



ABAD CARTILHA GOVERNANÇA

“Governança é o **alicerce** sobre o qual repousam a sustentabilidade e o sucesso duradouro de uma sociedade.”

Klaus Schwab



COM A PALAVRA

O conteúdo reunido nesta Cartilha é resultado de um intenso e construtivo debate realizado pelo **Comitê ESG ABAD**, composto por agentes de distribuição, representantes da indústria e convidados especiais. Em três encontros, os membros do comitê se empenharam em colaborar e compartilhar conhecimentos com o objetivo de desenvolver uma agenda positiva em relação à pauta ESG.

Através desse esforço conjunto, buscamos não apenas compreender os desafios e oportunidades relacionados ao ESG, mas também identificar soluções e boas práticas que possam ser implementadas em nossas empresas e na cadeia de abastecimento como um todo.

Portanto, a Cartilha representa um importante instrumento para disseminar conhecimento e sensibilizar os stakeholders sobre a importância do ESG e como podemos integrar esses princípios em nossas operações e estratégias empresariais.

Juntos, podemos construir um futuro mais sustentável e responsável para todos.

Leonardo Miguel Severini

Presidente da ABAD

Em um mundo em constante evolução, onde os desafios ambientais, sociais e de governança são cada vez mais prementes, é fundamental que empresas e instituições adotem boas práticas, contribuindo para o desenvolvimento de negócios mais resilientes, éticos e orientados para o longo prazo.

Esse foi o objetivo que norteou os trabalhos dos membros **Comitê ESG ABAD** nos últimos meses. Por isso, nossa expectativa é que a Cartilha sirva como uma fonte valiosa de informação e inspiração para todos aqueles que compartilham o compromisso de construir um futuro mais sustentável e inclusivo.

Ao adotarmos os princípios do ESG, podemos não apenas mitigar riscos e alcançar retornos financeiros sólidos, mas também criar um impacto positivo duradouro em nossas comunidades e no meio ambiente.

Agradecemos a todos os colaboradores e especialistas que contribuíram para a criação desta Cartilha e convidamos todos os leitores a se juntarem a nós nessa jornada rumo a um mundo melhor para todos.

Alessandro Dessimoni
Coordenador do Comitê ESG
e do pilar Governança



INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa, de acordo com o **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**, é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos, pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral, buscando o equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

As boas práticas de Governança Corporativa visam garantir a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa dentro de uma empresa.

Essa estrutura proporciona uma administração mais eficiente, protege os interesses de todos os stakeholders e contribui para o crescimento sustentável da organização.

Nesta cartilha, abordaremos as melhores práticas para estabelecer e aprimorar a **Governança Corporativa**, ao mesmo tempo em que esclareceremos os papéis e as competências de cada órgão envolvido neste importante pilar.

A definição dos órgãos de administração ajuda as empresas a buscar mais profissionalismo, além de garantir pesos e contrapesos na administração. Por isto, o papel da assembleia de sócios, dos conselhos, dos comitês e da diretoria é tão importantes para a perenidade do negócio.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E ESG

A relação entre Governança Corporativa e ESG (Ambiental, Social e Governança) é estreita, uma vez que a Governança é um dos pilares fundamentais do ESG.

Enquanto a dimensão ambiental aborda as práticas sustentáveis e responsáveis em relação ao meio ambiente e a dimensão social aborda as questões de diversidade, inclusão, direitos humanos e relações trabalhistas, a governança permeia todas as dimensões, pois é a responsável por definir as políticas, processos de tomada de decisão e estruturas internas que garantam a implementação eficiente de práticas ESG.

Uma empresa com boa governança estará mais preparada para lidar com questões ESG, identificando riscos e oportunidades, estabelecendo metas e métricas adequadas à temática.

Além disso, a Governança assegura que as ações voltadas para o ESG sejam duradouras e integradas à estratégia do negócio, o que contribui para a criação de valor a longo prazo e fortalece a reputação da empresa no mercado.

O tema ESG não é recente. Vem sendo discutido desde 2004, quando a ONU convocou as empresas mundialmente a adotar práticas sustentáveis.

No contexto global, é importante destacar que a Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU) estabeleceu 169 metas que partem de 17 objetivos a serem atingidos até 2030.

Dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os

principais relacionados ao pilar da Governança são:

- (I) ODS 9** – Indústria, Inovação e Infraestrutura;
- (II) ODS 10** – Redução das Desigualdades;
- (III) ODS 11** – Cidades e Comunidades Sustentáveis;
- (IV) ODS 16** – Paz, Justiça e Instituições Eficazes; e
- (V) ODS 17** – Parcerias e Meios de Implementação.

