



# Brasil Board Index

2021

Responsáveis pela pesquisa:

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

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

Olivia Aguiar ([oaguiar@spencerstuart.com](mailto:oaguiar@spencerstuart.com))

## OBJETIVO

Mapear a composição, processos e remuneração dos Conselhos de Administração de empresas brasileiras listadas nos segmentos diferenciados da B3.

## ESCOPO DA PESQUISA:

Empresas, Conselhos e Conselheiros de Administração

Mapeamento de 211 empresas listadas nos segmentos diferenciados de Governança Corporativa da B3: 164 empresas no Novo Mercado, 21 empresas no Nível 2 e 26 empresas no Nível 1.

Análise evolutiva e comparação internacional de 1724 posições em Conselhos: 1280 no Novo Mercado, 209 no Nível 2 e 235 no Nível 1.

## FONTES DE DADOS

Dados brasileiros compilados a partir de fontes oficiais e públicas, como o Capital Social da B3, registros CVM e Formulários de Referência das empresas (dados referentes aos exercícios fiscais encerrados em 2020 e 2019).

Dados internacionais obtidos das bases proprietárias Spencer Stuart, como a *Boards Around the World 2020*, com dados referentes ao exercício fiscal encerrado em 2019.

<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world?category=all-board-composition&topic=all-topics>

# ÍNDICE

DESTAQUES	04	ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS	36
EVOLUÇÃO DOS INDICADORES NACIONAIS	10	Conselhos com posição de <i>Chair</i> e <i>Vice Chair</i>	37
COMPARAÇÃO INTERNACIONAL	13	Segregação de papéis entre <i>Chair</i> e CEO	38
NOTAS METODOLÓGICAS	17	Reuniões dos Conselhos	39
CONJUNTO DE EMPRESAS	18	Avaliação dos Conselhos	40
COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS	19	Comitês de assessoramento	42
Tamanho médio dos Conselhos	20	REMUNERAÇÃO	44
Independência	22	Notas metodológicas	45
Conselheiros executivos	24	Componentes da Remuneração Total	48
CEOs em Conselhos	25	Remuneração média individual mensal	49
Diversidade de gênero	26	Múltiplo de Remuneração do <i>Chair</i>	51
Diversidade de origem	30		
Novos Conselheiros	31		
Idade média	34		
Formação acadêmica	35		





# Destiques

# DESTAQUES: DIVERSIDADE

## DIVERSIDADE DE GÊNERO

**14,3%** das posições em Conselho são ocupadas por mulheres, contra 11,5% em 2020.

Considerando-se apenas as **titulares**, a porcentagem é de **11,9%**, contra 9,3% em 2020.

Mulheres ocupam 11 posições como *Chairs*, o que representa **4,5% do total de mulheres**. Esse percentual é menor do que em 2020 (6%).

**65%** dos Conselhos apresenta ao menos uma mulher, comparado com 57% em 2020.

**14,3%**  
de mulheres  
nos Conselhos



**4,5%**  
do total de  
mulheres em posições  
de Chairs



**65%** dos  
Conselhos  
apresentam pelo  
menos uma mulher



# DESTAQUES: DIVERSIDADE

## DIVERSIDADE DE ORIGEM

8,6% das posições são ocupadas por Conselheiros estrangeiros.

A representatividade de estrangeiros **diminuiu** em relação a 2020, quando havia 9,6% de Conselheiros estrangeiros.

73% dos **Conselhos** são compostos apenas por brasileiros; apenas 27% das empresas têm pelo menos um estrangeiro no Conselho.

8,6%  
de estrangeiros  
nos Conselhos



73% *dos Conselhos  
analisados*  
são compostos  
apenas por  
brasileiros



# DESTAQUES: INDEPENDÊNCIA E RENOVAÇÃO

## POSIÇÕES EM CONSELHO

7% do total de membros têm funções executivas na própria empresa.

O CEO participa dos Conselhos das próprias empresas em **37% do total de companhias**. Em 2020, este número era de 35% do total de empresas.

**37%** *do total de companhias*  
têm o CEO  
no Conselho



## NOVOS CONSELHEIROS

Os novos Conselheiros representam **18%** dos membros.

Dentre os novos Conselheiros, **19%** são mulheres, percentual maior que a média geral de mulheres, que é 14,3%.

