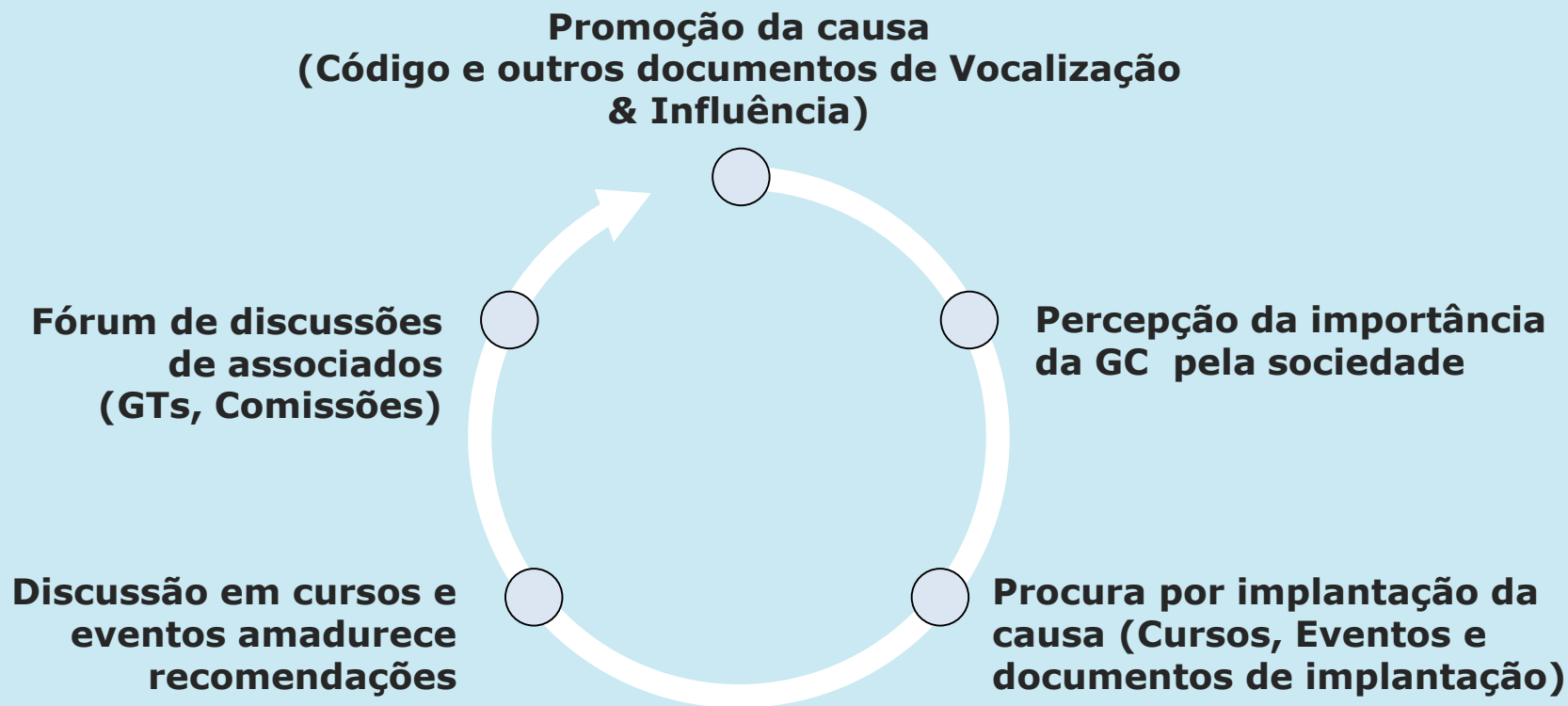
Distrito Federal e  
Interior de São Paulo

