



# Brasil Board Index 2020

## Sumário Executivo

Responsáveis pela pesquisa:

Fernando Carneiro ([fcarneiro@spencerstuart.com](mailto:fcarneiro@spencerstuart.com))

Heloisa Carvalho ([hcarvalho@spencerstuart.com](mailto:hcarvalho@spencerstuart.com))

# Brasil Board Index 2020

## OBJETIVO

Mapear a composição, a organização, os processos e a remuneração dos Conselhos de Administração de empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3 (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1).

## FONTES DE DADOS

Os dados brasileiros foram compilados a partir de fontes oficiais e públicas, como o Capital Social da B3 e o Formulário de Referência 2020 das empresas, com dados referentes ao último exercício fiscal encerrado em 2019.

Os dados internacionais foram obtidos da base de dados proprietária da SpencerStuart, *Comparative Parameters 2019*, com dados referentes ao exercício fiscal encerrado em 2018.

## ESCOPO

### CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E SEUS MEMBROS

Foram analisados os Conselhos de Administração das 190 empresas listadas nos segmentos diferenciados de Governança Corporativa da B3: 143 empresas no Novo Mercado, 21 empresas no Nível 2 e 26 empresas no Nível 1.

Nestas empresas, foram mapeadas 1.598 posições em Conselhos de Administração.

190 *empresas listadas*

143 *empresas no Novo Mercado*

1.598 *posições em Conselhos de Administração*

# Conteúdo

---

Destaques	4
Evolução dos Indicadores Brasileiros	10
Comparação Internacional	12
Empresas, Organização e Processos	16
Composição dos Conselhos	27
Comitês de Assessoria	51
Remuneração	53



# Diversidade

## DIVERSIDADE DE GÊNERO

Os Conselhos apresentam 184 mulheres, que representam **11,5%** do total de Conselheiros, um **avanço tímido** em relação aos percentuais de **2019 (10,5%)** e **2018 (9,4%)**.

Em média, **há uma mulher para cada 7,4 homens nos Conselhos** (média de 8,4 membros por Conselho).

Há apenas **11 mulheres como Chairs ou Co-Chairs**, contra 12 em 2019, equivalente a **6%** do total de Conselhos.

**Mais da metade** dos Conselhos (109 Conselhos, 57% do total) apresentam pelo menos uma mulher, contra 53% no ano anterior.

**11,5%**  
de mulheres



**57%** dos Conselhos  
apresentam pelo  
menos uma mulher



**6%** dos Conselhos  
têm  
**mulheres  
Chairs**



# Diversidade

## DIVERSIDADE DE ORIGEM

Há 153 Conselheiros estrangeiros, o equivalente a **9,6%** do total de membros, contra 9,2% em 2019.

O número de estrangeiros **umenta 4%** sobre 2019 (145 estrangeiros) e diminui 1% sobre 2015 (152 estrangeiros).

133 Conselhos (**70% do total**) não apresentam sequer um estrangeiro.

**9,6%**  
estrangeiros



aumento de  
**4%**

sobre o ano  
de 2019



**70%**  
dos  
Conselhos  
analizados  
não tem  
nenhum  
estrangeiro



# Independência e Renovação

## CONSELHEIROS INDEPENDENTES

Os Conselhos contam com 661 membros independentes (**41% do total**), um avanço de 5% sobre 2019 (611 membros, 39% do total) e de 58% sobre 2015 (422 membros, 26% do total).

Destacam-se 34 *Chairs* (**18%**) e 17 *Vice-chairs* (**14%**) independentes.

## POSIÇÕES EXECUTIVAS EM CONSELHOS

118 Conselheiros têm funções executivas na própria empresa (**7,4% do total de membros**).

O CEO participa dos Conselhos das próprias empresas em 67 companhias (**35% do total de companhias**). Em 2019, este número era de 84 empresas (45% do total de empresas).

Em média, cada Conselheiro atua em **1,2 Conselho** dentro deste grupo de empresas.

**41%**  
membros  
independentes



**18%** *Chairs* e **14%** *Vice-chairs*  
independentes



cada Conselheiro  
atua, em média, em  
**1,2 Conselho**



# Independência e Renovação

## NOVOS CONSELHEIROS

Há 445 novos Conselheiros este ano (**28% do total de Conselheiros**), um aumento de 40% sobre os 306 novos de 2019.

Dentre os novos Conselheiros, há 57 mulheres (**12,8%**), percentual **maior que a média geral de mulheres** (11,5%), mas insuficiente para um aumento significativo da diversidade de gênero.

Há 58 estrangeiros dentre os novos membros (**13%**), 35% acima da média total (9,6%).

Aumento de  
**40%** *novos Conselheiros*



**12,8%**  
mulheres *Entre os novos Conselheiros*



**13%** *Entre os novos Conselheiros*  
estrangeiros



# Processos e Remuneração

## REUNIÕES DO CONSELHO

Em média, os Conselhos reuniram-se **18,3 vezes no ano, um aumento de 6% sobre 2019** (17,2 reuniões). A média é elevada em todos os segmentos de listagem e setores econômicos, influenciada principalmente pela relação de 8,4 reuniões extraordinárias para 8,3 ordinárias.

## COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

O número de comitês chega a 486, **um aumento de 3% sobre 2019** (472 comitês).

As empresas apresentam 104 Comitês de temas ligados a Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração, **55% do total de empresas**.

Comitês de Auditoria, estatutários ou não, aparecem em 100 empresas (**53% do total**), uma redução em relação aos 109 Comitês instalados em 2019 (**59%**).

**18,3** *média de reuniões dos conselhos*  
vezes



**6%** *sobre o ano de 2019*  
mais reuniões



**3%** *de aumento*  
em Comitês





# Processos e Remuneração

## REMUNERAÇÃO

A remuneração individual média mensal é de **R\$ 62.353**, incluindo *Chairs* e demais membros de Conselho, um aumento de 23% sobre o ano anterior, quando esta remuneração era R\$ 50.518.

A remuneração média mensal dos *Chairs* é de **R\$139.509** e dos demais Conselheiros **R\$49.270** (valores calculados pela primeira vez na pesquisa).\*

Em média, o valor de remuneração paga aos *Chairs* é de **2,8 vezes** o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho (indicador Múltiplo da Remuneração do *Chair*, calculado pela primeira vez na pesquisa)\*.

A remuneração variável é praticada por 31 empresas (**16% do total de empresas**), contra 32 empresas no ano anterior.

R\$  
**62.353,**  
média mensal  
remuneração  
individual



**16%**  
das empresas  
aplicam  
remuneração  
variável



*Chairs*  
recebem  
**2,8**  
vezes  
a remuneração dos  
demais conselheiros  
(média)



# Evolução 2015 a 2020

Tema	Indicadores	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Amostra</b>	Quantidade de empresas	190	186	187	176	179	182
	Empresas novas e/ou upgrades segmento	16	1	17	5	2	n/a
	Quantidade de conselheiros (posições)	1598	1569	1668	1613	1648	1602
	Quantidade de homens (posições ocupadas por homens)	1414	1404	1512	1481	1526	1486
	Quantidade de mulheres (posições ocupadas por mulheres)	184	165	156	132	120	116
<b>Conselhos</b>	Conselhos com segregação CEO e <i>Chair</i>	100%	99%	100%	99%	99%	100%
	Conselhos com <i>Vice-chairs</i>	63%	61%	65%	68,8%	67%	62,1%
	Conselhos com <i>Chairs, Exec Chairs</i> ou <i>Co-chairs</i>	100%	97%	98%	97,7%	99,4%	97,8%
	Média de Conselhos por membro	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	-
<b>Tamanho</b>	Tamanho médio dos conselhos (com titulares e suplentes)	8,4	8,4	8,9	9,2	9,2	8,8
	Tamanho médio dos conselhos (apenas com membros titulares)	7,5	7,4	7,5	7,5	7,6	7,6
<b>Reuniões</b>	Média brasileira de reuniões no ano	18,3	17,2	18,2	17	15,1	-
<b>Avaliação</b>	Conselhos com processo previsto para avaliação	48%	43%	34%	-	-	-
	Conselhos com avaliação externa	9%	10%	6,4%	-	-	-
	Conselhos com avaliação interna	39%	33%	28%	-	-	-
<b>Comitês</b>	Número médio de comitês (média de comitês por CA)	2,6	2,5	2,4	2,4	2,3	2,1
<b>Remuneração</b>	Remuneração média individual mensal (R\$/mês)	R\$ 62.353	R\$ 50.518	R\$ 39.724	R\$ 37.000	R\$ 37.490	R\$ 30.746

Legenda: "n/a" Não se aplica; "-" Não disponível

# Evolução 2015 a 2020

Tema	Indicadores	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Idade média</b>	Idade média dos Conselheiros	57,0	57,2	55	54,5	56	55,6
<b>Novos</b>	Quantidade de novos Conselheiros	445	306	223	173	179	n/a
	Novos Conselheiros	28%	20%	13,4%	11%	11%	n/a
	Novos Conselheiros: Apenas Mulheres	12,8%	14,4%	13%	11,6%	13,4%	n/a
	Novos Conselheiros: Apenas Estrangeiros	13,0%	9,2%	13,9%	9,8%	19,6%	n/a
<b>Estrangeiros</b>	Conselheiros estrangeiros	9,6%	9,2%	8,3%	8,7%	10,2%	9,5%
	Empresas com ao menos 1 estrangeiro no Conselho	30%	32%	32%	35%	39%	39%
<b>Independentes</b>	Conselheiros independentes	41%	39%	37%	33%	31%	26%
	Conselheiros independentes: Apenas Mulheres	13%	9,3%	6,8%	5,5%	5,9%	4,8%
	Conselheiros independentes: Apenas Homens	87%	90,7%	93,2%	94,5%	94,1%	95,2%
<b>Executivos</b>	Conselheiros com função executiva na própria empresa	7,4%	8,7%	8%	6,9%	6,9%	-
<b>CEOs</b>	CEOs em Conselhos da própria empresa	4,2%	5,4%	4,7%	4,5%	4,5%	-
	Empresas com CEOs em Conselhos	35%	45%	44%	41%	41%	-
<b>Mulheres</b>	Conselheiras	11,5%	10,5%	9,4%	8,2%	7,3%	7,2%
	Apenas Conselheiras titulares	9,3%	8,2%	6,6%	5,5%	5,5%	5,8%
	Conselheiras titulares não pertencentes ao grupo controlador	7,3%	6,2%	4,6%	3,9%	3,5%	2,4%
	Mulheres <i>Chairs</i>	6%	7,3%	6,4%	3,8%	1,7%	2,6%
	Empresas com ao menos uma mulher no Conselho	57%	53%	46%	44%	44%	43%

Legenda: "n/a" Não se aplica; "-" Não disponível



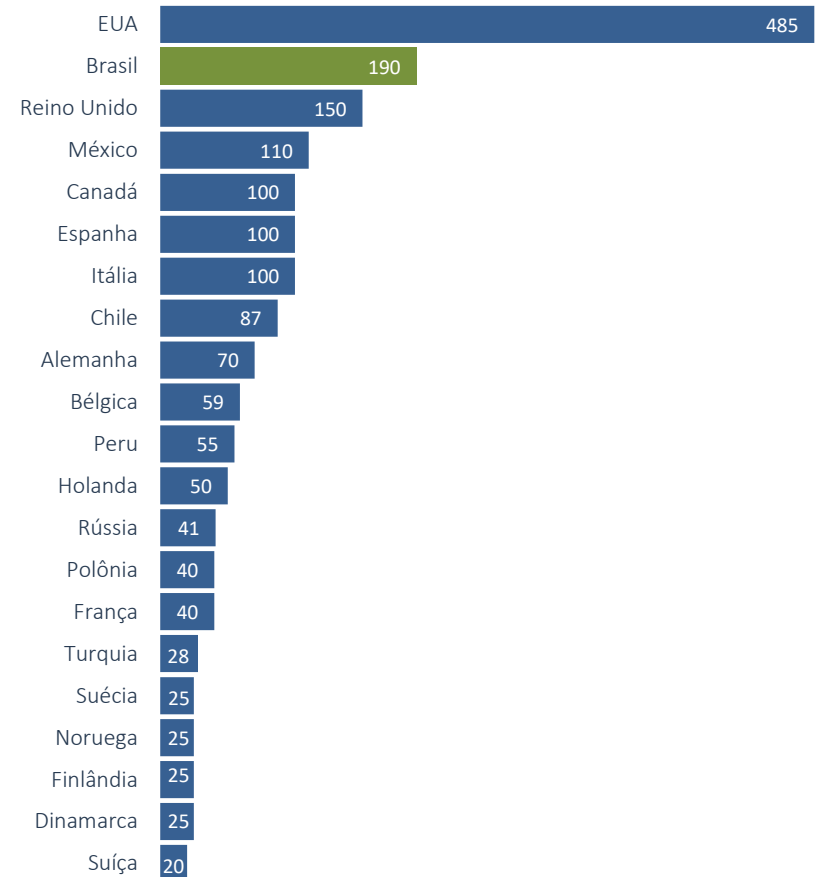
# Comparação Internacional

# Comparação internacional entre vinte e um países

O conjunto de empresas brasileiras é o segundo maior, 118% maior que média geral








País	Empresas	Composição da amostra
Alemanha	30	DAX30, MDax, SDax, TecDax
Bélgica	58	BeL20, BelMid
Brasil	190	B3 Novo Mercado, Nível 2, Nível 1
Canadá	100	TSX listadas
Chile	81	IGPA índice
Dinamarca	25	OMX Copenhage
Espanha	100	Top 100 listadas, incl. IBEX 35
EUA	491	S&P 500 mais NYSE e NASDAQ
Finlândia	25	OMX Helsinque
França	40	CAC40
Holanda	25	AEX e 22 AMX, mais oito empresas
Itália	100	37 (FTSE MIB) e 63 (Mid Cap, Small Cap)
México	110	Mexican Stock Exchange IPC+ top faturamento
Noruega	25	OBX
Peru	55	Lima Stock Exchange 55 empresas
Polônia	20	WIG
Reino Unido	150	FTSE100 mais Top 50 FTSE250
Rússia	43	RTS
Suécia	25	OMX Estocolmo
Suíça	20	SMI 20
Turquia	29	BIST 30

EMPRESAS ANALISADAS POR PAÍS (média = 87)



Fonte: Comparative Parameters SpencerStuart 2019; Brasil Board Index 2020

# Comparação internacional entre os Conselhos

Parâmetro	Brasil		Conjunto de 20 países
<b>% Mulheres em conselhos</b>	Percentual de mulheres em Conselhos é 11,5% (48% da média internacional), um dos mais baixos entre os países.		Percentual médio internacional é 23,8%; Noruega e França apresentam os maiores percentuais, com 46% e 43%, respectivamente.
<b>Conselhos com ao menos uma mulher</b>	Percentual de empresas com ao menos uma mulher em Conselho é 57%, um dos mais baixos entre os países e cerca de 69% da média internacional.		Percentual médio internacional é 83%. Bélgica, Finlândia, França, Noruega, Suécia, Reino Unido e Canadá apresentam 100% dos Conselhos com ao menos uma mulher.
<b>Idade média</b>	Idade média dos membros é 57 anos, acompanhando a média internacional.		Idade média internacional é 58 anos; Canadá tem a média mais alta (62,7 anos) e Rússia tem a média mais baixa (54,3 anos).
<b>Conselheiros estrangeiros</b>	Percentual de Conselheiros estrangeiros é 9,6%, entre os mais baixos, representando cerca de 37% da média internacional.		Percentual médio internacional é 26%. Suíça tem o percentual mais alto (58%), enquanto que os EUA têm o mais baixo (8,2%).
<b>Tamanho dos conselhos</b>	Tamanho médio dos Conselhos é 8,4, equivalente a 84% da média internacional.		Tamanho médio internacional é 10,1. Alemanha e França apresentam Conselhos com os maiores tamanhos médios, 13,8 e 13,7 membros, respectivamente.
<b>Conselheiros com funções executivas</b>	A média de Conselheiros com cargos executivos na própria empresa é 0,6 (55% da média internacional). O percentual brasileiro de Conselheiros executivos é 7,4%.		A média internacional é 1,1 conselheiros com funções executivas na própria empresa. Dinamarca, Noruega e Finlândia apresentam média zero.
<b>Chair e CEO acumulados</b>	Percentual de acumulação de cargos entre CEO e Chair é 0%, entre os melhores percentuais dos países.		Percentual médio internacional é 11,2%.