Neste mesmo caminho, foi desenvolvido o Pacto Global da ONU, o qual conta com 10 princípios norteadores dos ODS, que abrangem áreas como direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção. Esses princípios objetivam direcionar as empresas que desejam integrar práticas responsáveis e sustentáveis em suas operações e estratégias de negócios.

Portanto, a iniciativa da ABAD em criar e desenvolver o Comitê ESG é fundamental, pois visa aprimorar a conscientização dos associados sobre as normativas ESG e incentivar sua implementação prática, alinhando-se com as metas globais da ONU e promovendo a responsabilidade corporativa e a governança eficaz.

As empresas podem adotar práticas de Governança por acreditarem que este é um caminho construtivo e que irá colocar sua organização em outro patamar de gestão ou podem, simplesmente, respeitar as Leis que as obrigam com as penalidades que podem advir de eventuais infrações.

Vejam que o pilar da Governança já possui Leis que devem ser respeitadas pelas empresas como:

- (I) Lei das Sociedades Anônimas** – Lei nº 6.404/76;

(II) Lei das Sociedades Limitadas – Lei nº 14.451/22;

(III) Lei Anticorrupção – Lei nº 12.846/13; e

(IV) Resoluções e Instruções da CVM

A ABRANGÊNCIA DA GOVERNANÇA: TRIPLE BOTTOM LINE

O conceito de “*Triple Bottom Line*” (TBL) é complementar ao conceito do ESG, haja vista que os dois conceitos trazem uma abordagem que reconhece três dimensões interconectadas e igualmente importantes para avaliar o desempenho de uma empresa. Contudo, o ESG trás o viés da Governança Corporativa enquanto o TBL aborda o viés econômico.

Essas são as três dimensões do *Triple Bottom Line*:

I) Ambiental: Refere-se ao impacto da empresa no meio ambiente e como ela aborda questões relacionadas à sustentabilidade, conservação de recursos naturais, redução de emissões de carbono, gestão de resíduos, entre outros. O foco central desta dimensão é em práticas que minimizem o impacto ambiental e promovam a responsabilidade ecológica.

II) Social: Envolve como a empresa lida com questões sociais e relacionadas ao seu pessoal, como diversidade, inclusão, direitos humanos, relações trabalhistas, segurança no trabalho, impacto nas comunidades em que opera e engajamento com partes interessadas. O objetivo é promover uma cultura empresarial justa, inclusiva e socialmente responsável.

III) Econômica: Refere-se à gestão financeira da empresa, sua rentabilidade, a geração de lucros, o retorno sobre o investimento e a capacidade

de sustentar suas operações de forma contínua. A dimensão econômica objetiva garantir a viabilidade financeira a longo prazo, que é essencial para o cumprimento das metas ambientais e sociais. A importância do fator econômico é fundamental porque, sem uma base financeira sólida, uma empresa pode ter dificuldades em financiar e implementar iniciativas ambientais, sociais e de governança. Por exemplo, investir em tecnologias mais limpas ou em práticas de gestão de resíduos sustentáveis pode ser caro no curto prazo, mas gera benefícios ambientais significativos a longo prazo. Da mesma forma, garantir condições de trabalho seguras e justas para os funcionários pode aumentar os custos operacionais, mas é crucial para o aspecto social do ESG.





GOVERNANÇA: DEFINIÇÕES

Destacamos abaixo os principais conceitos ligados ao tema da Governança com vistas a facilitar a compreensão de todos:

ODS: objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU: organização das Nações Unidas

Pacto Global: iniciativa da ONU que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas e inovadores.

Stakeholders: todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa.

Shareholders: são os acionistas que investem em uma empresa.

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

TBL: Triple Bottom Line

GOVERNANÇA: PRINCÍPIOS

Como explicamos na introdução, a Governança Corporativa é um conjunto de princípios, regras, estruturas e processos que regem o funcionamento e a gestão das empresas. Seu objetivo fundamental é atrelado aos princípios da integridade, da transparência, da equidade, da prestação de contas e da sustentabilidade corporativa, a fim de assegurar

o sucesso sustentável da empresa e a criação de valor para todos os seus *stakeholders*.

Os principais princípios atrelados à Governança estão definidos abaixo.

1. Integridade: Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na empresa, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência nas decisões.

2. Transparência: Garantir a divulgação clara e acessível de informações relevantes sobre a empresa, suas operações e desempenho, promovendo a confiança das partes interessadas.

3. Equidade: Assegurar tratamento justo e igualitário a todos os acionistas e partes interessadas, protegendo seus direitos e interesses.