## **EQUIPE**

44 colaboradores



# FORMA DE ATUAÇÃO DO IBGC



# COMISSÕES E GRUPOS

**10**

TEMÁTICAS

**2**

COLEGIADOS DE  
APOIO AO CA

**4**

GRUPO DE  
TRABALHO

**6**

SETORIAIS

**5**

DE APOIO À  
GESTÃO

**2**

GRUPO DE  
ESTUDO

**28**

COMISSÕES E  
GRUPOS ATIVOS

**446**

PARTICIPANTES



# PUBLICAÇÕES DO IBGC

## CADERNOS DE GOVERNANÇA



## GUIA PARA FUNDAÇÕES E INSTITUTOS EMPRESARIAIS



## ESTUDOS DE CASOS



## PESQUISAS



# AÇÕES EM 2016



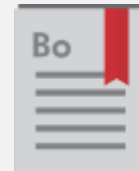
**Palestra  
mensal**



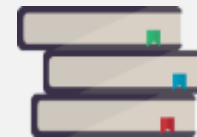
**Fóruns  
Acadêmicos,  
de Debates e  
Exclusivos**



**Newsletter  
trimestral**



**Boletim  
informativo**



**Biblioteca**



**Webinar**



# \*CURSO COMPLIANCE & GOVERNANÇA\*

## Objetivos

Novas Turmas  
2017

- Discutir as **atribuições** dos órgãos e **ferramentas** da governança para o desenvolvimento e aplicação eficaz da função de *compliance*
- Demonstrar a aplicação da **legislação** existente
- Apresentar aspectos imprescindíveis para o **sucesso** do sistema de *compliance*
- Abordar, de forma prática, os **principais temas** que cercam um programa de *compliance*, observada a complexidade da organização e o grau de regulamentação sobre o negócio
- Apresentar o *compliance* como mecanismo de **mudança cultural** da organização
- Relatar **casos práticos**



**CONGRESSO ANUAL**



**17º**

Congresso IBGC  
Governança Corporativa:

---

**Essência e Aparência**

- **17-18 de outubro de 2016**
- Informações: **[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)**

# ESSÊNCIA E APARÊNCIA

## Escândalos Corporativos



# LÁ COMO CÁ

## Ceticismo Cívico

The screenshot shows a web browser window with the URL `time.com/4484399/donald-trump-hillary-clinton-corruption/`. The page is from TIME magazine, featuring a red header with the 'TIME' logo and a navigation menu with 'ELECTIO...', 'MAGAZINE', and 'VIDEOS'. The main article is titled 'How the 2016 Election Is Testing the Legal Standard on Corruption' by Sam Frizell, dated Sept. 12, 2016. The article text begins with 'In deciding a landmark case on campaign finance six years ago, the Supreme Court drew a bright line between actual corruption and the mere appearance of impropriety. In its *Citizens United* decision, the majority of the court argued that "the appearance of influence or...'. To the right of the text are social media sharing icons for email, Facebook, Twitter, Pinterest, and LinkedIn. Below the text are two side-by-side photographs of Donald Trump and Hillary Clinton. The browser's address bar and various extension icons are visible at the top.

TIME

2016 Election

SIGN IN | SUBSCRIBE

Sign up for **Politics** and more [view example](#)

Email  **SUBMIT**

**POLITICS** 2016 ELECTION

### How the 2016 Election Is Testing the Legal Standard on Corruption

Sam Frizell @Sam\_Frizell | Sept. 12, 2016

✉️ f 🐦 📌 in

In deciding a landmark case on campaign finance six years ago, the Supreme Court drew a bright line between actual corruption and the mere appearance of impropriety.

In its *Citizens United* decision, the majority of the court argued that “the appearance of influence or...



AP/Getty Images

Presidential Nominees Donald Trump, left, and Hillary Clinton.