 O Brasil está melhor que os demais países

 O Brasil está em linha com os demais países

 O Brasil está pior que os demais países

*Dados internacionais coletados a partir da base proprietária Comparative Parameters SpencerStuart 2019. Dados brasileiros calculados para o Brasil Board Index 2020.*

# Comparação internacional entre os Conselhos

Parâmetro	Brasil		Conjunto de 20 países
<b>Vice-chairs</b>	63% dos Conselhos têm <i>Vice-Chairs</i> e/ou <i>Co Vice-Chairs</i> .		Percentual médio internacional é 60%; Alemanha e Dinamarca têm 100% de Conselhos com <i>Vice-Chairs</i> .
<b>Conselheiros independentes</b>	Número médio de Conselheiros independentes é 3,5 por conselho, 65% da média internacional. O percentual de independentes é 41%, um dos mais baixos entre os países.		Número médio internacional é 5,4; EUA tem número médio mais alto, 9,2. O percentual médio internacional é de 58%; Holanda tem o percentual mais alto, de 87%.
<b>Novos conselheiros</b>	Percentual de novos Conselheiros nos últimos 12 meses é 28%, o mais alto entre os países e 83% acima da média internacional.		Percentual médio internacional é 15,3%; Polônia e Rússia apresentam percentuais similares ao brasileiro, 23% e 22%, respectivamente.
<b>Reuniões dos Conselhos</b>	A média de reuniões é 18,3 no ano, uma das mais altas dentre os países e 87% acima da média geral. O elevado número de reuniões extraordinárias impulsiona esta média (8,4 extraordinárias em relação às 8,3 ordinárias).		A média internacional é de 9,8 reuniões ao ano. México tem a menor média, 4,2 reuniões no ano, seguido por Rússia e Alemanha, com 6,5 e 6,8 reuniões no ano, respectivamente.
<b>Avaliação externa</b>	O percentual brasileiro é 9%, cerca de 43% do percentual internacional.		O percentual internacional é de 21%. O Reino Unido tem o maior percentual dentre os países, 44%.

 O Brasil está melhor que os demais países

 O Brasil está em linha com os demais países

 O Brasil está pior que os demais países

*Dados internacionais coletados a partir da base proprietária Comparative Parameters SpencerStuart 2019. Dados brasileiros calculados para o Brasil Board Index 2020.*



# Empresas, Organização e Processos

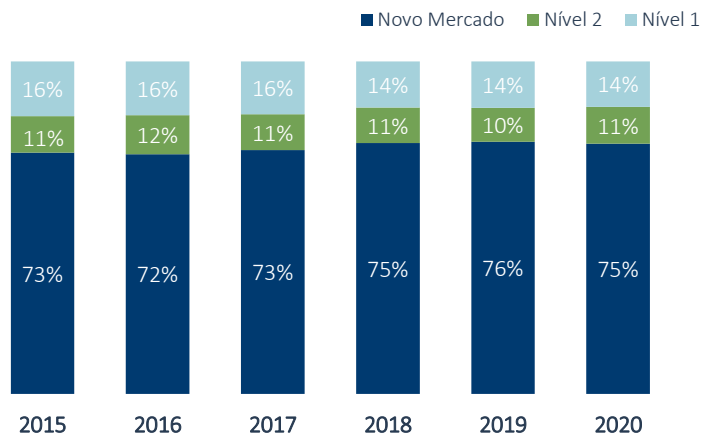


# 190 Empresas

Maior conjunto de empresas analisado entre 2015 e 2020

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	132	20	30	182
2016	129	21	29	179
2017	129	19	28	176
2018	141	20	26	187
2019	141	19	26	186
2020	143	21	26	190

## Empresas por segmento no período



## 15 Empresas Entraram

1. Allpark Empreendimentos Part. e Serv. S.A.
2. Banco BMG S.A.
3. Banco Inter S.A.
4. Banco BTG Pactual S.A.
5. C&A Modas S.A.
6. Grupo SBF S.A.
7. Hapvida Participações e Invest. S.A.
8. Locaweb Serviços de Internet S.A.
9. Log Commercial Properties
10. Mitre Realty Empreendimentos e Participações S.A.
11. Moura Dubeux Engenharia S.A.
12. Neoenergia S.A.
13. Notre Dame Intermedica Participacoes S.A.
14. Priner Serviços Industriais S.A.
15. Vivara Participações S.A.

## 11 Empresas Saíram ou foram Consolidadas

1. Brasil Pharma S.A.
2. CCX Carvão da Colômbia S.A.
3. CPFL Energias Renováveis S.A.
4. Fibria Celulose S.A. (Fusão com Suzano)
5. Magnesita Refratários S.A.
6. Multiplus S.A.
7. Óleo e Gás Participações S.A.
8. Somos Educação S.A.
9. Sonae Sierra Brasil S.A. (Fusão com Alliance)
10. Tarpon Investimentos S.A.
11. Eletropaulo Metrop. Elet. São Paulo S.A.

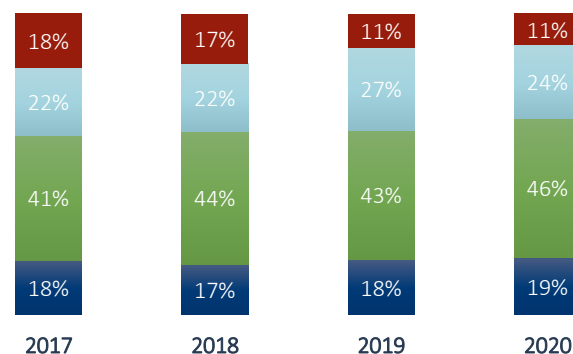
# Tamanho médio dos Conselhos, com todos os membros

Considerando-se todos os membros, 70% dos Conselhos contam com 6 a 12 membros. O tamanho médio é de 8,4 membros por Conselho, mesmo patamar do ano anterior.

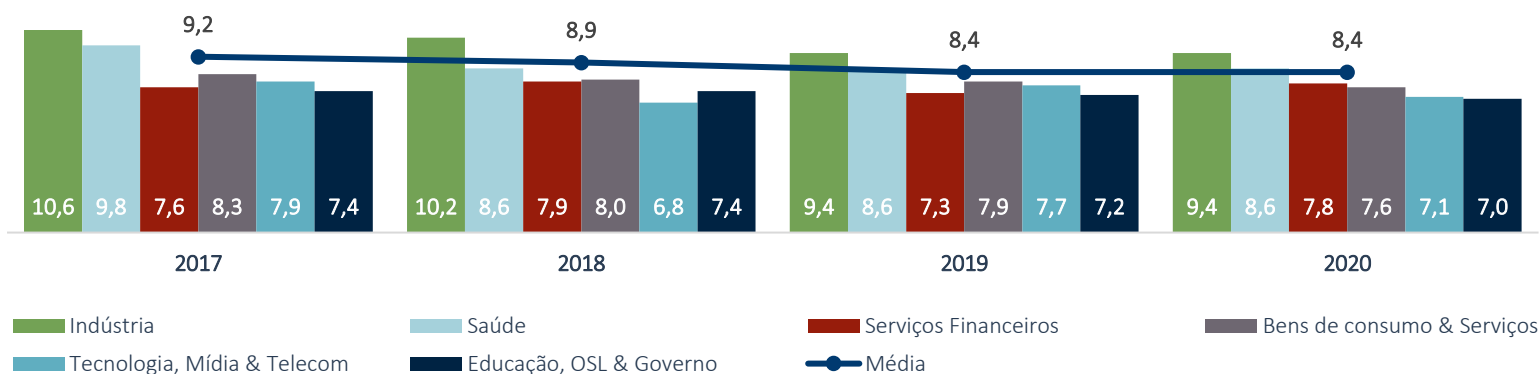
Membros por Conselho	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Membros em Conselhos	1148	209	241	1598
Empresas	143	21	26	190
Tamanho médio, todos os membros	8,0	10,0	9,3	8,4

Empresas quanto ao tamanho dos Conselhos, no período (titulares e suplentes)

■ Cinco ou menos ■ Seis a oito ■ Nove a doze ■ Treze ou mais



Tamanho médio dos Conselhos por setor, no período (titulares e suplentes)

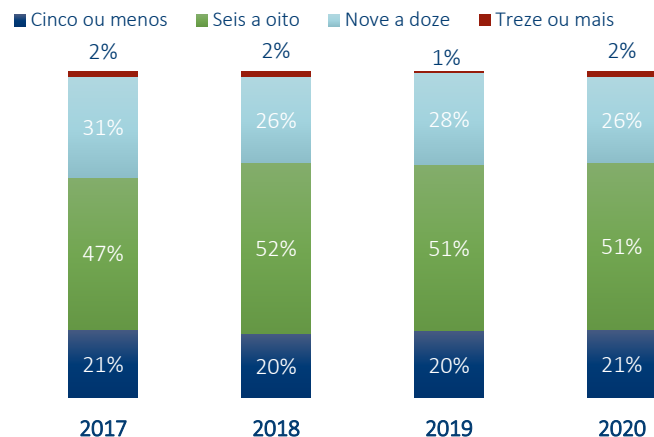


# Tamanho médio dos Conselhos, apenas com membros titulares

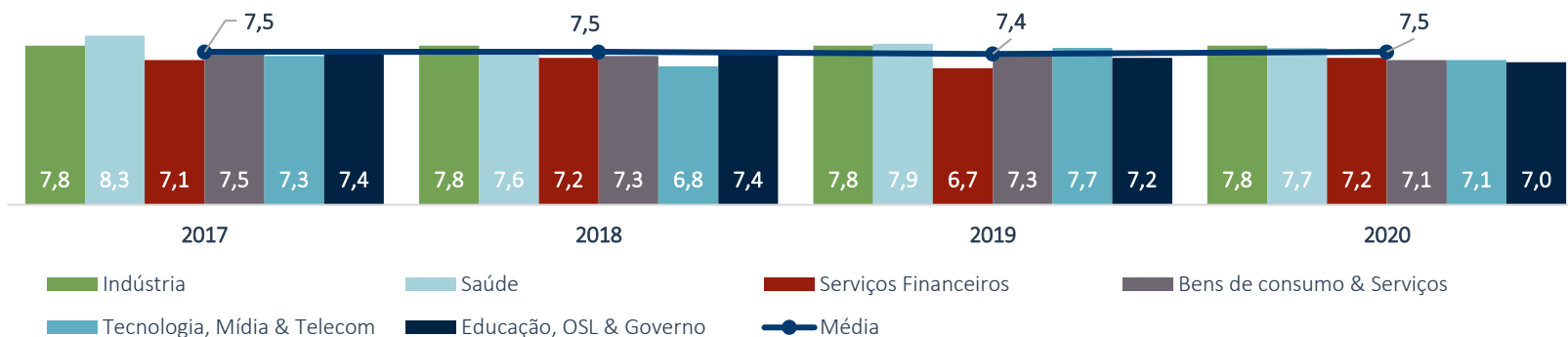
Considerando-se apenas os membros titulares, 77% dos Conselhos contam com 6 a 12 membros. O tamanho médio é de 7,5 membros titulares por Conselho.

Membros por Conselho	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Membros titulares em Conselhos	1020	178	221	1419
Empresas	143	21	26	190
Tamanho médio, apenas titulares	7,1	8,5	8,5	7,5

Empresas quanto ao tamanho dos Conselhos, no período (apenas titulares)



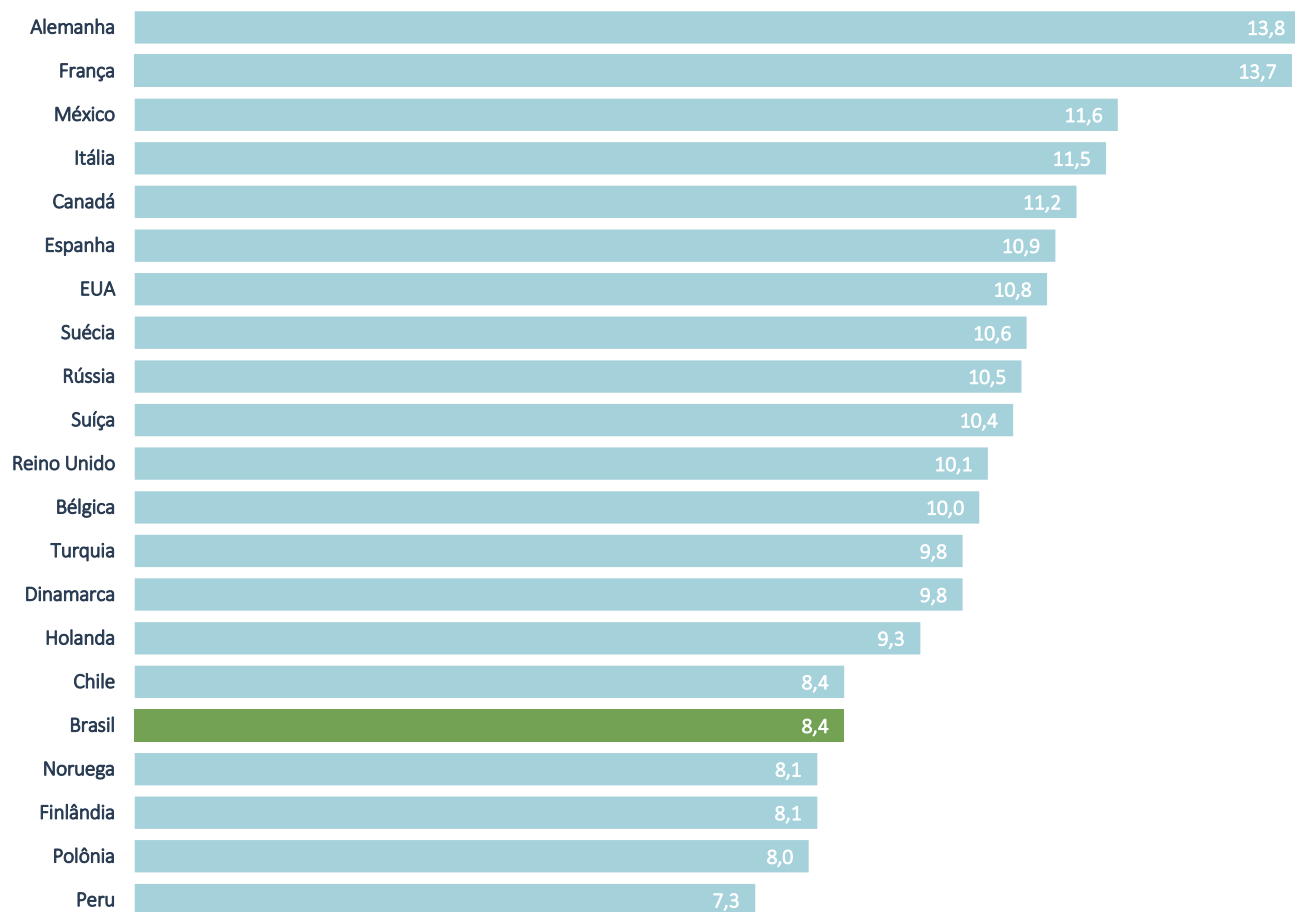
Tamanho médio dos Conselhos por setor, no período (apenas titulares)



# Comparação internacional

## Tamanho médio dos Conselhos

Tamanho médio dos Conselhos (média = 10,1)



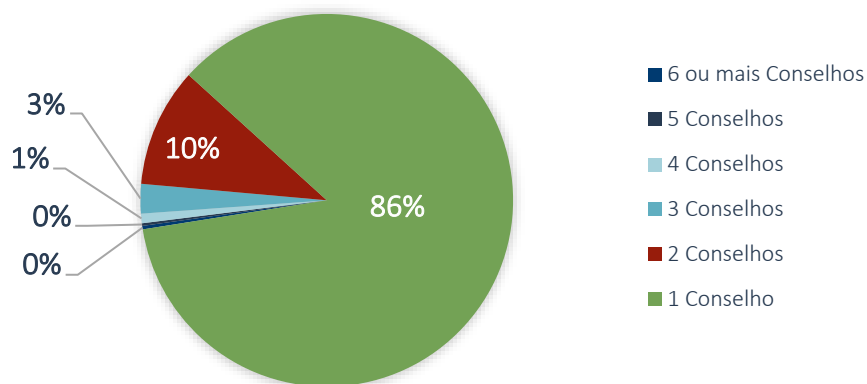
# Número de Conselhos por membro

Considerando-se apenas as empresas listadas da amostra, 86% dos membros atuam em apenas um Conselho.