4. Prestação de Contas (*Accountability*): Estabelecer responsabi-

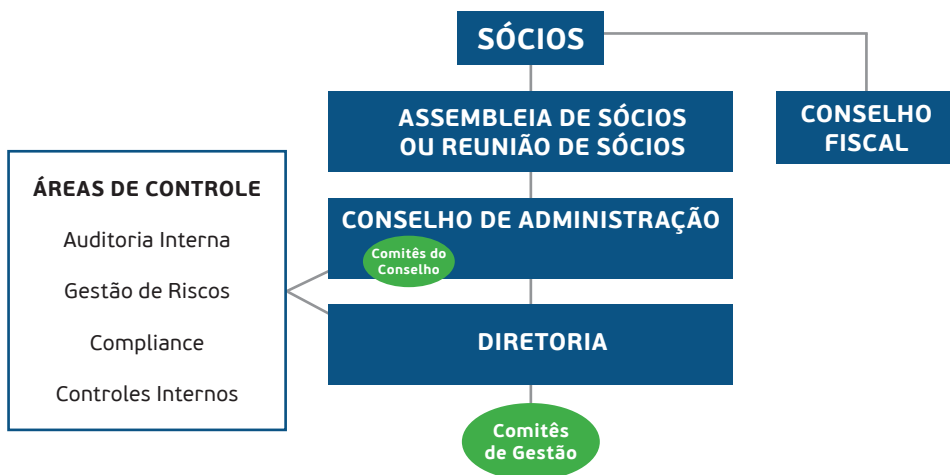
dades e prestar contas de maneira eficaz, tanto para a administração quanto para os acionistas e demais *stakeholders*.

5. Sustentabilidade: Integrar considerações sociais e ambientais nas práticas e decisões corporativas, visando à sustentabilidade a longo prazo e ao bem-estar da sociedade.

Esses princípios se desdobram em práticas que visam equilibrar os interesses dos acionistas, diretores, colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade em geral.

É muito importante que estes princípios estejam inseridos na estratégia da empresa, em sua missão, visão e valores. Que compoñham as políticas e regulamentos internos e, tão importante quanto, façam parte de todos os contratos jurídicos com fornecedores, clientes, colaboradores, prestadores de serviços, dentre outros *stakeholders*.

ESTRUTURA BÁSICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



SÓCIOS

Na estrutura de Governança Corporativa, o sócio tem o compromisso de zelar pelo interesse da organização e deliberar acerca de pautas essenciais para o bom funcionamento e desempenho organizacional.

Os sócios devem tomar decisões informadas, refletidas, responsáveis e alinhadas ao propósito de valor sustentável para ela própria, o quadro societário, o meio ambiente, as partes interessadas e a sociedade em geral, no curto, médio e longo prazo.

Dentre as suas principais atribuições, destacamos:

- I)** Indicar, eleger e destituir conselheiros de administração e diretores;
- II)** Aprovar a remuneração dos administradores, conselheiros e diretores;
- III)** Deliberar sobre as contas dos administradores e sobre as demonstrações financeiras da organização;
- IV)** Deliberar sobre alterações no estatuto ou contrato social; e
- V)** Alterar a própria estrutura acionária ou societária.

O voto é o instrumento de participação política pelo qual o sócio deve expressar seu interesse social na organização, considerando os impactos de sua decisão sobre a sociedade, sobre o meio ambiente e sobre a organização em si.

Recomenda-se que o direito ao voto em deliberações, sempre que possível, respeite o princípio de proporcionalidade entre os poderes econômicos e políticos. Quanto maior o capital social sob uma titularidade, maior o seu poder de voto.

Acordo de Sócios: é um instrumento que formaliza as relações entre os sócios. Ele estabelece regras claras e específicas que definem as responsabilidades, os direitos e os deveres de cada sócio. Isso é fundamental para evitar mal-entendidos e conflitos que possam surgir ao longo do tempo. Com o acordo em vigor, os sócios têm uma base sólida para a tomada de decisões e para a condução das operações da empresa, contribuindo para um ambiente empresarial mais estável.

Além disso, o Acordo de Sócios desempenha um papel fundamental na gestão da empresa, detalhando como a empresa será administrada,

especificando, por exemplo, o processo de tomada de decisões, o papel de cada sócio na gestão e as diretrizes para a administração cotidiana. Assim, o acordo contribui para uma governança eficaz, garantindo que todos estejam alinhados com a visão e os objetivos da empresa.

Outro aspecto importante a ser tratado no Acordo de Sócios é a abordagem das questões relacionadas à saída de sócios. O acordo pode definir claramente como será tratada a venda das participações dos sócios, seja por venda voluntária, falecimento, incapacidade ou outras circunstâncias. Isso é essencial para evitar disputas e assegurar a continuidade dos negócios em situações de transição.