**AIRFRANCE**

OHLALA DEALS ✕

GENEVA US\$470 ✕ DESDE SEKTAXAS

FRANKFURT US\$470 ✕ DESDE SEKTAXAS

PARIS US\$520 ✕ DESDE SEKTAXAS

SAINDO DE SÃO PAULO E DO RIO DE JANEIRO

RESERVE JÁ 2016

CONDIÇÕES

President Obama Hits the Campaign Trail for Hillary Clinton in Philadelphia

Hillary Clinton Says She Didn't Think Pneumonia Diagnosis Was a 'Big Deal'

# GOVERNANÇA & COMPLIANCE\_PREMISSAS

- Governança é uma jornada; e a instalação e o fortalecimento de estruturas de **compliance** são pequenos **passos** iniciais
- O avanço maior é a construção de uma **cultura ética**, baseada na crença de que **reputação tem valor econômico**; e que,...
- ...as empresas que praticam valores éticos emanados da sua liderança têm maior probabilidade de se **diferenciar**, **competir** e se **perpetuar**

# EVOLUÇÃO DO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

## Sociedade de Partes Interessadas Relevantes (Stakeholders)



# GOVERNANÇA CORPORATIVA \_ CONCEITO

- O sistema pelo qual as empresas (e demais **organizações**) são **dirigidas, monitoradas e incentivadas,...**
- ...envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, **órgãos de fiscalização e controle**, e...
- ...demais **partes interessadas relevantes** (stakeholders)

# GC\_BOAS PRÁTICAS TÊM UM PROPÓSITO

- As boas práticas de governança corporativa convertem **princípios** básicos em **recomendações** objetivas,...
- ...**alinhando interesses** com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização;...
- ...facilitando seu acesso a recursos; contribuindo para a qualidade da gestão da organização; para a sua **longevidade**; e para a **geração de valor** para todas as partes interessadas relevantes



# GC NA PRÁTICA \_CONSEQUÊNCIAS MATERIAIS

- **Liderança**
  - julgamento – ferramenta do administrador
  - como decidir melhor
- **Reputação**
  - confiança – redução do custo de transação
  - crédito – redução do custo de capital
  - maior probabilidade de longevidade
- **Geração de valor**
  - para todas as partes interessadas relevantes

# CONDUTA ÉTICA

- Sem a **ética**, o conjunto das boas práticas de governança pode não ser suficiente para evitar os **malfeitos corporativos**;...
- ...suas consequências danosas à empresa, a seus sócios, e à sociedade em geral



# DELIBERAÇÃO ÉTICA

- A prática constante da **deliberação ética** consolida a identidade, a coerência entre o pensar, o falar e o agir e, conseqüentemente,...
- ...a **reputação** da organização, com impactos sobre a construção e o desenvolvimento da sua **cultura**

# ÉTICA, GOVERNANÇA & COMPLIANCE

- A reflexão sobre a **identidade da organização** é fundamental para se desenhar o **sistema de governança** da organização,...
- ...incluindo a elaboração de um **código de conduta** sobre o qual se desenvolve o **sistema de conformidade** (*compliance*)



# CONFORMIDADE (*COMPLIANCE*)\_ CONCEITO

- ***Compliance***: um programa ou conjunto de iniciativas e processos de que se serve a organização para...
- ...aderir às disposições legais e regulamentares e às suas políticas, diretrizes e normas internas



# CONFORMIDADE (*COMPLIANCE*)\_ BENEFÍCIOS

- Fortalecimento da marca, imagem e reputação
- Proteção aos administradores
- Prevenção contra fraudes e abusos
- Melhor gestão de riscos
- Maior atratividade do negócio para investidores
- Mais confiança dos consumidores

# GOVERNANÇA & COMPLIANCE

## Inovações Regulatórias

- Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013)
- Lei de Responsabilidade das Empresas Estatais (Lei 13.303/2016)



## Propostas Regulatórias

- Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas
- (Alteração IN 480 – Formulário de Referência)





## Propostas Regulatórias

- Projeto de Lei dos Fundos de Pensão (PLS 268/2016)
- Projeto de Lei sobre Medidas Contra a Corrupção (PL 4850/2016)



**MPF**  
Ministério Público Federal

## Reformas Autorregulatórias



- Programa Destaque - Governança Corporativa de Empresas Estatais
- Revisão dos Segmentos Especiais