Posições por membro	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Posições	1148	209	241	1598
Membros	987	208	214	1328
Média de posições por membro	1,2	1,0	1,1	1,2

Atuação em Conselhos	Quantidade de membros
6 ou mais Conselhos	4
5 Conselhos	3
4 Conselhos	11
3 Conselhos	34
2 Conselhos	137
1 Conselho	1139
Total de membros	1328

Atuação dos membros em conselhos da amostra, no ano

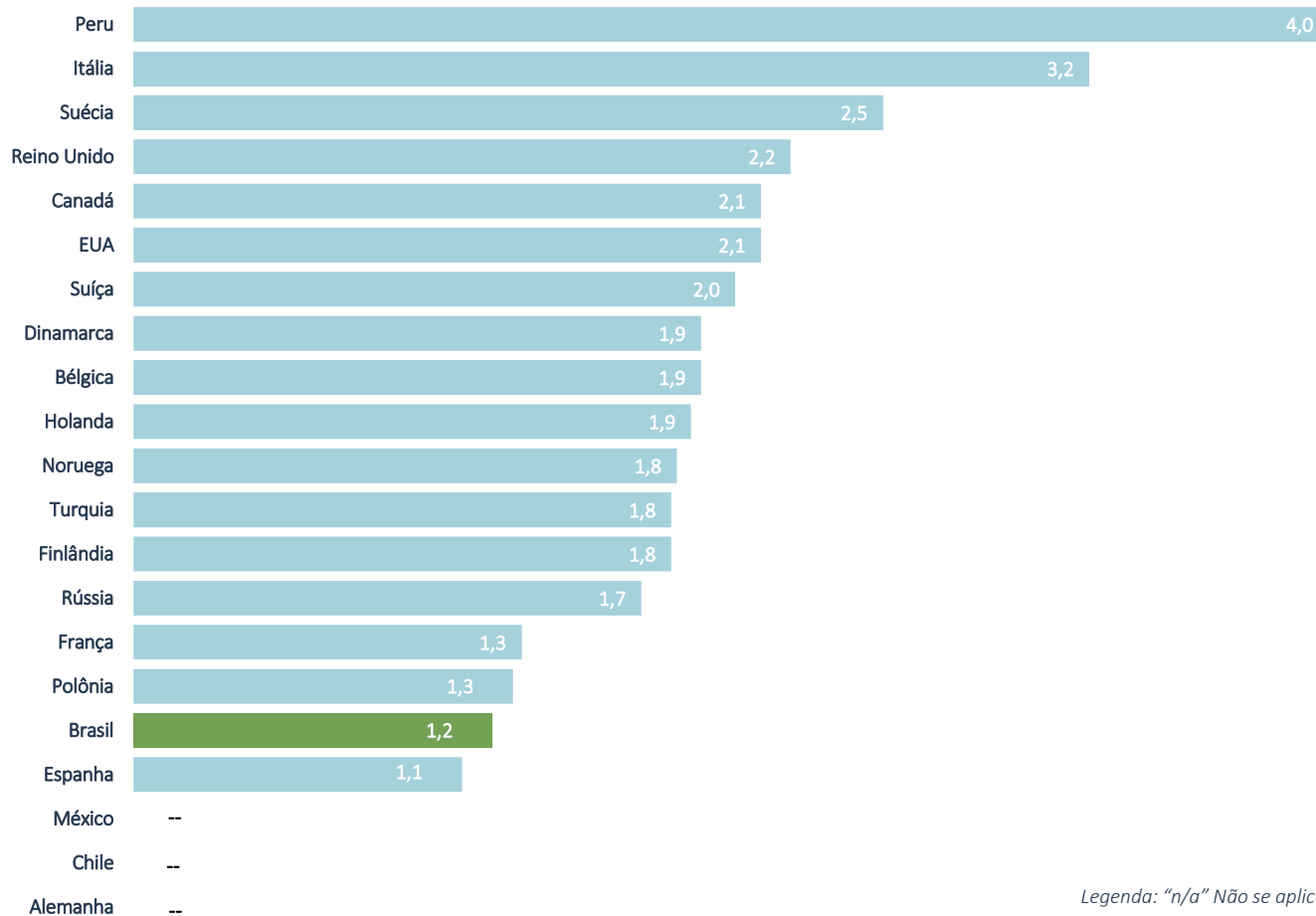


cada Conselheiro  
atua em  
1,2 Conselho  
*em média*

# Comparação internacional

## Número de Conselhos por membro

Quantidade de Conselhos por Conselheiro (média = 2)



Legenda: "n/a" Não se aplica; "--" Não disponível

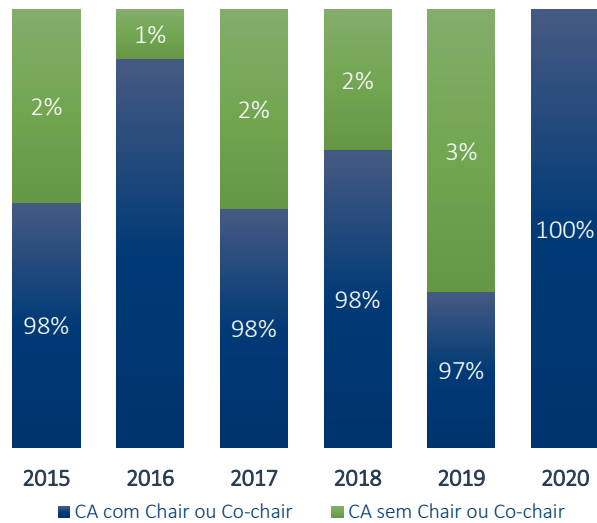
# Chairs, Co-chairs, Vice-Chairs e segregação de papéis

Todos os Conselhos contam com *Chairs* e/ou *Co-chairs* e 63% com *Vice-Chairs*.

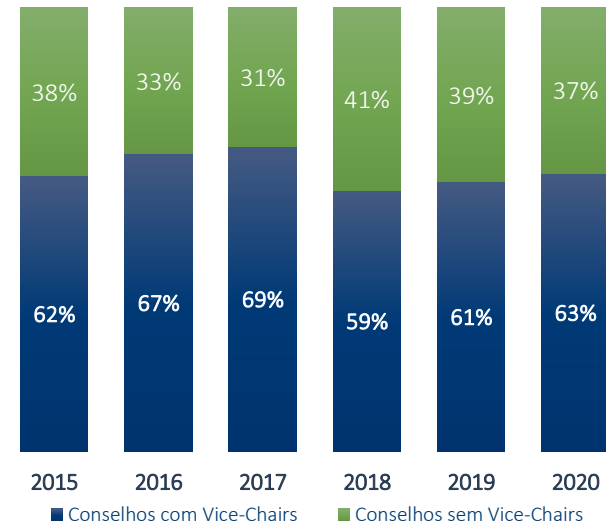
As posições de *Chair* e CEO são segregadas por todas as empresas.

Brasil tem um dos melhores percentuais de segregação de papéis.

Conselhos com *Chair* ou *Co-chair*, no período



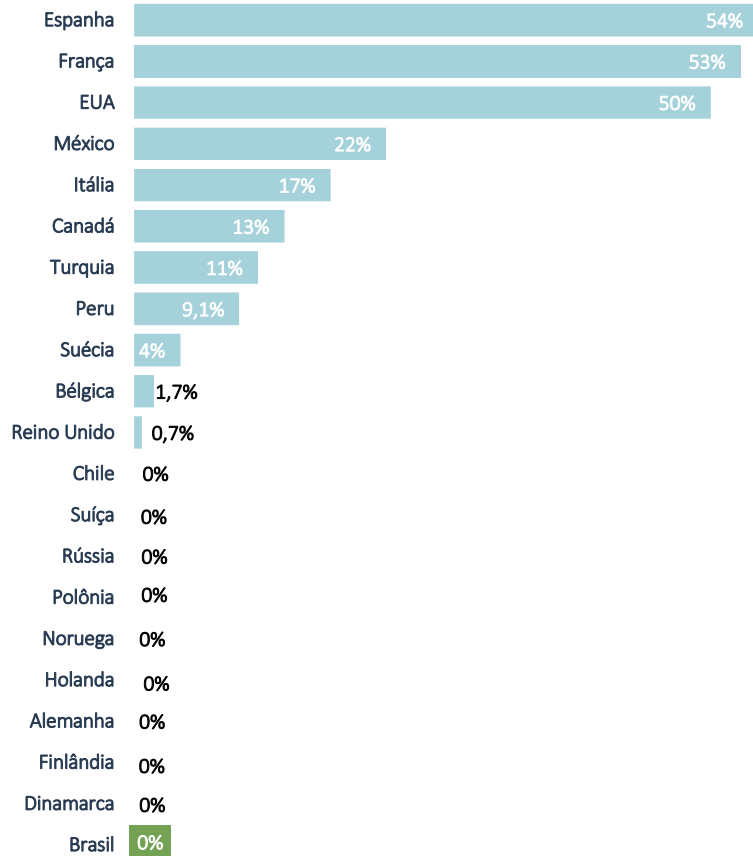
Conselhos com *Vice-chair*, no período



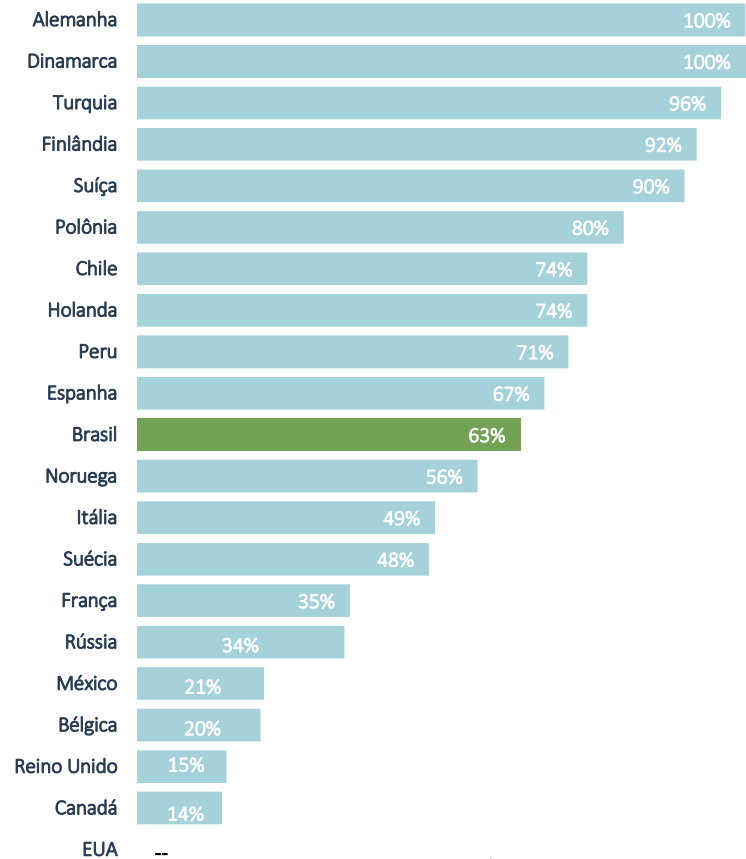
# Comparação internacional

## *Chairs, Co-chairs, Vice-Chairs* e segregação de papéis

Conselhos com *Chair* e CEO não segregados (média = 11,2%)



Conselhos com *Vice-chair* (média = 60%)



Legenda: "n/a" Não se aplica; "--" Não disponível



# Avaliação dos Conselhos

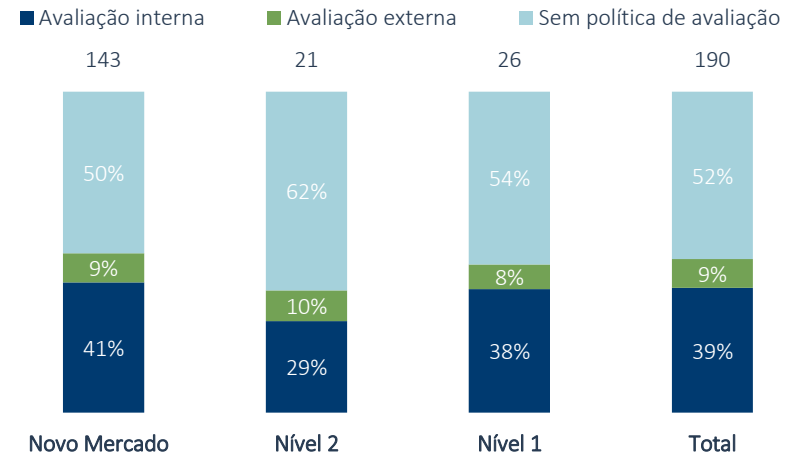
Considerando-se todas as empresas, apenas 9% realizam avaliação externa dos Conselhos.

