



CARTILHA

GOVERNANÇA CORPORATIVA

APRESENTAÇÃO

Nó cenário dinâmico e competitivo do setor de logística, garantir eficiência operacional vai além de otimizar processos. Hoje, os princípios ESG (Environmental, Social, and Governance) têm se consolidado como diferenciais estratégicos que contribuem para uma gestão mais responsável e sustentável.

Esta cartilha foi elaborada para fornecer ao segmento de logística uma visão clara sobre como a adoção de boas práticas de Governança Corporativa, aliada aos critérios ESG, pode transformar as operações logísticas, gerando valor para os negócios e promovendo sustentabilidade. Com uma abordagem prática, mostramos como a transparência na gestão, o cuidado com o impacto ambiental e o compromisso com as questões sociais podem elevar a eficiência operacional, otimizar a cadeia de suprimentos e atender às expectativas de stakeholders, clientes e investidores.

Ao integrar os princípios ESG na gestão logística, as empresas não só protegem seus ativos e mitigam riscos, mas também se tornam mais competitivas em um mercado cada vez mais exigente por soluções sustentáveis e socialmente responsáveis. Esperamos que esta cartilha inspire e guie o setor de logística a adotar práticas que impulsionem o crescimento de forma sustentável e ética.



ÍNDICE

I. Introdução	4
II. Governança Corporativa e ESG.....	5
III. Governança: Definições	7
IV. Governança: Princípios	8
V. Estrutura básica de Governança Corporativa	9
VI. Sócios.....	10
VII. Assembleia Geral ou Reunião de Sócios.....	12
VIII. Conselho de Administração.....	13
IX. Conselho Consultivo	14
X. Comitês do Conselho de Administração.....	15
XI. Diretoria	17
XII. Órgão de fiscalização e controle.....	18
XIII. Governança Corporativa nas Empresas Familiares.....	20
XIV. Diferença entre os diversos tipos de Conselho	21
XV. Governança dos Stakeholders: terceirização e quarteirização	22
XVI. Métricas de Governança: Avaliação da Governança nas empresas.....	23
XVII. Desafios da Implementação do ESG no Setor Logístico	25

I. 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 administra-

ção 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 são tão importantes para a perenidade do negócio.



GOVERNANÇA

II. 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, a dimensão social aborda as questões de diversidade, inclusão, direitos humanos e relações trabalhistas.

Já a Governança, por sua vez, 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 con-

tribui 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 Organização das Nações Unidas (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 parte de 17 objetivos a serem atingidos até 2030.

Dentre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os principais relacionados ao pilar da Governança são:



ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura



ODS 10 – Redução das Desigualdades



ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis



ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes



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 Associação Brasileira de Logística (Abralog) 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
- (iv) Resoluções e Instruções da CVM

GOVERNANÇA:

III. 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, a qual 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. São os acionistas que investem em uma empresa.
- **IBGC**
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- **TBL**
Triple Bottom Line

GOVERNANÇA: IV. 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 podem ser resumidos em:

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

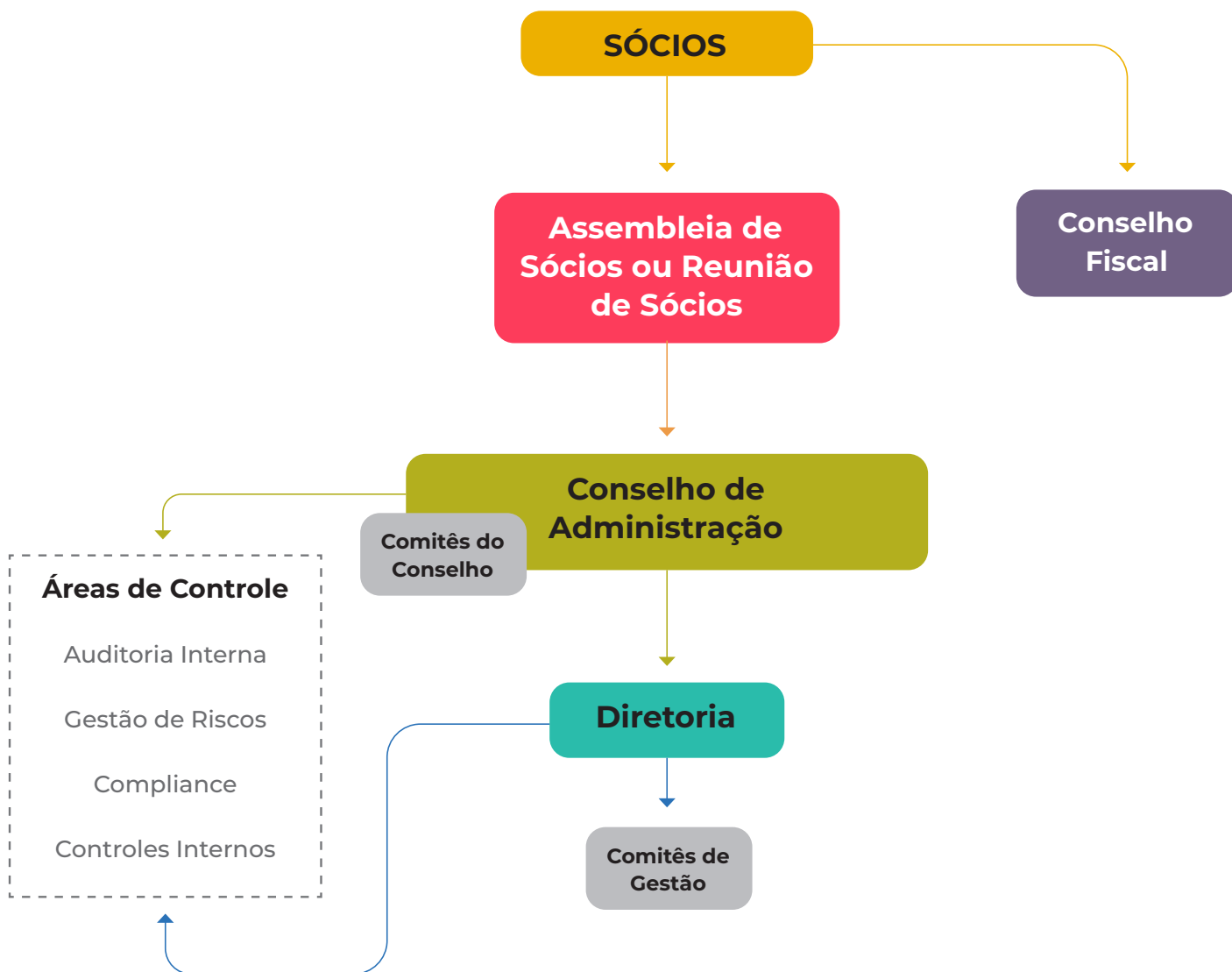
5. Sustentabilidade

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 componham 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 V. DE GOVERNANÇA CORPORATIVA



VI. 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, são:

- ✓ Indicar, eleger e destituir conselheiros de administração e diretores;
- ✓ Aprovar a remuneração dos administradores, conselheiros e diretores;
- ✓ Deliberar sobre as contas dos administradores e sobre as demonstrações financeiras da organização;
- ✓ Deliberar sobre alterações no estatuto ou contrato social; e
- ✓ 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

O 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 majoritá-

rios (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 VII. 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:

- ✓ Deliberar sobre o aumento ou redução do capital social da empresa e reformulação do estatuto social/contrato social;
- ✓ Deliberar a eleição ou destituição, a qualquer tempo, dos conselheiros de administração e fiscais e suas respectivas remunerações;
- ✓ Tomada anual das contas dos administradores;
- ✓ Deliberar sobre as demonstrações financeiras a destinação do resultado do exercício; e
- ✓ 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 VIII. 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:

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

Classes de Conselheiros



Internos

Conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização



Externos

Conselheiros sem vínculo atual empregatício ou de direção com a organização, mas que possuam alguma relação substancial com a organização



Independentes

Conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com os sócios.

CONSELHO IX. 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 X. 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:

Comitê de Auditoria

- ▶ 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

Comitê de Remuneração, Recursos Humanos ou de Pessoas

- ▶ 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.

Comitê de Nomeação e Governança Corporativa

- ▶ Recomendar a composição dos Comitês de assessoramento do Conselho;
- ▶ Conduzir um processo formal e periódico de avaliação do Conselho, dos Comitês de assessoramento e dos conselheiros individualmente;
- ▶ 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.

Comitê de Risco

- ▶ 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.