**Apenas 4%** dos novos membros são estrangeiros.

**40%**  
membros  
independentes



## INDEPENDENTES

**40%** das posições em Conselho são ocupadas por independentes, um pouco abaixo do percentual de 2020 (41%).

Destacam-se **11%** de *Chairs* e **13%** de *Vice Chairs* independentes, considerando-se apenas estas posições.

**11%** *independentes*  
*Chairs* e **13%**  
*Vice Chairs*





# DESTAQUES: ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

## REUNIÕES DOS CONSELHOS

Em média, os Conselhos reuniram-se **19,3 vezes no ano**, um aumento sobre 2020, 18,3 reuniões, e sobre 2016, 15,1 reuniões.

A média é elevada em todos os segmentos de listagem e setores econômicos, influenciada principalmente pela relação de **11,1** reuniões extraordinárias para **8,2** ordinárias.

**19,3**  
em média  
reuniões  
no ano



## COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

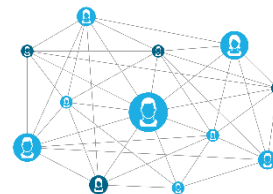
O número médio de comitês é de **2,9 por empresa**, contra 2,6 no ano passado.

**61% das empresas apresentam Comitês** de temas ligados a Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração. Em 2020, o percentual desses Comitês era de 55%.

Comitês de Auditoria, estatutários ou não, aparecem em **79% das empresas**, um avanço significativo em relação ao percentual de 2020 (53%).

O percentual de empresas com Comitês de Inovação, Tecnologia e Transformação Digital quase dobrou, de 8% para 15% das empresas.

**2,9**  
por empresa  
comitês





# DESTAQUES: REMUNERAÇÃO

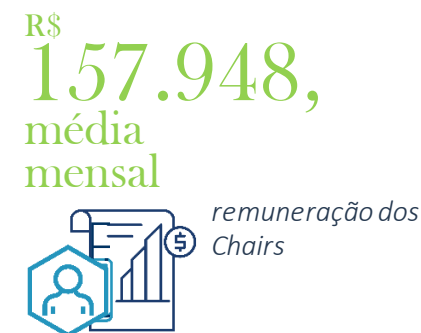
## REMUNERAÇÃO\*

Considerando os valores livres de encargos, a remuneração individual média mensal corresponde a **R\$ 55.719**, um aumento de 6% sobre o ano anterior, quando esta remuneração era R\$ 52.414.

A remuneração variável é praticada por **18%** do total de empresas, contra 16% no ano passado.

Em média, o valor de remuneração paga aos *Chairs* é cerca de **3,7** vezes o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho, um avanço sobre o ano de 2020 (2,8 vezes).

A remuneração média mensal dos Conselheiros (excluindo os *Chairs*) é de **R\$ 42.674**; a remuneração média mensal dos *Chairs* é de **R\$ 157.948**. A remuneração sem encargos é apresentada aqui pela primeira vez.



\*Método de cálculo na sessão de remuneração.



# Evolução

# Evolução 2015 a 2021 (1/2)

TEMA	INDICADORES	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Amostra</b>	Quantidade de empresas	<b>211</b>	190	186	187	176	179	182
	Empresas novas e/ou upgrades de segmento	<b>26</b>	16	1	17	5	2	n/a
	Quantidade de posições em Conselhos	<b>1724</b>	1598	1569	1668	1613	1648	1602
	Quantidade de posições ocupadas por homens	<b>1478</b>	1414	1404	1512	1481	1526	1486
	Quantidade de posições ocupadas por mulheres	<b>246</b>	184	165	156	132	120	116
<b>Conselhos</b>	Conselhos com segregação entre <i>Chair</i> e CEO	<b>100%</b>	100%	99%	100%	99%	99%	100%
	Conselhos com posição de <i>Vice Chair</i>	<b>61%</b>	63%	61%	65%	69%	67%	62%
	Conselhos com posição de <i>Chair</i>	<b>100%</b>	100%	97%	98%	98%	99%	98%
<b>Tamanho</b>	Tamanho médio dos Conselhos *	<b>8,2</b>	8,4	8,4	8,9	9,2	9,2	8,8
	Tamanho médio dos Conselhos (apenas titulares)	<b>7,3</b>	7,5	7,4	7,5	7,5	7,6	7,6
<b>Reuniões</b>	Média anual de reuniões	<b>19,3</b>	18,3	17,2	18,2	17,0	15,1	-
<b>Avaliação</b>	Conselhos com processo previsto de avaliação	<b>61%</b>	48%	43%	34%	-	-	-
	Conselhos com avaliação externa	<b>12%</b>	9%	10%	6,4%	-	-	-
	Conselhos com avaliação interna	<b>48%</b>	39%	33%	28%	-	-	-
<b>Comitês</b>	Número médio de comitês por CA	<b>2,9</b>	2,6	2,5	2,4	2,4	2,3	2,1
<b>Remuneração</b>	Remuneração média individual mensal sem encargos	<b>R\$ 55.719</b>	R\$ 52.414	R\$ 43.149	R\$ 33.522	R\$ 30.392	R\$ 31.409	R\$ 25.001
	Remuneração média mensal dos <i>Chairs</i>	<b>R\$ 157.948</b>	R\$ 139.509	-	-	-	-	-
	Remuneração média dos demais Conselheiros	<b>R\$ 42.674</b>	R\$ 49.270	-	-	-	-	-
	Múltiplo de remuneração do <i>Chair</i>	<b>3,7</b>	2,8	-	-	-	-	-