Política de avaliação	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Com política de avaliação	71	8	12	91
Sem política de avaliação	72	13	14	99
Total de empresas	143	21	26	190

apenas **91**  
empresas com  
política de  
avaliação das 190  
empresas  
analisadas

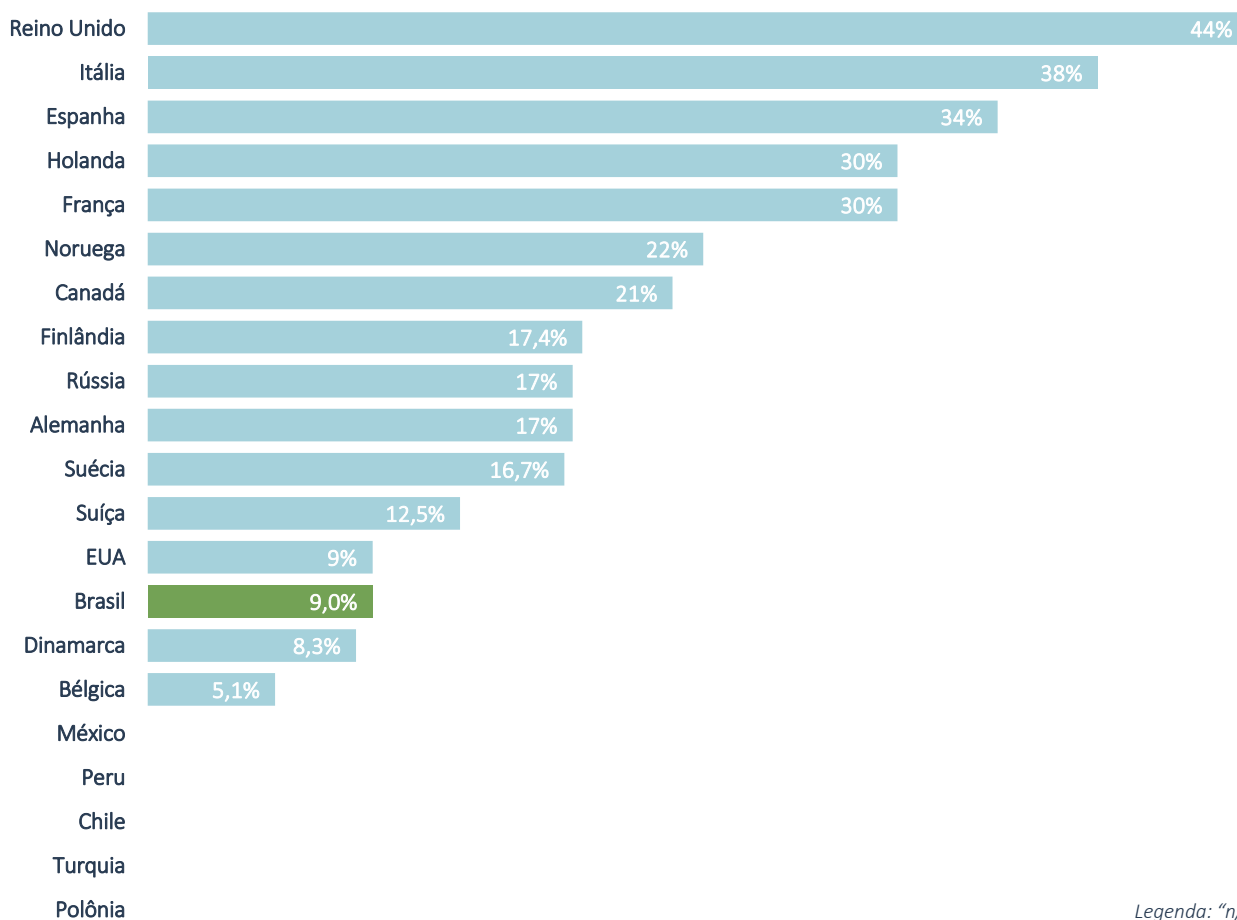
Tipo de avaliação	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Avaliação interna	58	6	10	74
Avaliação externa	13	2	2	17
Sem política de avaliação	72	13	14	99
Total de empresas	143	21	26	190

Tipo de Avaliação por Conselho



# Comparação internacional Avaliação de Conselhos

Conselhos com avaliação externa (média = 21%)



Legenda: "n/a" Não se aplica; "-" Não disponível



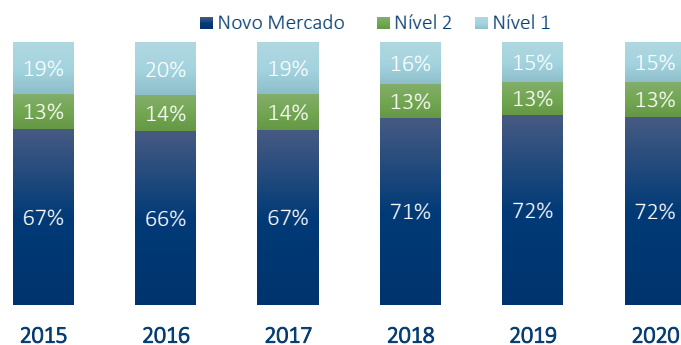
# Composição dos Conselhos

# Posições exercidas pelos Conselheiros

Amostra de Conselheiros estável ao longo do período pela manutenção dos critérios de formação ao longo dos seis anos.

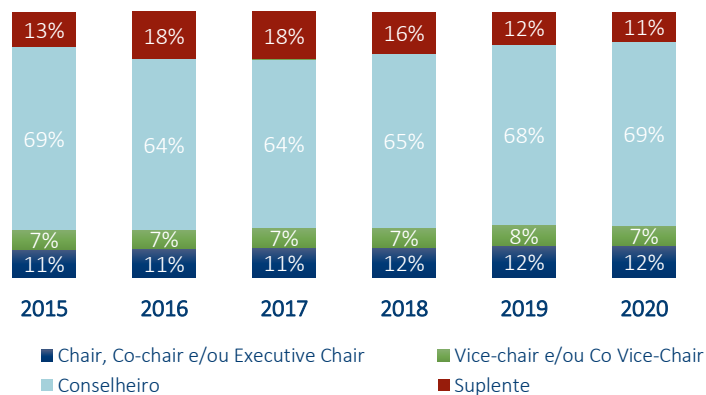
Posições em Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	1077	216	309	1602
2016	1092	229	327	1648
2017	1077	225	311	1613
2018	1188	219	261	1668
2019	1137	199	233	1569
2020	1148	209	241	1598

Membros em Conselho por segmento, no período



Posições desempenhadas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair, Co-chair e/ou Exec Chair</i>	145	22	27	194
<i>Vice-chair e/ou Co Vice-Chair</i>	88	8	23	119
Conselheiro	787	147	171	1105
Secretário	-	1	-	1
Suplente	128	31	20	179
<b>Total</b>	<b>1148</b>	<b>209</b>	<b>241</b>	<b>1598</b>

Posições desempenhadas pelos Conselheiros, no período

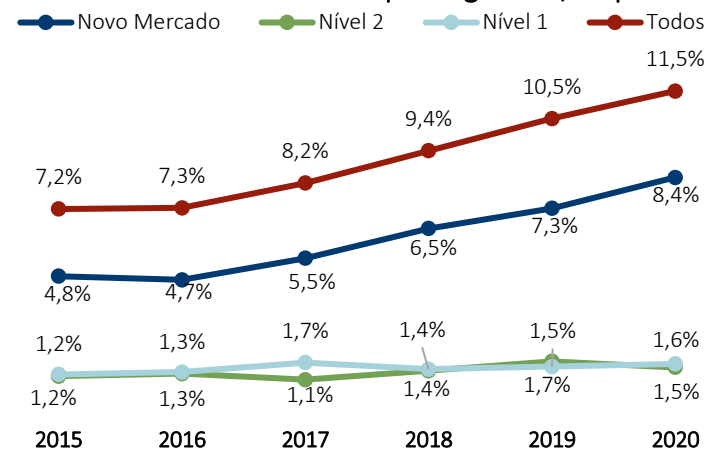


# Diversidade de gênero

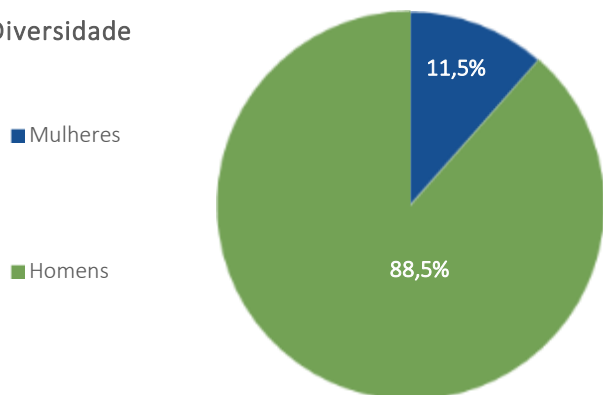
Percentual atual de mulheres em Conselhos representa um avanço de 10% sobre o ano anterior e de 60% sobre 2015.

Diversidade de gênero	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	134	24	26	184
Homens	1014	185	215	1414
Total de membros	1148	209	241	1598

Mulheres como Conselheiras por segmento, no período



Diversidade

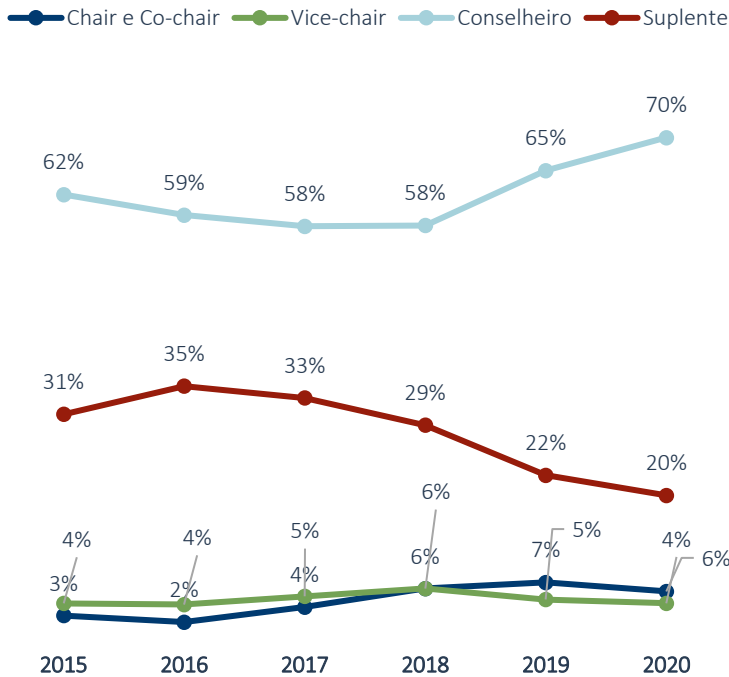


a maior parte das  
mulheres estão em  
Conselhos do Novo  
Mercado  
**8,4%**

# Diversidade de gênero

As mulheres passam a ingressar mais em posições de Conselheiro do que Suplente.

Conselheiras por posição, no período

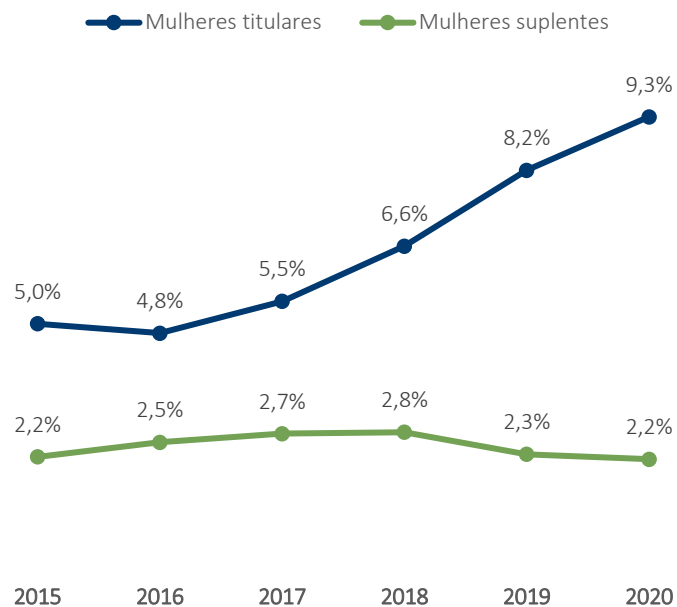


Posições das mulheres	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i>	6	1	3	10
<i>Co-chair</i>	1	-	-	1
<i>Vice Co-chair</i>	5	1	2	8
<b>Conselheira</b>	93	16	20	129
<b>Suplente</b>	29	6	1	36
<b>Total de mulheres</b>	134	24	26	184

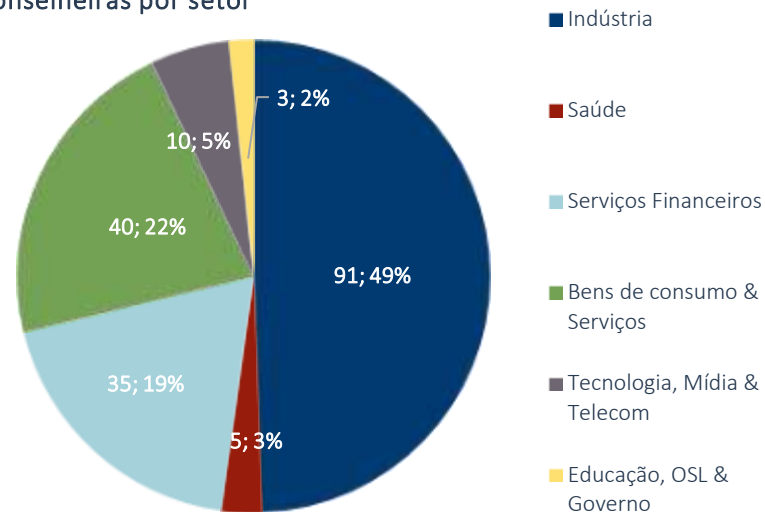
# Diversidade de gênero

Considerando-se todos os membros, percentual de Conselheiras titulares cresce 13% em relação ao ano anterior e 86% sobre 2015.

Conselheiras titulares e suplentes no período



Conselheiras por setor



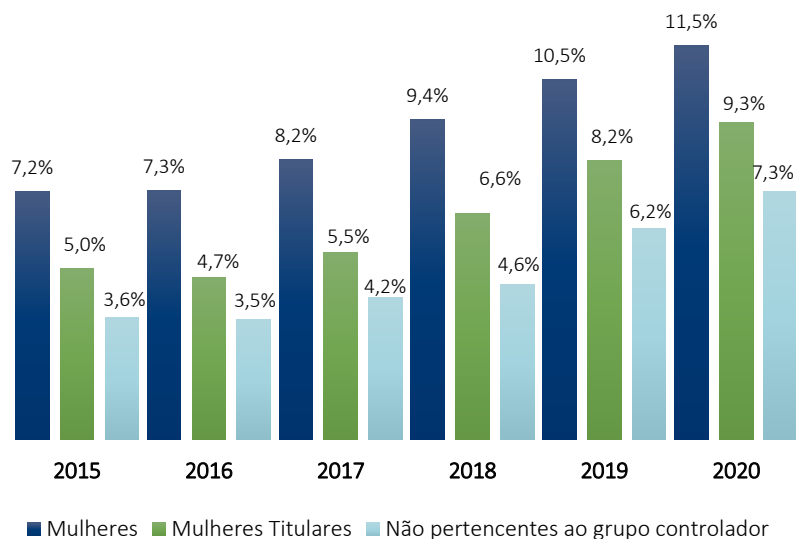
**184** posições de Conselho são ocupadas por mulheres

*A maior parte em empresas do setor industrial.*

# Diversidade de gênero

É possível observar uma evolução de 18% das mulheres não pertencentes a grupos controladores no período.

Conselheiras titulares não pertencentes ao grupo controlador, no período



Diversidade de gênero	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<b>Mulheres</b>	134	24	26	184
<b>Mulheres Titulares</b>	105	18	25	148
<i>Mulheres titulares não pertencentes ao grupo controlador</i>	87	12	17	116
<i>Mulheres titulares pertencentes ao grupo controlador</i>	18	6	8	32
<b>Total de membros</b>	1148	209	241	1598



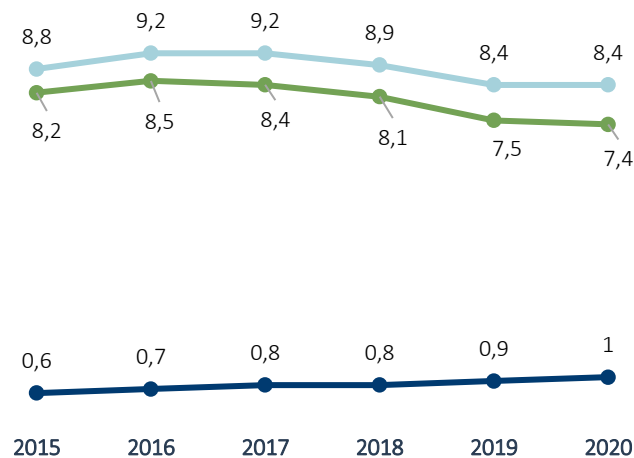
## Diversidade de gênero

Número médio de mulheres por Conselho cresce 11% em relação ao ano anterior e 67% sobre 2015. Conselhos com mulheres aumentam 8% em relação a 2019 e 33% em relação a 2015.