XI. 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:

- ✓ Elaborar e propor iniciativas, planos de negócios, orçamento anual e políticas para o conselho.
- ✓ Impedir situações sujeitas a conflito de interesses, fazendo prevalecer o interesse da organização;
- ✓ Realizar a contratação, a dispensa e a definição da remuneração dos níveis gerenciais;
- ✓ Implantar um sistema periódico e estruturado de avaliação para os níveis gerenciais;
- ✓ Elaborar planos de sucessão para o corpo executivo; e
- ✓ 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 XII. FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

Os sócios, o Conselho de Administração e a Diretoria podem contar com órgãos e estruturas de governança para apoiá-los nos exercícios 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:

- ✓ Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais;
- ✓ Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar seu parecer sobre as informações que julgar necessárias à deliberação da Assembleia Geral;
- ✓ Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre; e
- ✓ Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras da organização.

2. AUDITORIAS

Auditoria Independente: Tem a atribuição de emitir opinião 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.

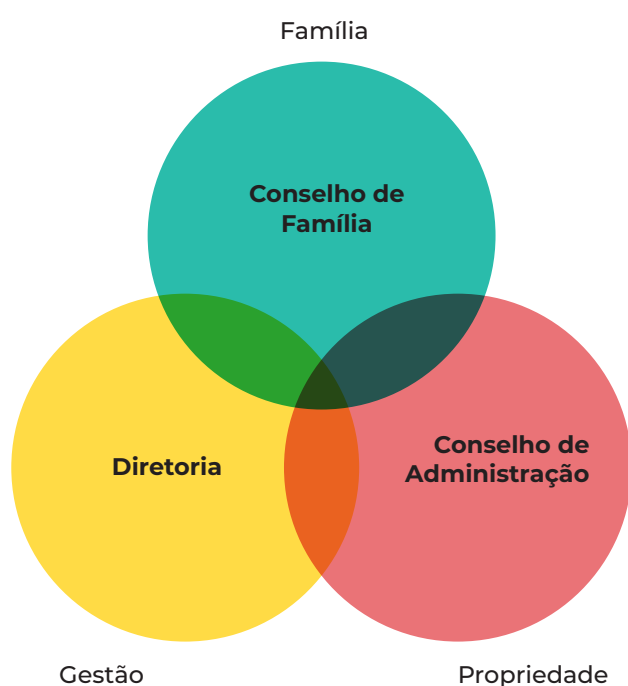
5. CONTROLES INTERNOS

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.

GOVERNANÇA XIII. CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES

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:

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

DIFERENÇAS ENTRE XIV. OS DIVERSOS TIPOS DE CONSELHO

Conselho Familiar × **Consultivo** × **Conselho de Administração**

Conselho Familiar	Conselho Consultivo	Conselho de Administração
Não regulado pela lei das S.A. (Regulação Livre)	Não regulado pela lei das S.A. (Regulação Livre)	Não regulado pela lei das S.A. (Regulação 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 não vinculantes

GOVERNANÇA DOS XV. 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.

MÉTRICA DE XVI. GOVERNANÇA: AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA NAS EMPRESAS

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-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.

O Dessimoni e Blanco Advogados, consultoria jurídica oficial da ABRALOG, têm aplicado a métrica de avaliação do IBGC em seus clientes do setor logístico 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 XVII. IMPLEMENTAÇÃO DO ESG NO SETOR LOGÍSTICO

A integração de ações ESG (Ambiental, Social e Governança) no setor logístico, 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.