Adicionalmente, o Acordo de Sócios pode conter cláusulas que garantam direitos específicos aos sócios minoritários, como o direito de venda conjunta (*tag-along*) - quando os sócios majoritários decidem vender suas participações, bem como o direito dos majoritários (*drag-along*) de forçar a venda conjunta quando desejarem. Essas cláusulas ajudam a proteger os interesses de ambas as partes e promovem a equidade nas transações.

Por fim, no contexto legislativo, houve alteração recente no Código Civil, a qual dispôs que a deliberação dos sócios deve ser tomada pelos votos correspondentes a mais da metade do capital social da empresa, para as principais matérias referentes à organização.

Desta forma, mostra-se cada vez mais importante a formalização do Acordo de Sócios nas empresas para regular os direitos das partes, prevenindo divergências e conflitos.

ASSEMBLEIA GERAL OU REUNIÃO DE SÓCIOS

É o órgão de deliberação máximo da empresa, de participação direta dos sócios, em que tratam e ratificam as decisões relevantes da organização e também exercem a sua prerrogativa de fiscalização. É também momento de prestação de contas e de exercício da transparência pela administração.

Incluem-se entre as suas principais competências:

- (I)** Deliberar sobre o aumento ou redução do capital social da empresa e reformulação do estatuto social/contrato social;
- (II)** Deliberar a eleição ou destituição, a qualquer tempo, dos conselheiros de administração e fiscais e suas respectivas remunerações;
- (III)** Tomada anual das contas dos administradores;
- (IV)** Deliberar sobre as demonstrações financeiras a destinação do resultado do exercício; e
- (V)** Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da empresa.

A convocação das Assembleias deve ocorrer, preferencialmente, com trinta dias de antecedência de sua realização, juntamente com a pauta e a documentação pertinente da reunião.

Os assuntos deliberados em Assembleia Geral ou na Reunião de Sócios devem ser formalizados por meio de atas, as quais serão registradas nos órgãos respectivos, objetivando dar publicidade ao documento, em respeito ao princípio da transparência.

Ressalta-se que será obrigatória a deliberação em assembleia se o número dos sócios for superior a dez.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

É o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela Diretoria e da conexão entre a gestão executiva e os sócios, em defesa dos interesses da organização.

Ademais, desempenha um papel importante na supervisão e avaliação dos controles internos e dos riscos da empresa.

O número de membros do Conselho pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades da organização. Os membros são eleitos pelos sócios nas Assembleias Gerais/Reunião de Sócios.

Dentre as suas inúmeras competências, as principais são:

- (I) Dar o direcionamento estratégico da empresa;
- (II) Discutir e definir a missão, valores, objetivos e metas a serem alcançadas;
- (III) Selecionar e avaliar os membros da Diretoria Executiva, determinando suas respectivas remunerações;
- (IV) Monitorar o desempenho financeiro e operacional da organização;
- (V) Avaliar periodicamente as práticas de Governança Corporativa e sua evolução.

Classes de conselheiros:

I) Internos: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;

II) Externos: conselheiros sem vínculo atual empregatício ou de direção com a organização, mas que possuam alguma relação substancial com a organização; e

III) Independentes: conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com os sócios.

CONSELHO CONSULTIVO

O Conselho Consultivo é uma instância de aconselhamento e orientação em uma empresa, mas é um órgão facultativo e não possui o mesmo poder de tomada de decisão que o Conselho de Administração.

Sua função principal é fornecer insights, conselhos e recomendações para a administração e a alta direção da empresa, ajudando a orientar a estratégia e o direcionamento dos negócios.

Em organizações que ainda não implementaram Conselhos de Administração, seja porque estão nos estágios iniciais de adotar boas práticas de Governança Corporativa ou porque seu tipo de estrutura legal não exige um Conselho de Administração, o Conselho Consultivo pode desempenhar um papel fundamental na promoção e aprimoramento da governança corporativa.

Acaso o Conselho tenha poder de decisão, ele essencialmente assume as funções de um Conselho de Administração e, conseqüentemente, os membros serão responsáveis pelas obrigações legais correspondentes.



COMITÊS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

São órgãos, estatutários ou não, que auxiliam o Conselho de Administração no exercício de suas atribuições. Os Comitês não têm caráter deliberativo, e suas recomendações não vinculam as deliberações do Conselho.

Para maior comprometimento de seus membros, é importante que todos os Comitês sejam previstos formalmente nos atos constitutivos da organização.