Conselheiras	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Média de mulheres por Conselho	0,9	1,1	1,0	1,0
Média de homens por Conselho	7,1	8,9	8,3	7,4
Tamanho médio dos Conselhos	8,0	10,0	9,3	8,4

Número médio de mulheres e homens por Conselho, no período

● Média de mulheres ● Média de homens ● Tamanho médio dos Conselhos

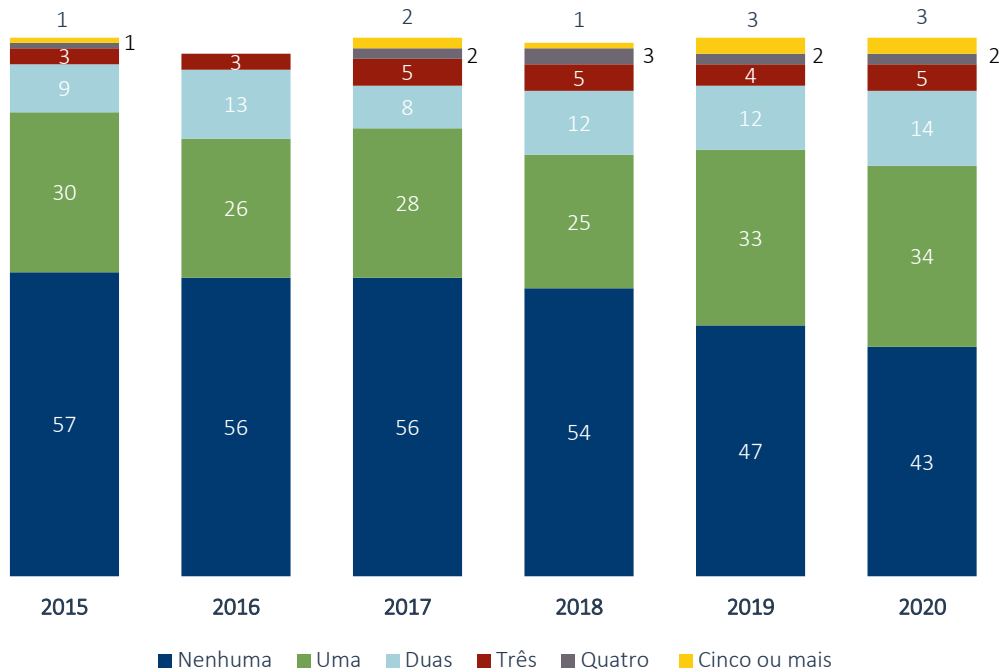


em média, há  
**1 mulher**  
para cada **7,4 homens**  
por Conselho

# Diversidade de gênero

Conselhos com ao menos uma mulher.

Conselhos quanto à presença de mulheres, no período



mais da metade  
dos conselhos

57%

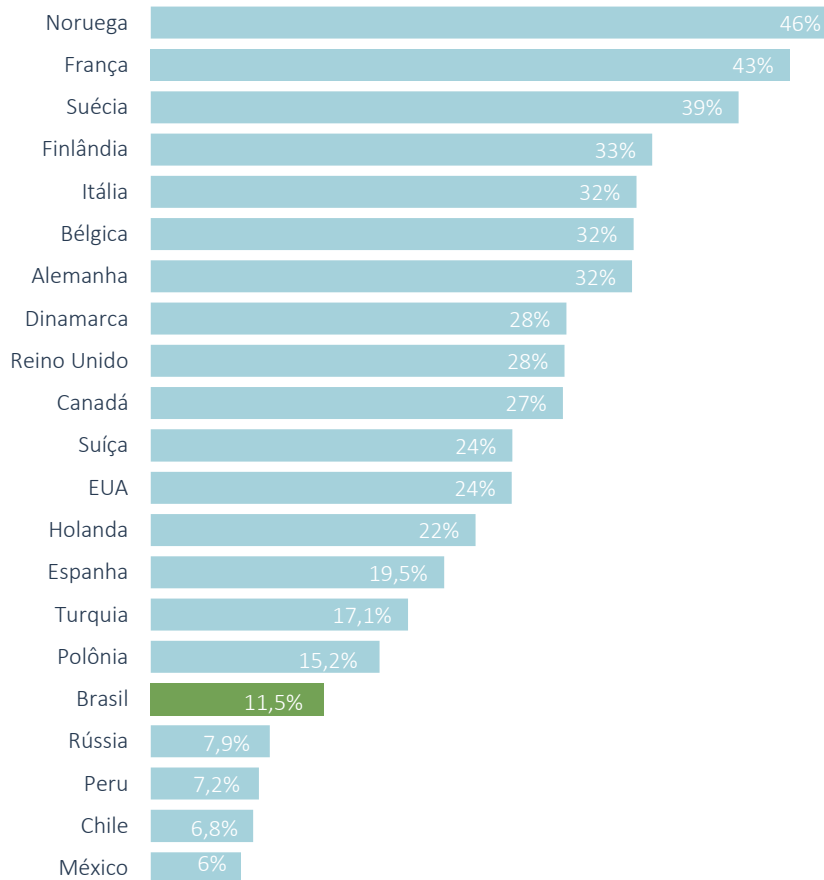
apresentam  
pelo menos uma mulher,  
um avanço de

8%

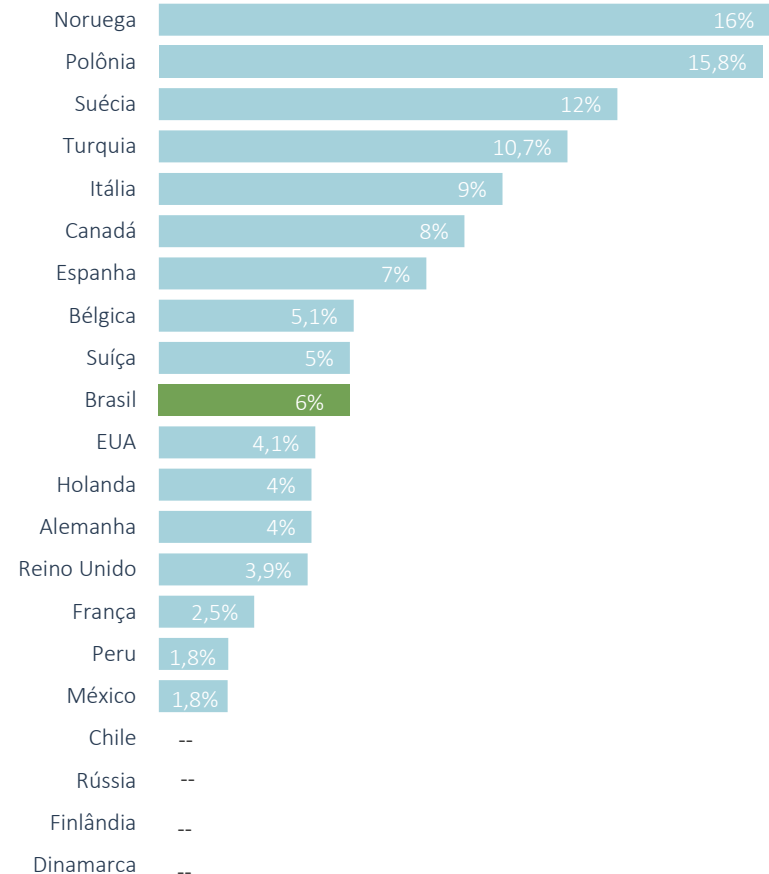
sobre o ano anterior

# Comparação internacional Diversidade de Gênero

Mulheres em Conselhos (média = 24%)



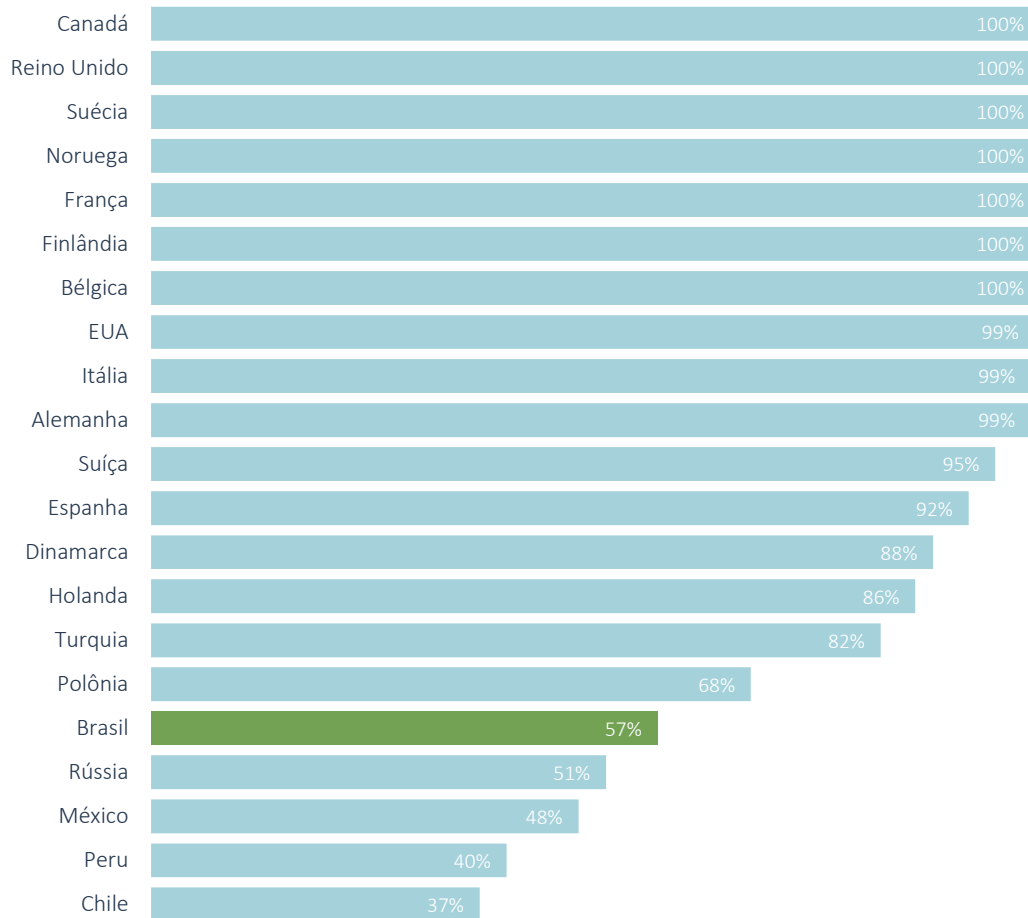
Mulheres *Chairs* em Conselhos (média = 6,8%)



Legenda: "n/a" Não se aplica; "--" Não disponível

# Comparação internacional Diversidade de Gênero

Conselhos com ao menos uma mulher (média = 83%)



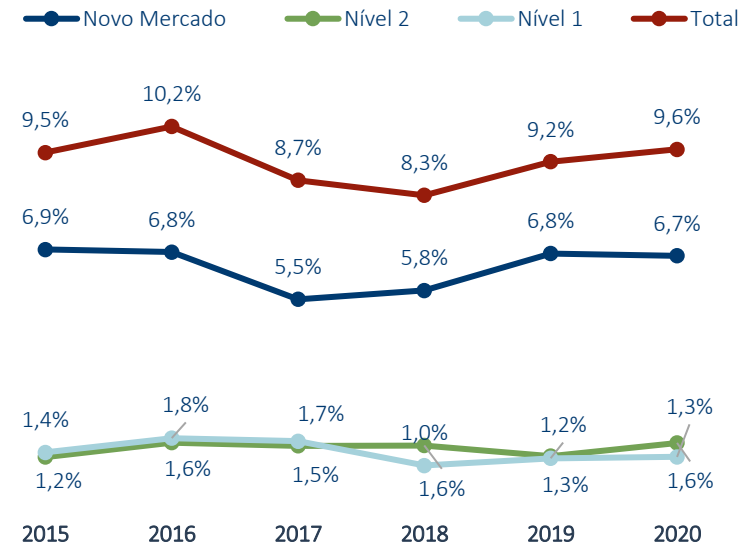
Legenda: "n/a" Não se aplica; "-" Não disponível

# Conselheiros estrangeiros

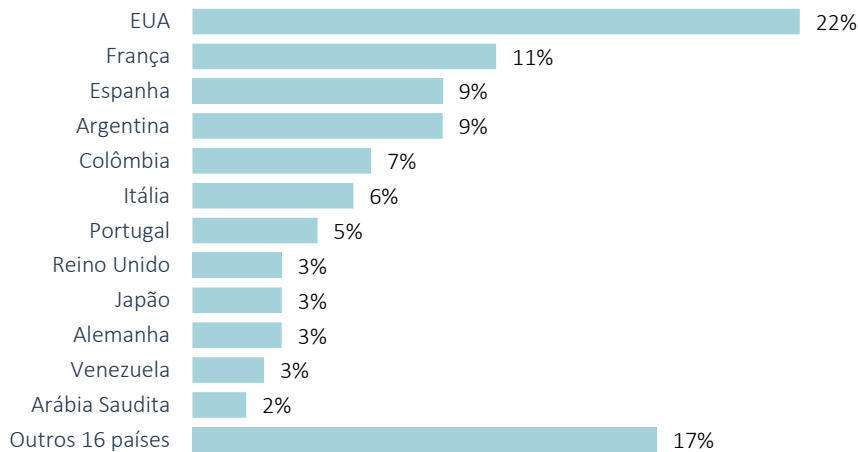
Percentual de estrangeiros no ano é 4% superior ao ano anterior e praticamente o mesmo que em 2015. A maioria dos estrangeiros, 22%, vêm dos EUA.

Conselheiros estrangeiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estrangeiros	107	26	20	153
Brasileiros	1041	183	221	1445
Total de membros	1148	209	241	1598

Conselheiros estrangeiros por segmento, no período

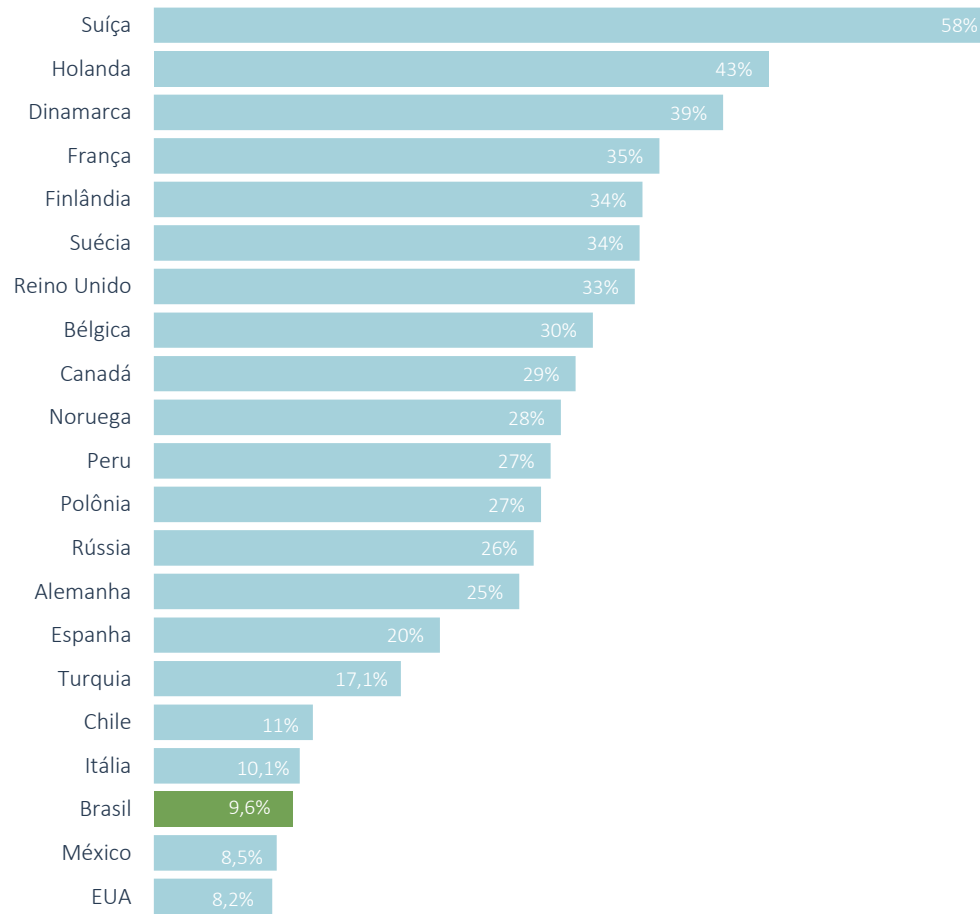


País de origem dos estrangeiros, no ano



# Comparação Internacional Conselheiros Estrangeiros

Estrangeiros em Conselhos (média = 26%)