# GOVERNANÇA & COMPLIANCE

## Reformas Autorregulatórias



- **Código de Autorregulação em Governança de Investimentos**



- **Código AMEC de Princípios e Deveres dos Investidores Institucionais**

# GOVERNANÇA & COMPLIANCE

## Adesão Voluntária

- **Conduta Ética**
  - Tom da Liderança
- **Deliberação Ética**
- **Gerenciamento** de Riscos, Controles Internos e Conformidade (Compliance)



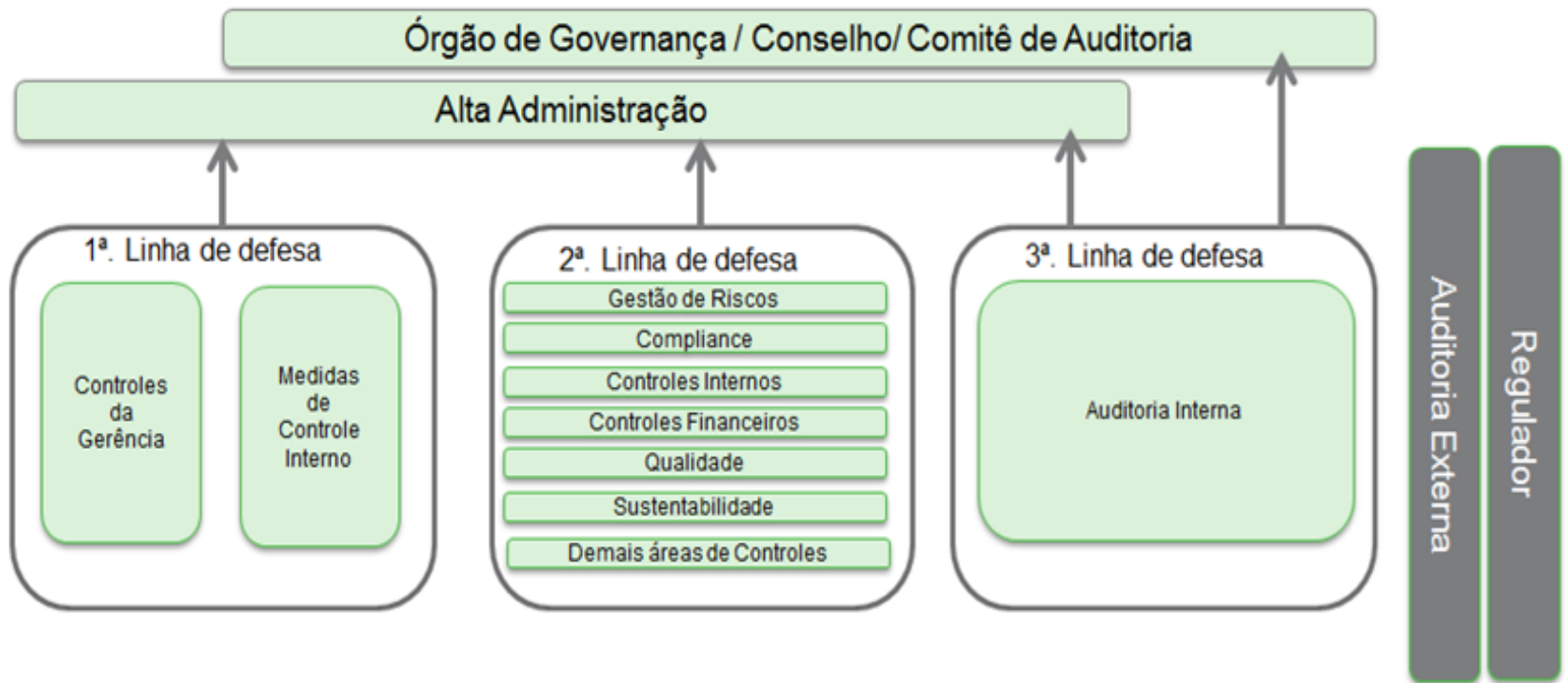
# GOVERNANÇA & ENFORCEMENT

## Proatividade de Órgãos e Instâncias Oficiais



# GC & COMPLIANCE\_ NA PRÁTICA

## As Três Linhas de Defesa



# GC & COMPLIANCE\_ NA PRÁTICA

## 5 pilares do PROGRAMA DE INTEGRIDADE

**1º**  
COMPROMETIMENTO  
E APOIO DA ALTA  
DIREÇÃO

**2º**  
Instância  
responsável

**3º**  
Análise de  
perfil e riscos

**4º**  
Regras e  
instrumentos

**5º**  
Monitoramento  
contínuo

# GC & COMPLIANCE\_NA PRÁTICA...

## Dados Recentes



RISK & COMPLIANCE JOURNAL.