O Comitê deve contar com pelo menos um conselheiro entre seus membros, e ser, preferencialmente, coordenado por um conselheiro. E devem ter de três a cinco membros.

Entre os Comitês recomendados pelos códigos de boas práticas, destacam-se:

COMITÊS DO CONSELHO	PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES
Comitê de Auditoria	<ul style="list-style-type: none">- Acompanhar o processo de elaboração das demonstrações financeiras, incluindo a observância dos princípios contábeis e a supervisão dos números divulgados ao mercado;- Conduzir o processo de seleção, acompanhamento e avaliação periódica das atividades e da independência da auditoria externa;- Monitorar as situações envolvendo conflitos de interesses, incluindo as transações com partes relacionadas; e- Avaliar periódica e formalmente o sistema de controles internos, emitindo opinião a respeito de sua eficácia.

<p align="center">Comitê de Remuneração, Recursos Humanos ou de Pessoas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir o processo de definição das metas financeiras e não financeiras do Diretor-Presidente e demais executivos; - Elaborar proposta de política de remuneração da Diretoria, vinculando-a resultados de curto, médio e longo prazo; - Avaliar periodicamente e formalmente o desempenho do Diretor-Presidente; Supervisionar o planejamento sucessório de posições-chave da empresa; e - Subsidiar o Conselho nas decisões sobre políticas e normas de pessoas.
<p align="center">Comitê de Nomeação e Governança Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recomendar ao Conselho mudanças em sua composição e funcionamento, visando melhores práticas de governança; - Acompanhar as atividades dos canais de denúncia; e - Zelar pela adoção das boas práticas de governança na organização.
<p align="center">Comitê de Risco</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar e aprimorar continuamente as práticas de gestão de riscos, incluindo os de natureza estratégica, operacional e de mercado; - Analisar, em conjunto com a Diretoria, os diversos tipos de risco aos quais a organização está exposta e os procedimentos adotados a fim de minimizá-los; e - Avaliar os sistemas de controles internos relacionados aos aspectos financeiros, contábeis, legais, operacionais, de mercado, ambientais e de sucessão.

DIRETORIA

É órgão responsável pela gestão e condução da organização e tem como responsabilidade executar a estratégia aprovada pelo Conselho de Administração.

Cabe à Diretoria assegurar que a organização está sendo norteada pelo seu propósito, pelos princípios de governança, bem como está em conformidade com os dispositivos legais e as demais políticas internas aos quais ela está submetida.

Dentre suas principais atribuições, destacam-se:

I) Elaborar e propor iniciativas, planos de negócios, orçamento anual e políticas para o conselho.

II) Impedir situações sujeitas a conflito de interesses, fazendo prevalecer o interesse da organização;

III) Realizar a contratação, a dispensa e a definição da remuneração dos níveis gerenciais;

IV) Implantar um sistema periódico e estruturado de avaliação para os níveis gerenciais;

V) Elaborar planos de sucessão para o corpo executivo; e

VI) Prestar contas ao Conselho de Administração e à Assembleia de Acionistas ou Reunião de Sócios.

Comitês de Gestão da Diretoria: São órgãos que visam tomar decisões, sob uma perspectiva multidisciplinar e interdepartamental, sobre temas-chave para a empresa. São úteis por facilitar o fluxo de informações entre

diferentes áreas e por alimentar os diretores com pareceres e pontos de vista sobre matérias a serem deliberadas pela Diretoria Executiva.

ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

Os sócios, o Conselho de Administração e a Diretoria podem contar com órgãos e estruturas de governança para apoiá-los no exercício de suas atribuições, em particular, nas funções de fiscalização e controle.

1. CONSELHO FISCAL

É órgão que pode ser instalado, de modo temporário ou permanente, a pedido de acionistas que detenham um percentual mínimo do capital social da empresa.

Os conselheiros fiscais são eleitos por meio de Assembleia Geral, não podendo possuir qualquer tipo de vínculo com os administradores, objetivando garantir maior transparência e imparcialidade dos membros.

Suas atividades são preponderantemente fiscalizatórias, e não possui poder para opinar nas decisões estratégicas elaboradas pelos administradores.

Dentre as suas principais competências estão:

(I) Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais;

(II) Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar seu parecer sobre as informações que julgar necessárias à deliberação da Assembleia Geral;

(III) Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre; e

(IV) Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras da organização.

2. AUDITORIAS

Auditoria Independente: Tem a atribuição de avaliar se as demonstrações financeiras e os relatórios corporativos integrados preparados pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização. A Auditoria Independente deve ser selecionada e contratada pelo Conselho de Administração.