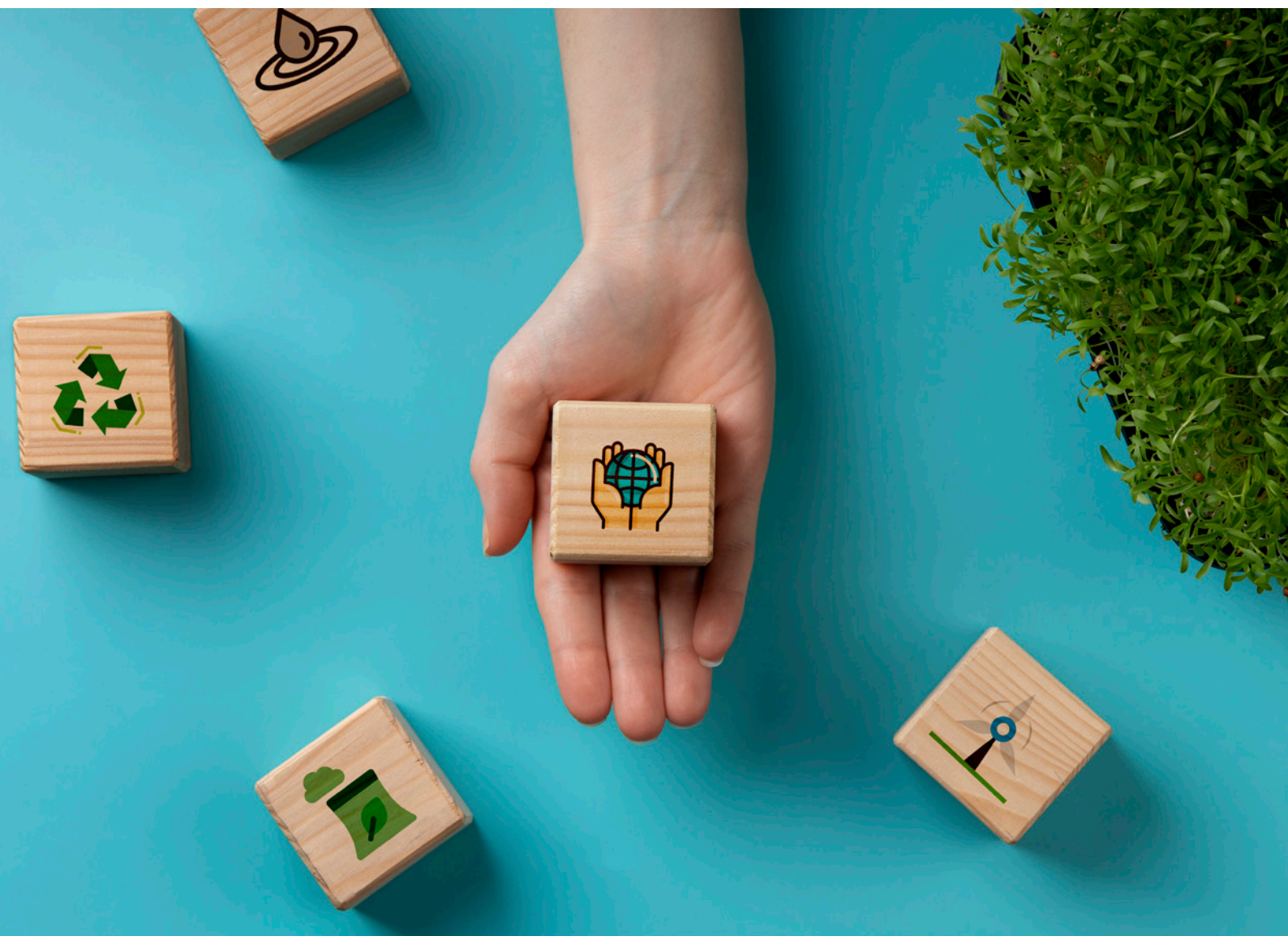
Apesar desses desafios, a integração bem-sucedida de ações ESG, incluindo governança, na cadeia de abastecimento pode oferecer benefícios substanciais, como maior eficiência operacional, redução de riscos, atratividade para investidores conscientes e melhor reputação de marca.

A conscientização crescente sobre as questões ESG e a pressão dos consumidores e investidores estão impulsionando o setor a enfrentar esses desafios e a adotar práticas responsáveis em toda a cadeia de abastecimento.

Para superar esses obstáculos, a colaboração entre empresas, governos e organizações da sociedade civil desempenha um papel fun-

damental na promoção de práticas de governança ESG mais robustas.

Apesar desses desafios, muitas empresas do setor logístico estão fazendo progressos notáveis na integração de ações ESG. A conscientização crescente sobre a importância da sustentabilidade, juntamente com a pressão de consumidores e investidores, está impulsionando o setor a adotar práticas responsáveis e a enfrentar esses desafios de frente. A integração bem-sucedida de ações ESG pode não apenas melhorar a reputação da empresa, mas também aumentar a eficiência operacional, reduzir riscos e promover o crescimento a longo prazo.



GOVERNANÇA COORPORATIVA