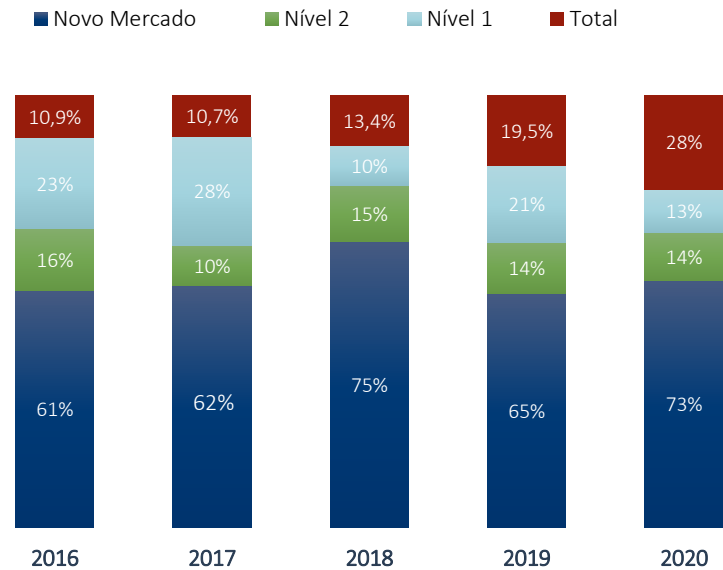
Legenda: "n/a" Não se aplica; "-" Não disponível

# Novos Conselheiros

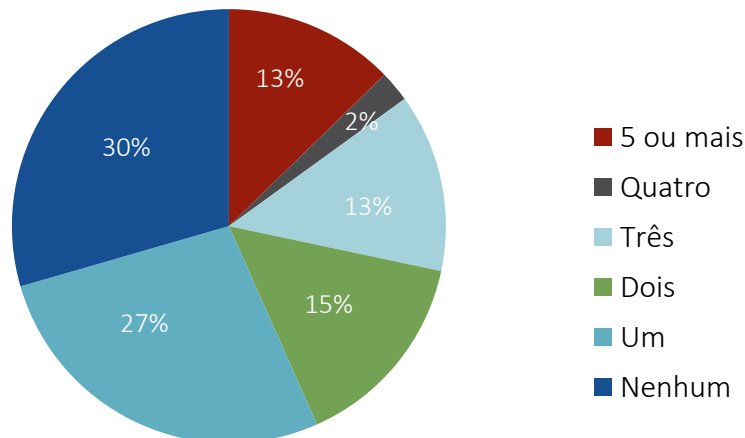
Novos membros representam 28% das posições de Conselho no ano, principalmente por conta da renovação das empresas estatais. 70% dos Conselhos apresentam ao menos um novo Conselheiro

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Novos	325	63	57	445
Mantidos do ano anterior	823	146	184	1153
Total de membros	1148	209	241	1598

Conselheiros novos por segmento, no período

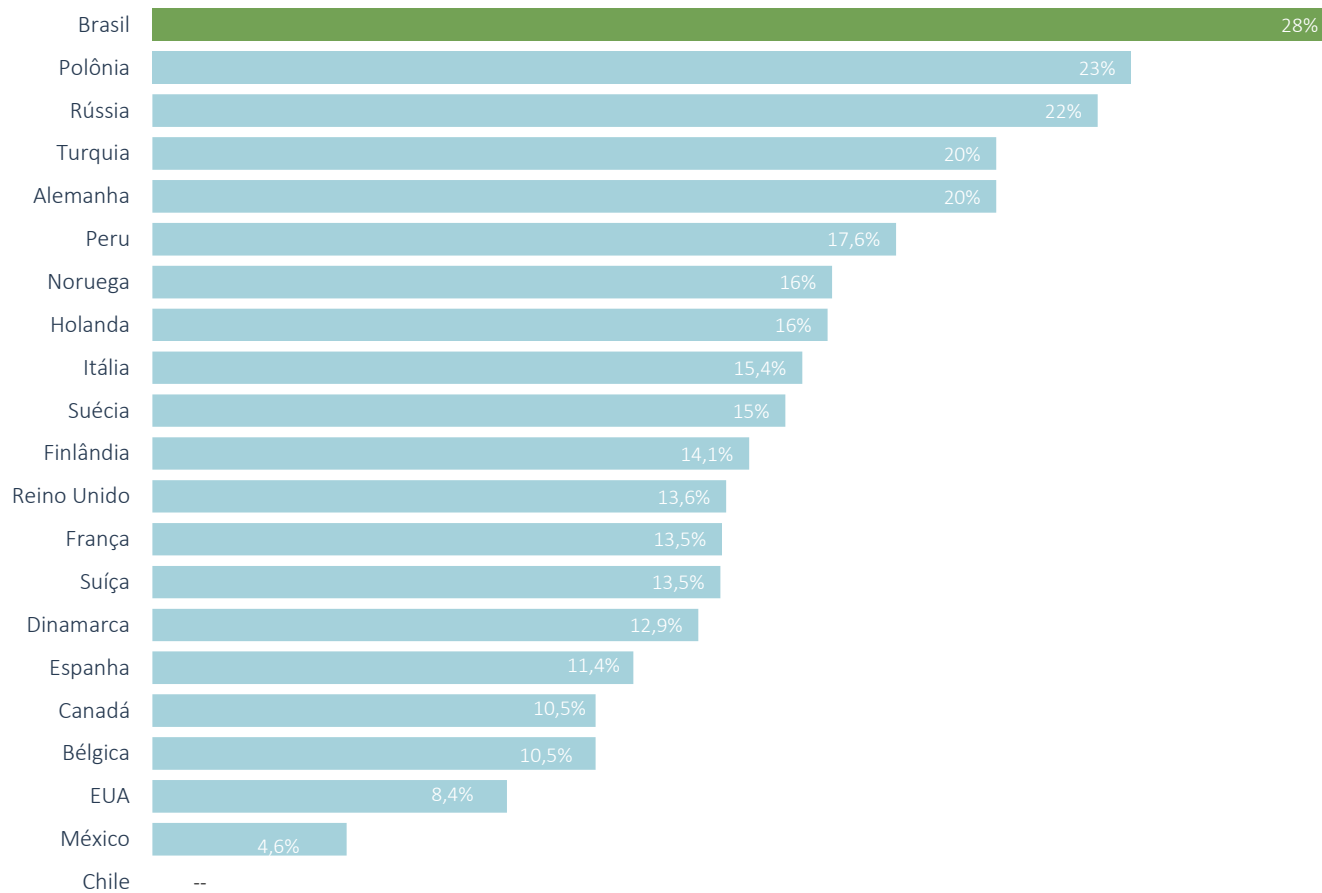


Empresas com ao menos um novo Conselheiro, no ano



# Comparação Internacional Novos Conselheiros

Novos Conselheiros (média = 15,3%)



Legenda: "n/a" Não se aplica; "--" Não disponível

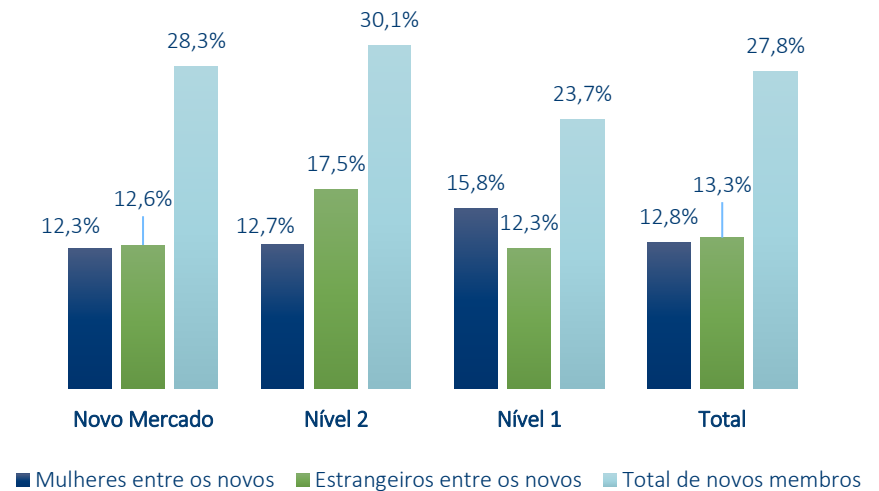


## Diversidade entre novos membros: mulheres e estrangeiros

Percentual de “novas Conselheiras” é 12,8% (11% a mais que o percentual total de mulheres, 11,5%). Percentual de “novos” estrangeiros é 13,3% (39% a mais que o percentual de estrangeiros, 9,6%).

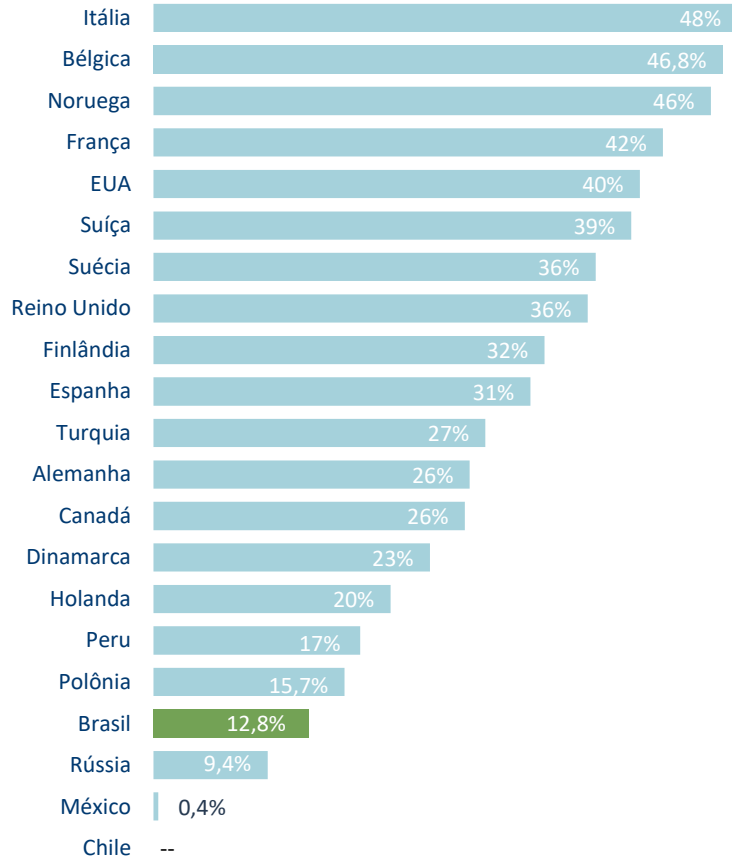
Mulheres e estrangeiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	40	8	9	57
Estrangeiros	40	11	7	58
Total de novos membros	325	63	57	445

Diversidade entre os novos membros, por segmento no ano

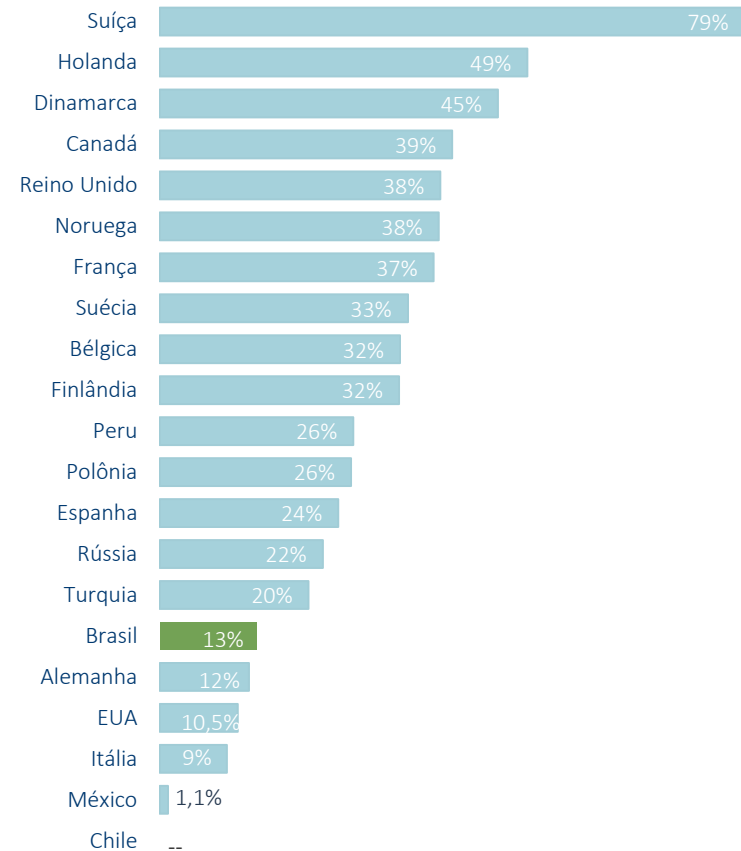


# Comparação Internacional Novos Conselheiros

Mulheres entre os novos Conselheiros (média = 28,7%)



Estrangeiros entre os novos Conselheiros (média = 28%)



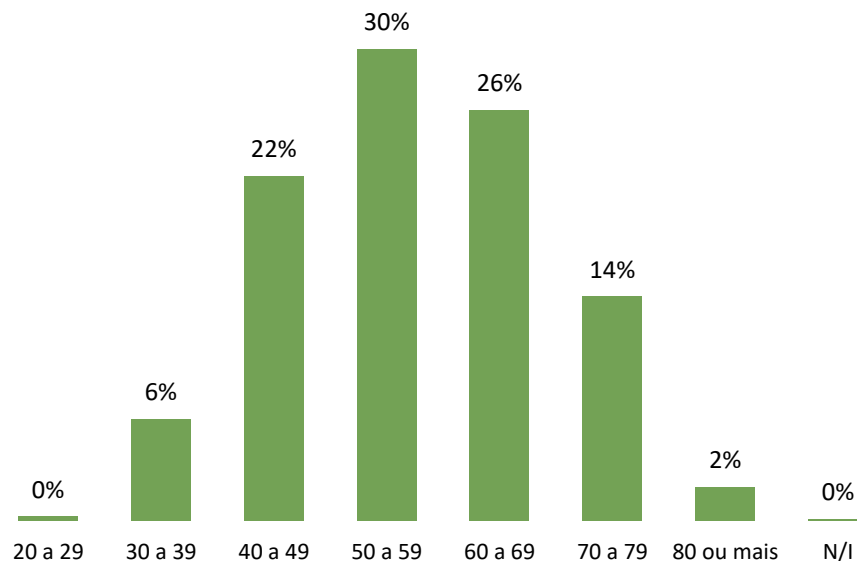
Legenda: "n/a" Não se aplica; "--" Não disponível

# Média de Idade dos Conselheiros

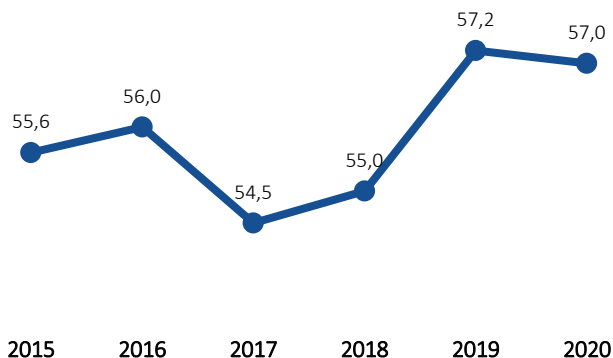
78% dos Conselheiros têm entre 40 e 69 anos. A idade média é 57 anos.