Auditoria Interna: têm a função de fortalecer a governança das organizações a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria dos processos de gerenciamento de riscos e controle. Sua atuação deve ser em cooperação com a Auditoria Independente, fortalecendo o ambiente de controle e mitigando os riscos da organização.

3. GESTÃO DE RISCOS

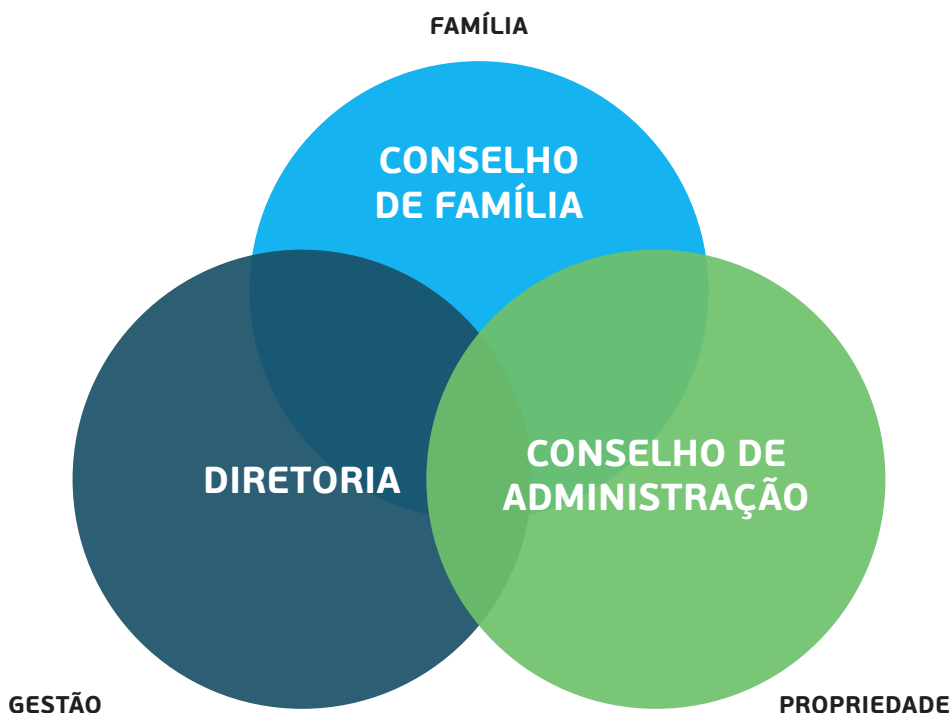
Se dá por meio de processos estruturados, deliberados pelo Conselho de Administração, que auxiliem a identificação, o controle e a mitigação dos fatores de risco relacionados ao negócio. A gestão de riscos contribui para continuidade e geração do valor da organização.

4. COMPLIANCE: deve abranger um conjunto de mecanismos e procedimentos, políticas, diretrizes, código de conduta, canais de denúncias e demais instrumentos com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios de condutas, atos de corrupção e demais atos ilícitos. Esses mecanismos devem estar pautados nos princípios, valores e nos propósitos da organização.

5. CONTROLES INTERNOS

São processos estabelecidos por todos os agentes de governança da organização com o objetivo de assegurar o alcance das metas da organização em conformidade com requerimentos legais e regulatórios.

ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE




A Governança Corporativa adquire uma complexidade substancialmente maior nas empresas familiares por causa do relacionamento entre parentes como sócios, conselheiros e executivos.

Desta forma, faz-se necessário estabelecer também os órgãos de governança na estrutura da organização familiar.

Conselho de Família: órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização, com o intuito de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse da família.

Suas principais atribuições são:

- I)** Definir limites dos interesses familiares e empresariais;
 - II)** Preservar os valores familiares;
 - III)** Definir critérios para a proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração dos bens da família;
 - IV)** A criação de mecanismos para a aquisição de participação de sócios que desejam se retirar da sociedade; e
 - V)** Deliberar sobre o planejamento sucessório e a transmissão dos bens e da herança.
- 

DIFERENÇAS ENTRE OS DIVERSOS TIPOS DE CONSELHO

Conselho familiar vs consultivo vs conselho de administração

CONSELHO FAMILIAR	CONSELHO CONSULTIVO	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Não regulado pela lei das S.A. (Regulação Livre)	Não regulado pela lei das SA (Regulação Livre)	Regulado pela lei das SA (Regras menos flexíveis)
Composição Livre	Composição Livre	Composto por, no mínimo, 3 (três) membros, sendo que apenas 1/3 poderá também ser Diretor
Decisões não vinculantes	Decisões não vinculantes	Decisões vinculantes

GOVERNANÇA DOS STAKEHOLDERS: TERCEIRIZAÇÃO E QUARTEIRIZAÇÃO

A terceirização e a quarteirização são práticas comuns no mundo dos negócios, em que as empresas contratam serviços de terceiros (terceirização) ou até mesmo serviços prestados pelos terceiros dos terceiros (quarteirização) para otimizar custos, ganhar flexibilidade e focar em suas atividades principais. No entanto, essas práticas também têm implicações significativas em termos de Governança dos *stakeholders*.