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

## Evolução 2015 a 2021 (2/2)

TEMA	INDICADORES	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Idade média</b>	Idade média dos Conselheiros	<b>56,8</b>	57,0	57,2	55	54,5	56,0	55,6
<b>Novos</b>	Quantidade de novos Conselheiros	<b>308</b>	445	306	223	173	179	n/a
	Novos Conselheiros	<b>18%</b>	28%	20%	13%	11%	11%	n/a
	Novos Conselheiros: apenas mulheres	<b>19,0%</b>	12,8%	14,4%	13,0%	11,6%	13,4%	n/a
	Novos Conselheiros: apenas estrangeiros	<b>4,0%</b>	13,0%	9,2%	13,9%	9,8%	19,6%	n/a
<b>Estrangeiros</b>	Conselheiros estrangeiros	<b>8,6%</b>	9,6%	9,2%	8,3%	8,7%	10,2%	9,5%
	Empresas com ao menos 1 estrangeiro no Conselho	<b>27%</b>	30%	32%	32%	35%	39%	39%
<b>Independentes</b>	Conselheiros independentes	<b>40%</b>	41%	39%	37%	33%	31%	26%
	Conselheiros independentes: apenas mulheres	<b>18,0%</b>	13,0%	9,3%	6,8%	5,5%	5,9%	4,8%
	Conselheiros independentes: apenas homens	<b>82,0%</b>	87,0%	90,7%	93,2%	94,5%	94,1%	95,2%
<b>Executivos</b>	Conselheiros com função executiva na própria empresa	<b>7,4%</b>	7,4%	8,7%	8,0%	6,9%	6,9%	-
<b>CEOs</b>	CEOs em Conselhos da própria empresa	<b>4,5%</b>	4,2%	5,4%	4,7%	4,5%	4,5%	-
	Empresas com CEOs em Conselhos	<b>37%</b>	35%	45%	44%	41%	41%	-
<b>Mulheres</b>	Conselheiras	<b>14,3%</b>	11,5%	10,5%	9,4%	8,2%	7,3%	7,2%
	Apenas Conselheiras titulares	<b>11,9%</b>	9,3%	8,2%	6,6%	5,5%	5,5%	5,8%
	Apenas Conselheiras titulares não pertencentes ao grupo controlador	<b>9,4%</b>	7,3%	6,2%	4,6%	3,9%	3,5%	2,4%
	Mulheres <i>Chairs</i>	<b>4,5%</b>	6,0%	7,3%	6,4%	3,8%	1,7%	2,6%
	Empresas com ao menos uma mulher no Conselho	<b>65%</b>	57%	53%	46%	44%	44%	43%

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











# Comparação Internacional

# Comparação Internacional

PAÍ\$	COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA	NÚMERO DE EMPRESAS
<b>Brasil</b>	<b>B3 Novo Mercado, Nível 2, Nível 1</b>	<b>211</b>
África do Sul	JSE top 51	51
Alemanha	Dax (total), partes de M-Dax, S-Dax, Tec-Dax	68
Áustria	ATX 20	20
Bélgica	Bel 20, Bel Mid	57
Canadá	TSX companhias listadas + Faturamento > CDN \$1 bilhão	100
Colômbia	BVC - Bolsa de Valores de Colombia, <i>Investor Relation Recognition</i>	32
Dinamarca	OMX Copenhagen	25
Espanha	Top 100 companhias listadas (Incluindo IBEX 35)	100
EUA	S&P 500	494
Finlândia	OMX Helsinki	25
França	CAC 40 e SBF 120	120
Holanda	AEX / AMX	50
Índia	BSE 100	100
Itália	38 (FTSE MIB)	38
Irlanda	ISEQ20	20
Japão	NIKKEI 225	225
Noruega	OBX	25
Reino Unido	FTSE100 + Top 50 FTSE250	150
Rússia	RTS	35
Singapura	STI30	30
Suécia	OMX Stockholm	25
Turquia	BIST 30	28

Fontes: Boards Around the World Spencer Stuart 2020 e Brasil Board Index 2021.