Idades	Mais idoso	Mais jovem	Média de idade
Novo Mercado	88	26	56,7
Nível 2	91	26	58,5
Nível 1	92	33	57,1
Médias	92	26	57,0

Conselheiros por faixa etária, no ano



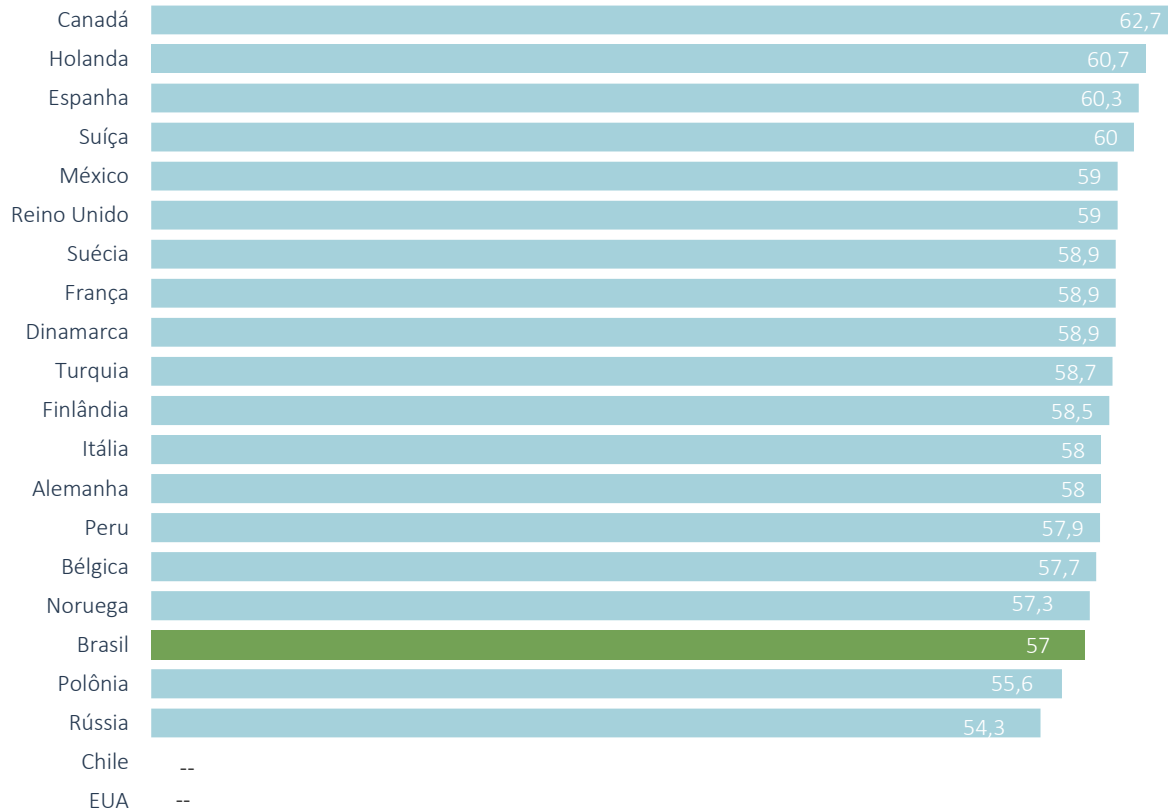
Idade média dos Conselheiros por segmento, no período



Legenda: N/I Não informado

# Comparação Internacional Média de Idade

Idade média dos Conselheiros (média = 58 anos)



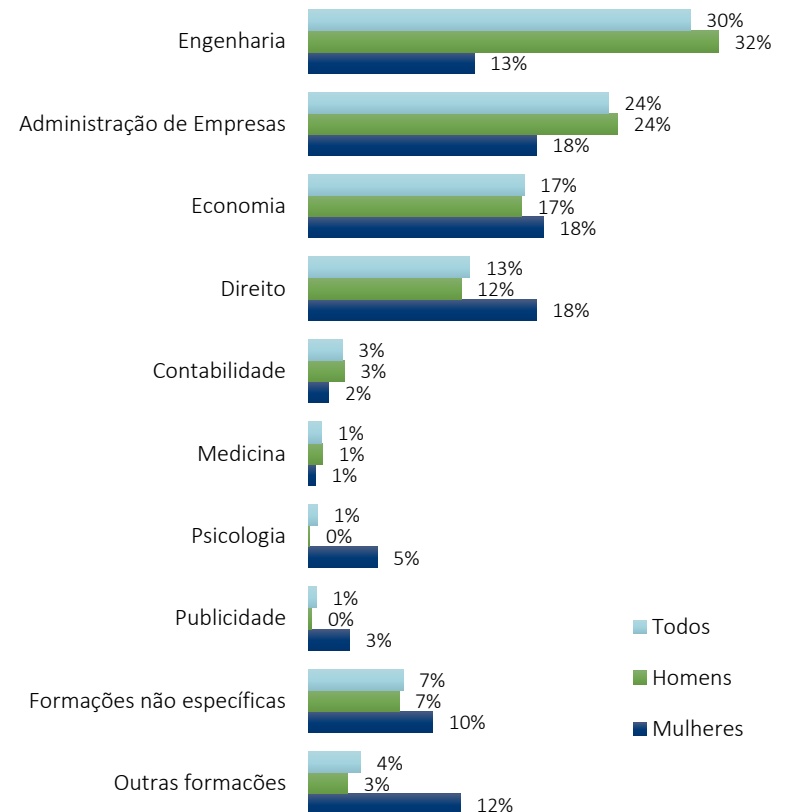
Legenda: "n/a" Não se aplica; "--" Não disponível

# Formação Acadêmica dos Conselheiros

As quatro profissões mais frequentes são declaradas por 83% dos Conselheiros. Diversidade de formações acadêmicas é maior entre mulheres.

Profissão	Total de mulheres	Total de homens	Total de membros
Engenharia	24	456	480
Administração de Empresas	33	344	377
Economia	34	237	271
Direito	33	170	203
Contabilidade	3	40	43
Medicina	1	16	17
Psicologia	10	2	12
Publicidade	6	4	10
Outras formações	22	44	66
Formações não específicas	18	101	119
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>1414</b>	<b>1598</b>

Formação acadêmica: homens e mulheres, no ano

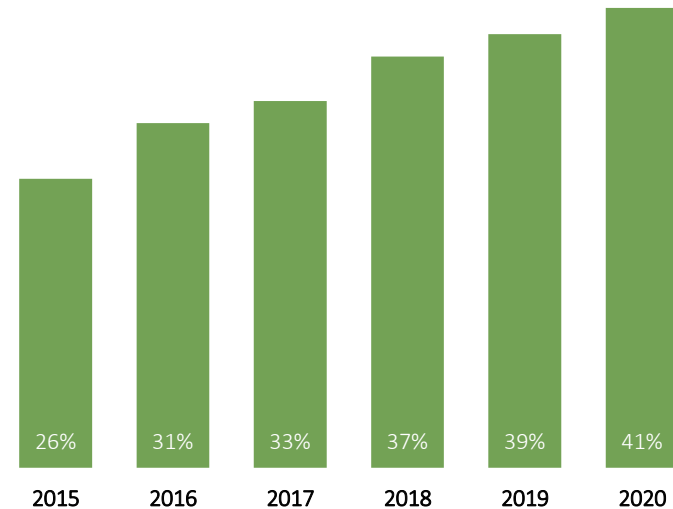


# Independência dos Conselheiros

Independência dos Conselheiros cresce 5% sobre ano anterior. No período, o crescimento total é de 58%, puxado principalmente pelo aumento de 300% no Nível 1.

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Independentes	514	79	68	661
Não independentes	634	130	173	937
<b>Total</b>	<b>1148</b>	<b>209</b>	<b>241</b>	<b>1598</b>

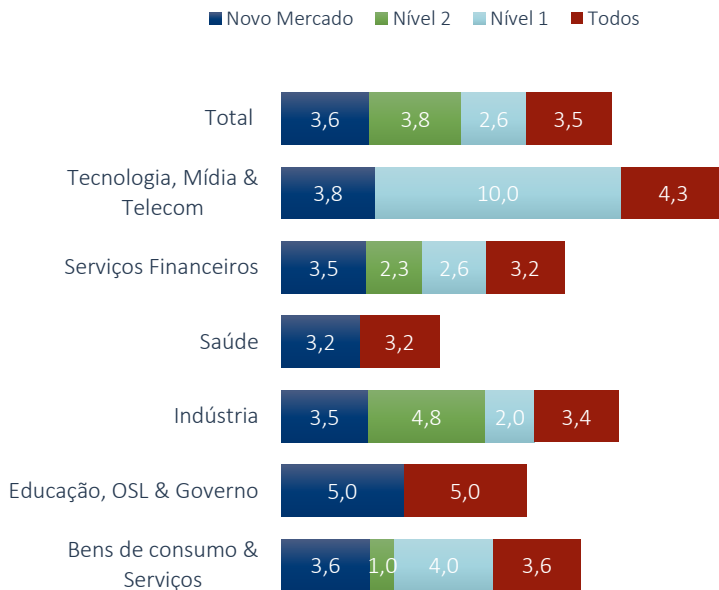
Independência dos Conselheiros por segmento, no período



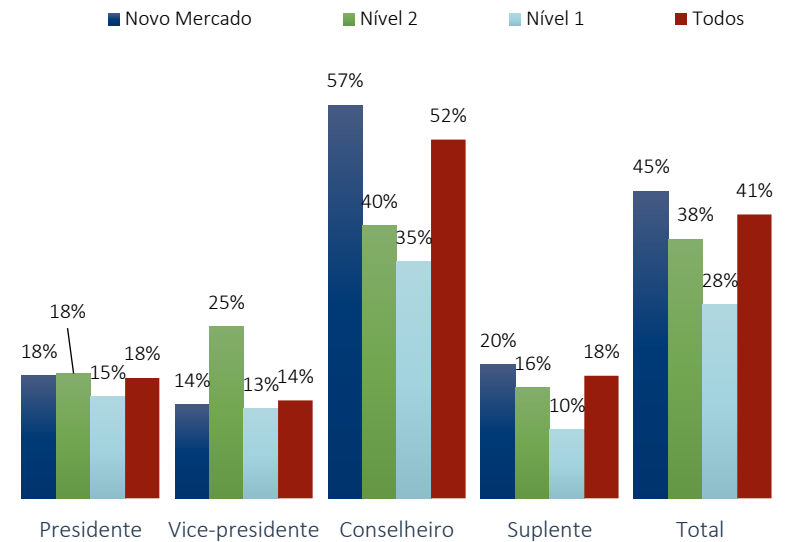
# Independência dos Conselheiros

A posição com maior porcentagem de independência em Conselhos é a de Conselheiro.

Média de independentes por setor e segmento, no ano



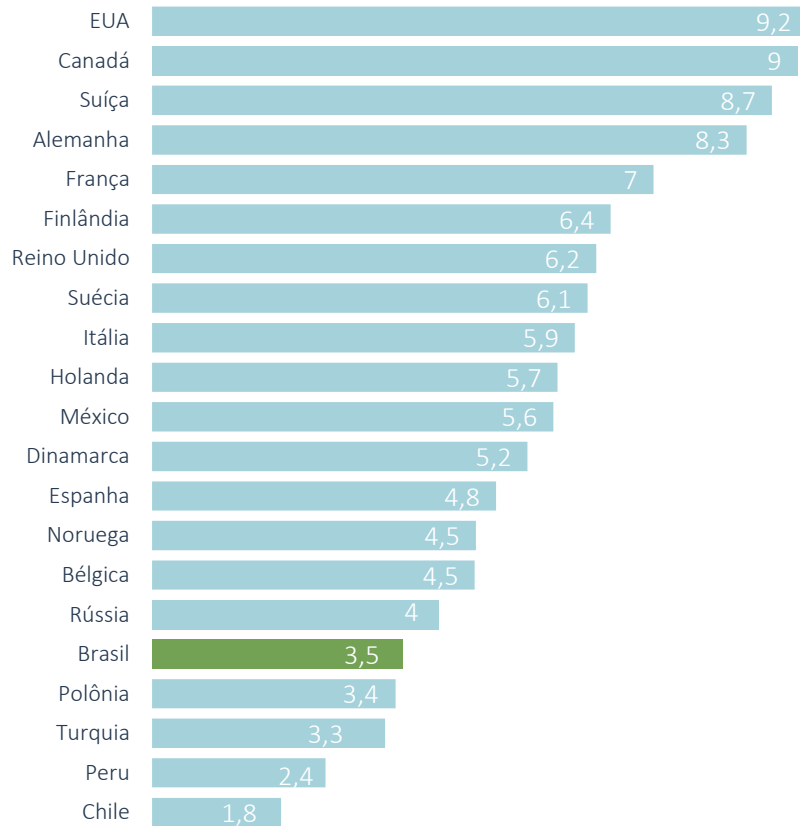
Independência por posição por segmento, por ano



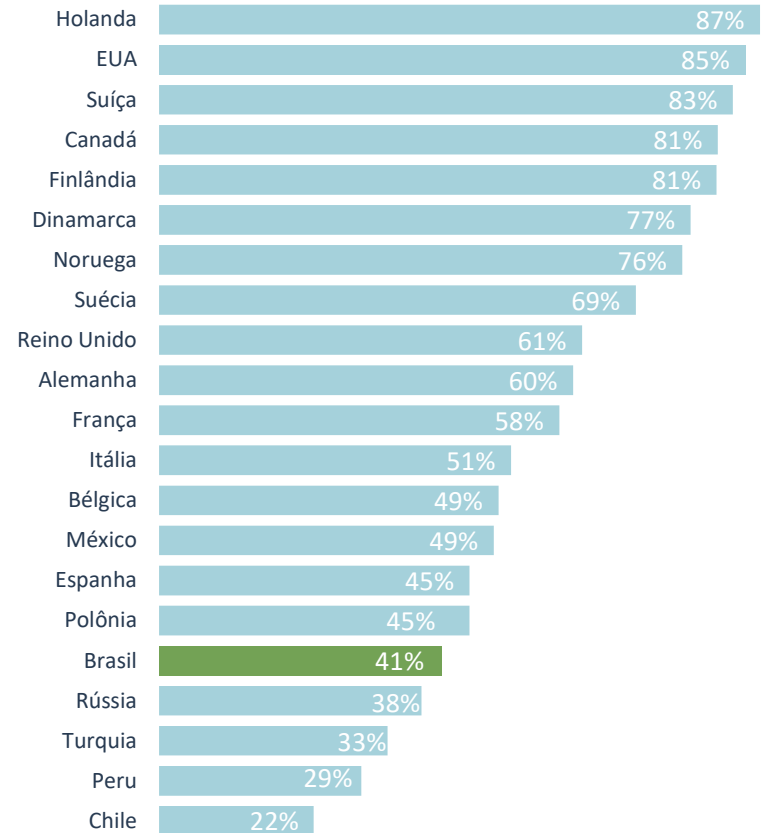
# Comparação internacional: independentes

Percentual de membros independentes no Brasil representa 65% da média internacional.