Terceirização e quarteirização podem impactar a Governança Corporativa de várias maneiras. Primeiramente, ao envolver terceiros em partes críticas das operações da empresa, é essencial estabelecer acordos

contratuais sólidos que definam claramente as responsabilidades e expectativas de todas as partes envolvidas. A Governança eficaz nesse contexto exige a criação de contratos bem estruturados que incluam indicadores de desempenho, critérios de qualidade, prazos e protocolos de resolução de disputas.

Além disso, a Governança de *stakeholders* é essencial para garantir que as práticas de terceirização e quarteirização estejam alinhadas com os valores e as metas da empresa. Isso envolve o monitoramento constante do desempenho dos fornecedores de produtos e serviços para garantir que estejam cumprindo suas obrigações de maneira ética e sustentável, bem como assegurar que não haja riscos significativos que possam afetar a reputação ou as operações da empresa contratante.

A transparência na relação entre as partes também desempenha um papel fundamental na Governança de *stakeholders*, pois todos os envolvidos devem estar cientes das obrigações e dos impactos associados à terceirização e quarteirização.

Em resumo, a terceirização e a quarteirização são estratégias que podem trazer benefícios significativos para as empresas, mas também introduzem desafios complexos de Governança de *stakeholders*. Uma abordagem cuidadosa e baseada em princípios de governança eficaz é essencial para garantir que as relações com terceiros sejam bem-sucedidas e atendam aos interesses da empresa e de seus *stakeholders*.

GOVERNANÇA DOS STAKEHOLDERS: TERCEIRIZAÇÃO E QUARTEIRIZAÇÃO

A utilização de uma Métrica de Governança é uma prática valiosa para avaliar o estágio de Governança nas empresas.

Essa métrica é uma ferramenta que permite a quantificação e a avaliação de diversos aspectos relacionados à Governança Corporativa, permitindo uma análise abrangente e sistemática.

A Métrica de Governança atribui pontos para vários itens relevantes que são necessários para a implantação eficaz da Governança Corporativa. Aqui estão alguns dos elementos que podem ser considerados na métrica:

Composição do Conselho de Administração: Avaliação da independência dos membros do conselho, diversidade, experiência e qualificações.

Transparência e Divulgação de Informações: Verificação da qualidade dos relatórios financeiros, divulgação de informações relevantes aos stakeholders e grau de transparência nas operações.

Estrutura de Controle Acionário: Análise da concentração acionária, participação de acionistas minoritários e estruturas complexas de propriedade.

Políticas de Remuneração: Avaliação das políticas de remuneração de executivos em relação ao desempenho e à criação de valor para os acionistas.



Comitês de Auditoria e Outros Comitês de Governança: Verificação da existência e eficácia dos comitês que supervisionam aspectos específicos da governança.

Políticas de Ética e Integridade: Análise das políticas e práticas relacionadas à ética, integridade e conformidade.

Participação dos Stakeholders: Consideração da inclusão de stakeholders na tomada de decisões e nas práticas de responsabilidade social.

Gestão de Riscos: Avaliação das políticas e práticas relacionadas à identificação, mitigação e gestão de riscos.

Estrutura de Governança Interna: Análise da organização interna da empresa, com foco nas divisões de responsabilidades e na segregação de funções.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa: Verificação das iniciativas e compromissos da empresa com práticas sustentáveis e responsabilidade social.

Sendo assim, a Métrica de Governança pode variar em complexidade, dependendo das necessidades específicas da empresa e da profundidade da análise desejada. A atribuição de pontos a cada item permite quantificar o desempenho da empresa em relação à Governança e identificar áreas que precisam de melhoria.

Com base nos resultados da métrica, a empresa pode desenvolver um plano de ação para aprimorar suas práticas de Governança, alinhando

do-as com as melhores práticas do mercado e as expectativas de seus *stakeholders*. Isso não apenas fortalece a Governança interna, mas também contribui para a construção de uma reputação sólida e para a criação de valor sustentável a longo prazo.