# Comparação internacional entre os Conselhos (1/2)







PARÂMETRO	BRASIL		CONJUNTO DE 20 PAÍSES
<b>Tamanho dos Conselhos</b>	Tamanho médio dos Conselhos é 8,2, equivalente a 78% da média internacional.		Tamanho médio internacional é 10,5. Alemanha e Áustria apresentam Conselhos com os maiores tamanhos médios, 13,9 e 15,5 membros, respectivamente.
<b>Conselheiros com funções executivas</b>	O percentual brasileiro de Conselheiros com funções executivas na própria empresa é de 7%.		A média internacional de Conselheiros com funções executivas na própria empresa é de 17%. 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 9,5%.
<b>Vice Chairs</b>	61% dos Conselhos contam com posição de Vice Chair.		Percentual médio internacional é 71%; Alemanha, Dinamarca, Finlândia e Reino Unido têm 100% de Conselhos com Vice Chairs.
<b>Reuniões dos Conselhos</b>	A média de reuniões é 19,3 no ano (11,1 extraordinárias em relação às 8,2 ordinárias), uma das mais altas entre os países. O elevado número de reuniões extraordinárias impulsiona a média.		A média internacional é de 10,3 reuniões ao ano. Singapura tem a menor média, 5,7 reuniões no ano, seguido pela Áustria com 6 reuniões no ano.
<b>Avaliação externa</b>	O percentual brasileiro é de 12% de Conselhos com avaliação externa.		O percentual internacional é de 31%. França tem o maior percentual dentre os países, 87%.


 O Brasil está melhor que os demais países


 O Brasil está pior que os demais países

*Dados internacionais coletados a partir da base proprietária Boards Around The World Spencer Stuart 2020.  
Dados brasileiros calculados para o Brasil Board Index 2021.*

## Comparação internacional entre os Conselhos (2/2)

PARÂMETRO	BRASIL		CONJUNTO DE 20 PAÍSES
<b>% Mulheres em Conselhos</b>	Percentual de mulheres em Conselhos é 14,3% (53% da média internacional), um dos mais baixos entre os países comparados.		Percentual médio internacional é 27,1%; Noruega e França apresentam os maiores percentuais, com 44,2% e 44,6%, respectivamente.
<b>Conselhos com ao menos 30% de mulheres</b>	Percentual brasileiro é 13,3%, entre os mais baixos dos países.		Percentual médio internacional é 46,8%. França e Noruega apresentam os percentuais mais altos, de 96,7% e 96% respectivamente.
<b>Idade média</b>	Idade média dos membros é 56,8 anos, 4% abaixo da média internacional.		Idade média internacional é 59,3 anos; Colômbia tem a média mais alta (63 anos) e EUA tem a média mais baixa (55,4 anos).
<b>Conselheiros estrangeiros</b>	Percentual de conselheiros estrangeiros é 8,6%, entre os mais baixos, representando cerca de 37% da média internacional.		Percentual médio internacional é 24,4%. Dinamarca tem o percentual mais alto (50,3%), enquanto que o Japão tem o mais baixo (4%).
<b>Conselheiros independentes</b>	O percentual de independentes é 40%, um dos mais baixos entre os países.		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 18%.		Percentual médio internacional é 13,9%; Colômbia e Rússia apresentam os percentuais mais altos, 25% e 25,9%, respectivamente.

 O Brasil está melhor que os demais países

 O Brasil está pior que os demais países

*Dados internacionais coletados a partir da base proprietária Boards Around The World Spencer Stuart 2020.  
Dados brasileiros calculados para o Brasil Board Index 2021.*



# NOTAS METODOLÓGICAS

## CRITÉRIOS

As variações percentuais são calculadas sobre a representatividade do item em análise, e não sobre os valores absolutos.