### The Morning Risk Report: Survey Shows Compliance is Working

By **BEN DIPIETRO**

Oct 5, 2016 7:10 am ET

- 83% de profissionais de *compliance* disseram que o **programa adotado preveniu desvios de conduta pelo menos uma vez nos últimos dois anos**
- 46% dos profissionais de *compliance* afirmaram que o **programa impediu a ocorrência de problemas antes que existissem em seis ou mais ocasiões no mesmo período**

Fonte: The Wall Street Journal/Dados da pesquisa da Society of Corporate Compliance and Ethics. Compartilhado por Jorge Manoel (Sócio PwC).



# ...GC & COMPLIANCE\_NA PRÁTICA

## Dados Recentes



RISK & COMPLIANCE JOURNAL.

### The Morning Risk Report: Survey Shows Compliance is Working

By **BEN DIPIETRO**

Oct 5, 2016 7:10 am ET

- 82% dos respondentes informaram que o **treinamento gerou aumento no número de averiguações e notificações pelos funcionários**
- 76% dos profissionais de *compliance* afirmaram que o **treinamento resultou em notificações pelos funcionários sobre problemas**, permitindo que **medidas de *compliance* fossem adotadas**, seja na prevenção seja interrupção do malfeito

# GC & COMPLIANCE\_ PROCESSO

## Prevenir

- Gerenciamento dos Riscos de Compliance
- Políticas e procedimentos
- Treinamento e Comunicação
- Aconselhamento e Suporte
- Integração com processos pessoais

## Detectar

- Canal de Ética
- Controles de Compliance
- Revisões de Compliance
- Auditoria de Compliance
- Investigação de Compliance

## Responder

- Consequências por conduta inadequada
- Remediação e medidas disciplinares
- Rastreamento dos casos reportados
- Monitoramento efetivo

# GC & COMPLIANCE\_ ERROS...

- Falta de apoio da alta administração
  - *Walk the talk*
  - Direção deve ser multiplicadora de *compliance*
  - Presença em treinamentos
  - *Empowerment* do profissional responsável por *compliance*
- Responsável pelo *compliance* com pouca ou nenhuma autonomia e independência
- Controles internos frágeis
  - Descompasso entre políticas e controles da organização

# ...GC & COMPLIANCE\_ ERROS

- Comunicação e treinamento ineficientes
  - Treinamentos diferentes para cada nível
  - Comunicação por nicho, de acordo com o público
- Políticas complexas e ou inacessíveis
  - Excesso de burocracia
  - Documentos esparsos e sem unidade
- Ausência de investigação de denúncias e falta de consistência na aplicação de medidas corretivas ou sancionatórias
- Ausência de revisão