A Dessimoni e Blanco Advogados, consultoria jurídica oficial da ABAD, têm aplicado a métrica de avaliação do IBGC em seus clientes do setor atacadista e distribuidor e o resultado é que grande parte das empresas estão no estágio embrionário ou inicial em termos de ações de Governança, apontando um longo caminho na construção de estratégias que tornem os negócios mais perenes e preparem as novas gerações para assumir o comando das organizações.

DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DO ESG NO SETOR ATACADISTA E DE DISTRIBUIÇÃO

A integração de ações ESG (Ambiental, Social e Governança) no setor atacadista e de distribuição, incluindo toda a cadeia de abastecimento, é um desafio complexo, mas extremamente relevante na atualidade.

Há vários obstáculos a serem superados ao buscar a incorporação eficaz dessas práticas responsáveis em um setor que frequentemente lida com amplas redes de fornecedores e desafios logísticos. Alguns dos desafios incluem:

1. Diversidade de Stakeholders:

A cadeia de abastecimento envolve uma ampla gama de stakeholders, desde fornecedores e fabricantes até distribuidores, varejistas e consumidores. Alinhar interesses e expectativas de todos esses atores, enquanto promove práticas ESG, pode ser complexo, especialmente quando se trata de aspectos de Governança.

2. Transparência e Auditoria:

Garantir a transparência ao longo da cadeia de abastecimento e auditar as práticas de Governança de todos os envolvidos é um desafio. Isso requer ferramentas e processos eficazes para rastrear e verificar o cumprimento das políticas e padrões estabelecidos.

3. Padronização de Práticas:

A padronização de práticas de Governança em todos os estágios da cadeia de abastecimento é um desafio, já que diferentes empresas podem operar de maneira diversa e sob regulamentações variadas. Alinhar essas práticas pode ser complexo, mas é fundamental para a integração eficaz de ações ESG.

4. Gerenciamento de Riscos:

A gestão de riscos em toda a cadeia de abastecimento é uma parte crítica da Governança ESG. Isso envolve identificar, avaliar e mitigar riscos que possam afetar a sustentabilidade, a conformidade legal e a reputação da empresa.

CONCLUSÕES E CASES NO SETOR ATACADISTA E DE DISTRIBUIÇÃO

A adoção de práticas de Governança, conforme demonstrado nesta cartilha, é essencial para o sucesso das empresas e seu impacto positivo na sociedade, além de ser um fator determinante na atração de investimentos e na manutenção de uma sólida reputação no mercado global, indo ao encontro dos pilares e objetivos do ESG.

Nas empresas do setor atacadista e de distribuição no Brasil, a Governança Corporativa desempenha um papel crucial, desencadeando aprimoramentos na eficiência operacional, auxiliando na gestão de riscos e fortalecendo os vínculos nas relações comerciais.

A Empresa Grupo Vila Nova adotou práticas de governança em seu negócio, como a constituição de um conselho consultivo, com a participação dos sócios e conselheiros externos, o que contribuiu para seu crescimento nos últimos anos. O Conselho mostrou-se um grande fórum de debates estratégicos, orientando os sócios na adoção das melhores práticas de mercado.

De outro lado, a empresa Carrefour e suas unidades de negócio (varejo e *cash carry*) são um exemplo notável nesse setor. Eles têm trabalhado ativamente em sua Governança Corporativa, implementando um Conselho de Administração independente e aprimorando suas políticas de Compliance. Isso não apenas contribui para uma gestão mais transparente, mas também fortalece a confiança dos investidores e parceiros de negócios.

Outro exemplo relevante no setor é o Grupo Martins, uma das maiores

empresas do setor atacadista no Brasil. O Grupo Martins tem investido em práticas de Governança que abrangem a responsabilidade social e a sustentabilidade, alinhando sua estratégia de negócios com ações socialmente responsáveis. Essa abordagem não apenas ajuda a construir uma reputação sólida, mas também atende às crescentes demandas do mercado por práticas de negócios éticas e sustentáveis.

Portanto, a importância da Governança Corporativa nas empresas do setor atacadista e de distribuição não está apenas na gestão eficiente, mas também na construção de relacionamentos comerciais sólidos e na adaptação às mudanças no ambiente de negócios. Essa abordagem não só fortalece a Governança interna, mas também posiciona as empresas para enfrentar os desafios em constante evolução no mercado, contribuindo para o crescimento sustentável e a competitividade no cenário empresarial brasileiro. Em um setor marcado pela complexidade logística e por exigências regulatórias, a governança se torna um diferencial que não apenas mantém as operações eficientes, mas também agrega valor aos relacionamentos comerciais e à resiliência diante das transformações do mercado.



Av. Nove de Julho, nº 3.147 • 9º andar
São Paulo - SP • CEP 01407-000
(11) 3056-7500
www.abad.com.br