Média de independentes por Conselho (média = 5,4)



Independentes em Conselhos (média = 58%)



Legenda: "n/a" Não se aplica; "-" Não disponível

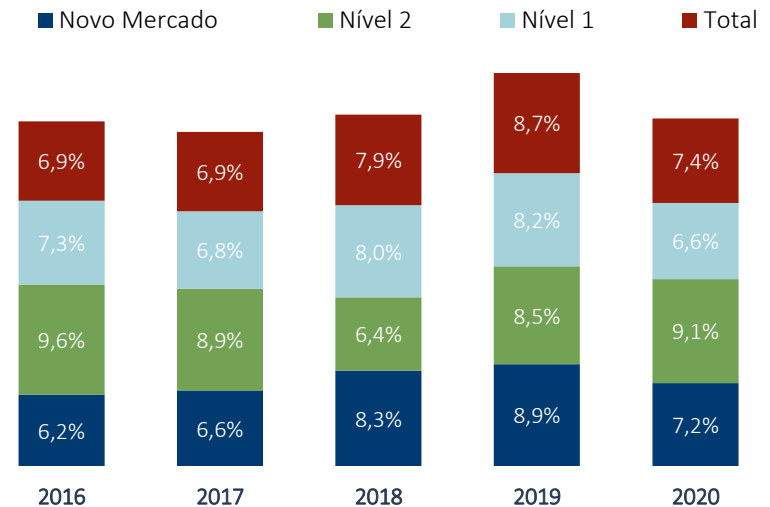


# Conselheiros com funções executivas na própria empresa

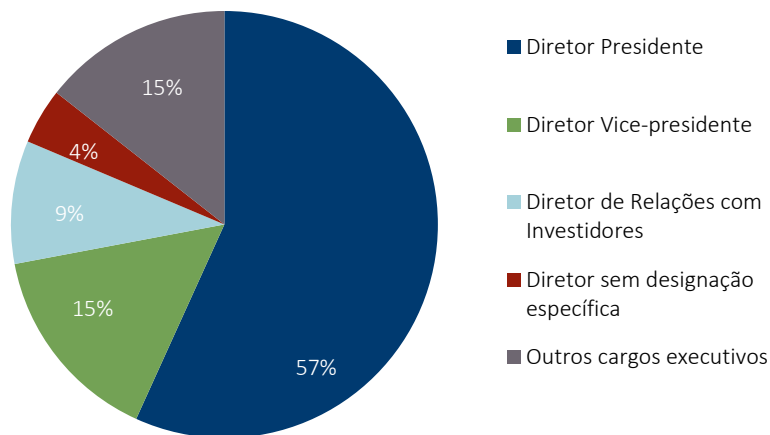
Redução de 15% no percentual de Conselheiros executivos em relação ao ano anterior e aumento de 7% na comparação com 2016. A função executiva mais frequente é a de Diretor Presidente.

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Executivos	83	19	16	118
Não executivos	1065	190	225	1480
Total de membros	1148	209	241	1598

Conselheiros executivos na própria empresa por segmento, no período



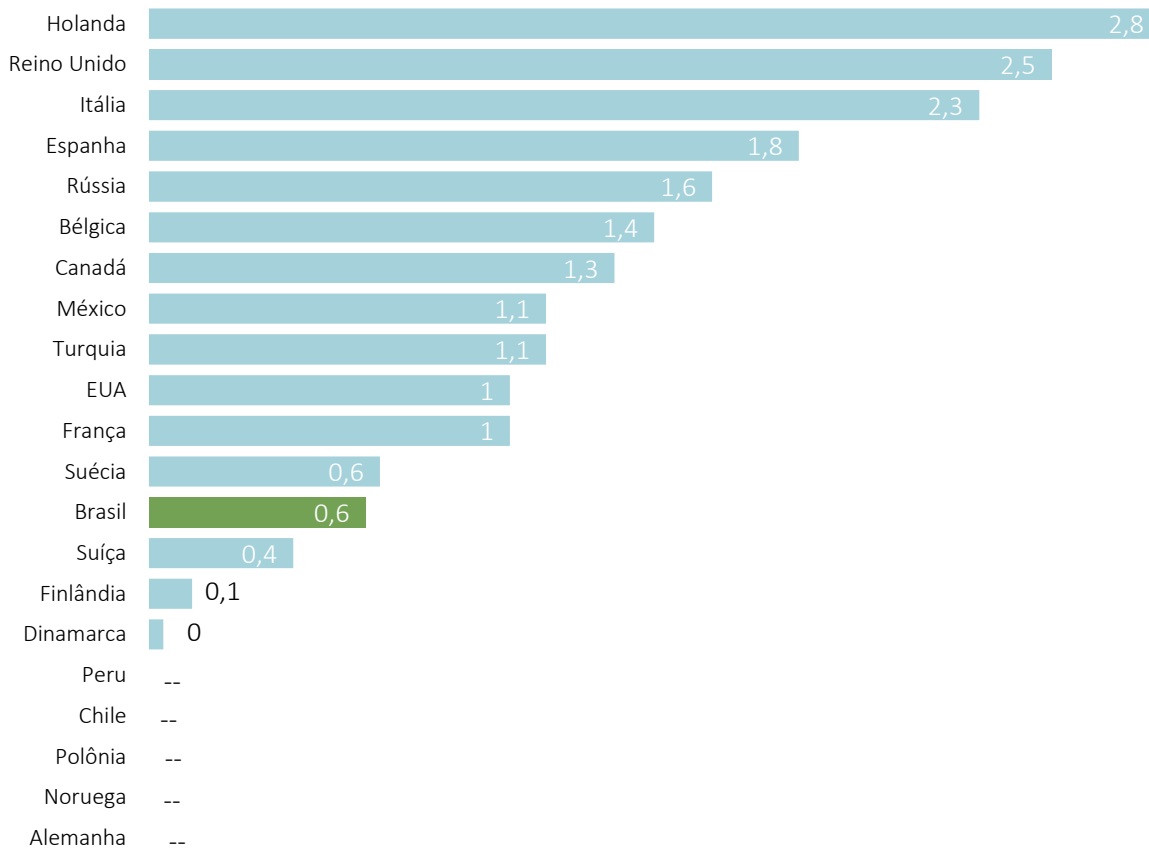
Posições executivas ocupadas pelos Conselheiros executivos, no ano



# Comparação internacional

## Conselheiros com funções executivas na própria empresa

Média de executivos por Conselho (média = 1,1)



Legenda: "n/a" Não se aplica; "--" Não disponível



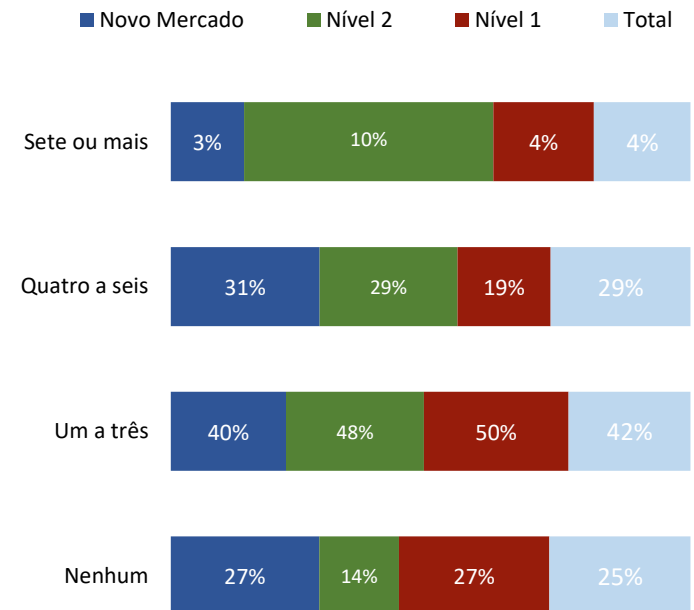
# Comitês de Assessoria

# Comitês por empresa

Comitês crescem 29% no período, puxado pelo aumento de 38% em comitês do Novo Mercado. 42% dos Conselhos contam com um a três comitês. 25% dos Conselhos não apresentam sequer um comitê.

Tipo de comitê	Total de comitês	% Empresas com comitê
Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração	104	55%
Auditoria	100	53%
Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais	57	30%
Gestão de Riscos e Controles Internos	44	23%
Estratégia, Negócios e Expansão	38	20%
Governança Corporativa	25	13%
Ética, Integridade e Conduta	20	11%
Comunicação, negociação, reputação e divulgação	18	9%
Sustentabilidade, Meio-ambiente e RSC	17	9%
Inovação, Tecnologia e Transformação Digital	15	8%
Transações com Partes Relacionadas	12	6%
Outros Comitês	12	6%
Operações e Assuntos Técnicos	11	6%
Compliance, Conformidade e Regulatório	8	4%
Comitê Executivo	5	3%
Total de comitês	486	--

## Empresas quanto à quantidade de comitês





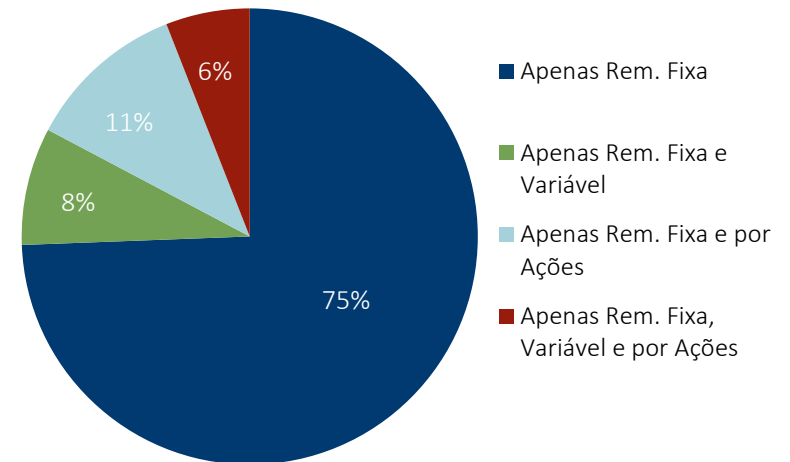
# Remuneração

# Remuneração individual média

187 empresas divulgaram remuneração total > zero, representando 98% do total. Remuneração fixa é utilizada por 99% das empresas, e de forma exclusiva por 75% dos Conselhos.

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração fixa	140	20	26	186
Remuneração variável	22	4	5	31
Remuneração pós-emprego	4	-	7	11
Remuneração por cessação de cargo	1	1	1	3
Remuneração por ações	26	2	4	32
<b>Total de empresas com remuneração</b>	<b>140</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

Componentes de remuneração aplicados de forma exclusiva aos Conselhos, no ano

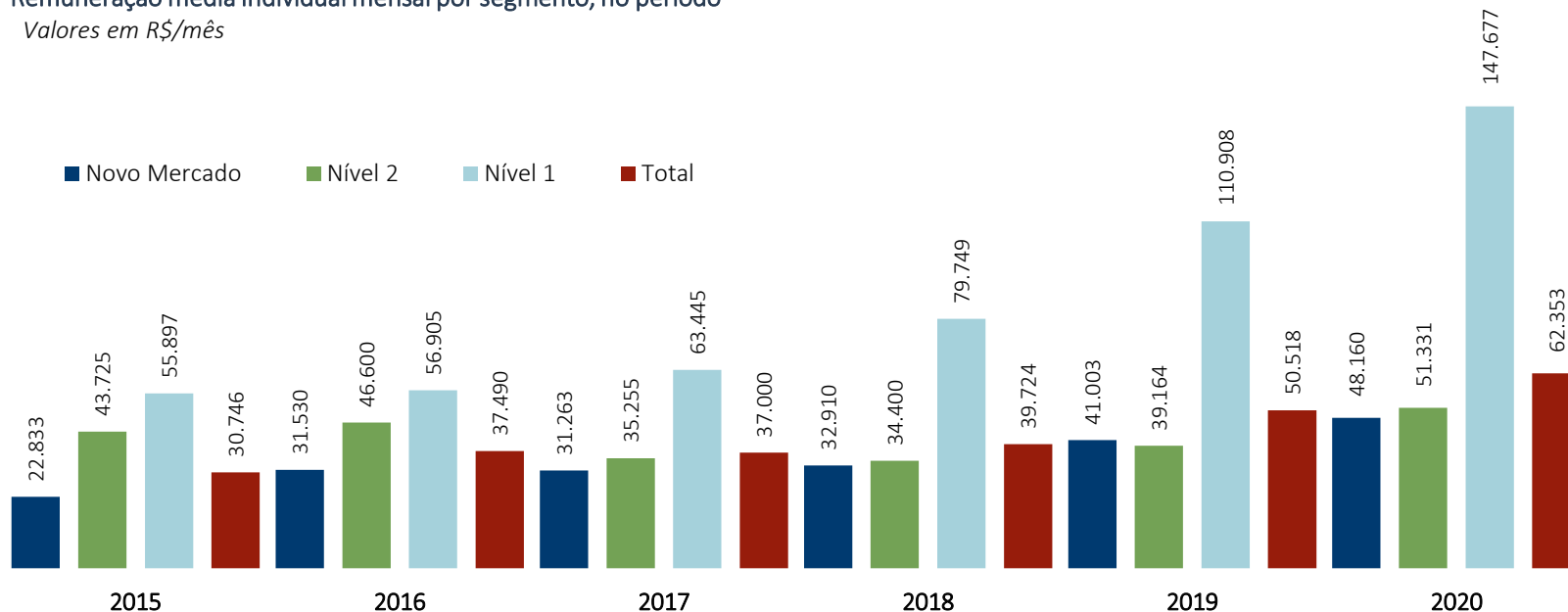


# Remuneração individual média mensal

Aumento médio de 23% sobre o ano anterior, impulsionado pelo aumento de 33% no Nível 1.

Remuneração média individual mensal por segmento, no período

Valores em R\$/mês



Legenda - item 13.2 do Formulário de Referência.

A remuneração individual média é calculada com base apenas nos dados do item 13.2 Remuneração Total do Conselho, do Formulário de Referência, para o exercício fiscal específico, a partir do seguinte critério:

Remuneração média individual = Remuneração Total / Número de Membros Remunerados

## Remuneração individual média mensal

Serviços Financeiros têm remuneração média 137% acima da média geral. Empresas estatais apresentam remuneração média 81% abaixo da média geral.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de consumo & Serviços	73.241	23.516	37.115	69.545
Educação, OSL & Governo	55.647			55.647
Indústria	39.524	39.661	48.313	41.327
Saúde	53.761			53.761
Serviços Financeiros	43.190	76.977	418.487	101.631
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	29.236		62.953	31.829
Remuneração média	48.160	51.331	147.677	62.353

Valores em R\$/mês

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estatal	8.873	11.361	14.147	11.881
Estrangeiro	32.628	64.541		37.947
Privado	49.952	57.607	187.736	67.130
Remuneração média	48.160	51.331	147.677	62.353

Valores em R\$/mês

Legenda - item 13.2 do Formulário de Referência.



# Múltiplo da Remuneração do *Chair*

com base no Formulário de Referência.

## *Múltiplo da Remuneração do Chair*

*É a proporção entre a remuneração recebida pelo Chair em relação a remuneração recebida pelos demais membros do Conselho (É assumido que a maior remuneração individual 'remuneração máxima' é paga ao Chair. Este valor é o informado no item 13.11 como Valor Máximo de Remuneração).*

### *Critérios para cálculo*

*Considera os seguintes dados do Formulário de Referência, para o exercício fiscal específico: Remuneração Total (13.2), Remuneração Máxima (13.11) e Número de Membros Remunerados (13.2)*

### ***A fórmula de cálculo é: Média da Remuneração do Chair / Remuneração média dos demais membros***

*Múltiplo da Remuneração do Chair = Média Remuneração Máxima (item 13.11) / Média [(Remuneração total – Remuneração Máxima) / (Número de membros remunerados - 1)]*

O cálculo não considera as empresas que apresentem as seguintes condições:

- *Remuneração Total não informada ou zerada*
- *Remuneração Máxima não informada ou zerada*
- *Número de Membros Remunerados zero, um ou menor que um*

## Remuneração do *Chair*

Em média, o valor de remuneração dos *Chairs* é cerca de 2,8 vezes o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho (considerando-se todas as empresas com valores válidos de Remuneração Total e Remuneração Máxima).

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Empresas consideradas para o cálculo	133	21	25	179
Remuneração média do <i>Chair</i>	R\$ 120.106,37	R\$ 142.038,79	R\$ 240.611,83	R\$ 139.509,82
Remuneração média dos demais membros	R\$ 33.513,21	R\$ 39.281,24	R\$ 141.488,17	R\$ 49.270,21
Múltiplo da Remuneração do <i>Chair</i>	3,6	3,6	1,7	2,8

# SpencerStuart