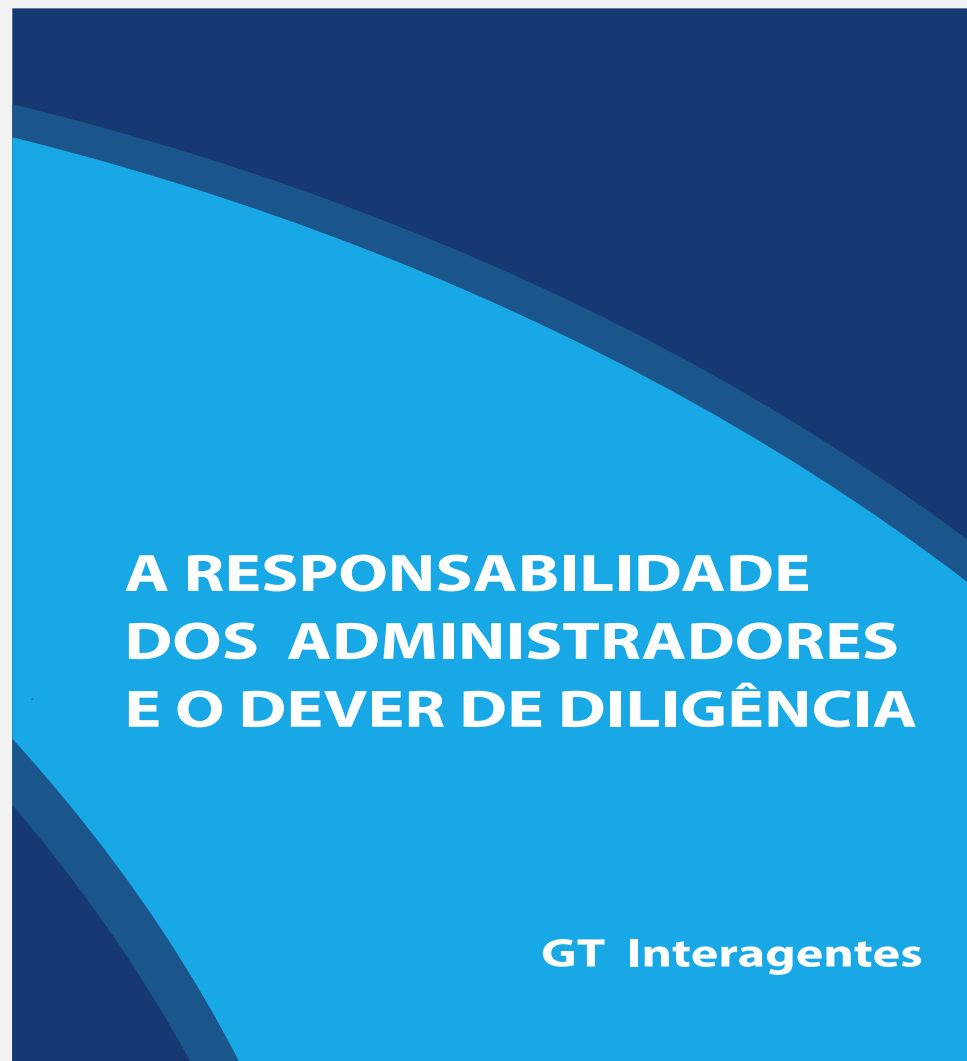
# BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

## Papel dos Agentes de Governança

- Os agentes de governança têm **responsabilidade** em assegurar que toda a organização esteja **em conformidade com os seus princípios e valores**,...
- ...refletidos em **políticas, procedimentos e normas internas**, e com as leis e os dispositivos regulatórios aplicáveis



# BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA



## A RESPONSABILIDADE DOS ADMINISTRADORES E O DEVER DE DILIGÊNCIA

**GT Interagentes**

# ÉTICA E GOVERNANÇA

## Essência e Aparência

- Novos processos, ferramentas e tecnologia **não são garantias de aperfeiçoamento**
- **Mudança** significativa ocorre com **comprometimento** consistente **dos líderes** com **princípios éticos**



# RESUMINDO\_GOVERNANÇA GERA VALOR

- **Governança é uma jornada;**...  
...a instalação e o fortalecimento de estruturas de *compliance* são pequenos **passos** iniciais
- Há que construir uma **cultura ética**...,  
...baseada na crença de que **reputação tem valor econômico**; e que,...
- ...as empresas que praticam valores éticos emanados da sua liderança têm maior probabilidade de se **diferenciar**, **competir** e se **perpetuar**
- Para tanto, o **tom da liderança** é crucial



# CONTATO

**11 3185 4200**

**ibgc@ibgc.org.br**

**Acompanhe o IBGC e saiba mais sobre  
as boas práticas de Governança Corporativa**