A variação percentual do período é calculada considerando-se o valor do ano mais recente e o do mais antigo disponíveis para cada indicador.

O número de casas decimais na apresentação dos percentuais depende dos valores e da variável:

- Percentuais em geral - apresentação dos valores arredondados e sem casas decimais (70%, por exemplo);
- Percentuais de diversidade de gênero - apresentação com uma casa decimal (7,3%, por exemplo).

Médias são apresentadas com uma casa decimal.

Os valores de remuneração aparecem expressos em Reais (R\$).

## ESTRATIFICAÇÕES

Os segmentos de listagem obedecem à classificação da B3:

- Novo Mercado;
- Nível 2;
- Nível 1.

Os setores econômicos refletem a classificação da Spencer Stuart:

- Bens de consumo & Serviços;
- Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos (OSL) & Governo;
- Indústria;
- Saúde;
- Serviços Financeiros;
- Tecnologia, Mídia & Telecom.

Os tipos de controle acionário seguem a classificação da B3:

- Estatal;
- Estrangeiro;
- Privado.

# Conjunto de empresas

211 EMPRESAS			
SEGMENTO DE LISTAGEM		SETOR ECONÔMICO	CONTROLE ACIONÁRIO
164	Novo Mercado	82 Indústria	13 Estatal
21	Nível 2	56 Serviços Financeiros	6 Estrangeiro
26	Nível 1	42 Bens de Consumo	192 Privado
		4 Educação, OSL & Governo	
		11 Saúde	
		16 Tecnologia, Mídia e Telecom	



# Composição dos Conselhos

# Tamanho médio dos Conselhos

Tamanho médio dos Conselhos considerando todos os membros.

ANO	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	MÉDIA
2015	8,2	10,8	10,3	8,8
2016	8,5	10,9	11,3	9,2
2017	8,3	11,8	11,1	9,2
2018	8,4	11,0	10,0	8,9
2019	8,1	10,5	9,0	8,4
2020	8,0	10,0	9,3	8,4
2021	7,8	10,0	9,0	8,2

Tamanho médio dos Conselhos apenas titulares.

ANO	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	MÉDIA
2015	7,2	8,8	8,8	7,6
2016	7,2	8,1	8,8	7,6
2017	7,1	8,4	8,6	7,5
2018	7,2	8,7	8,5	7,5
2019	7,1	8,8	8,3	7,4
2020	7,1	8,5	8,5	7,5
2021	7,0	8,3	8,3	7,3

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



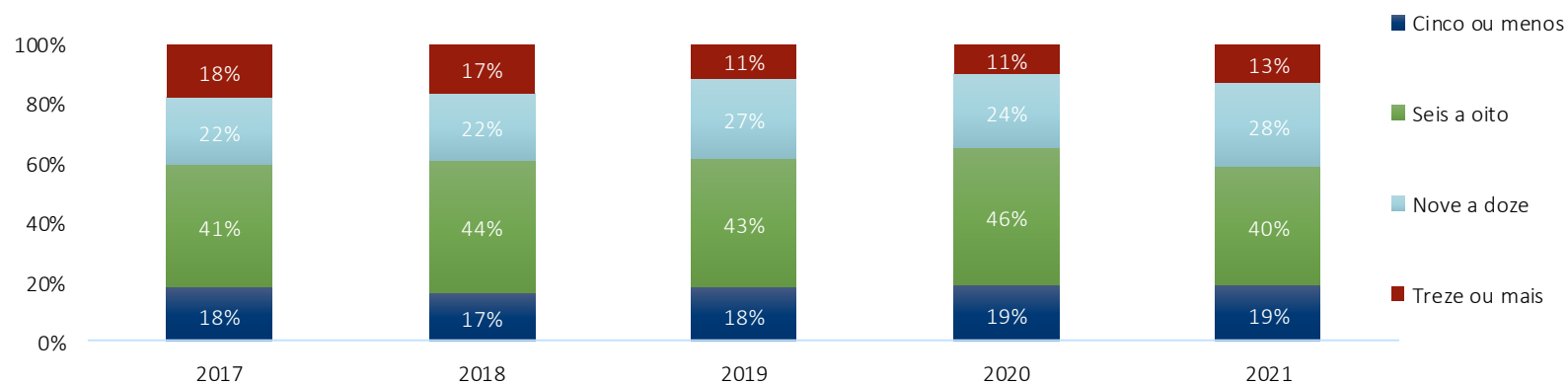
# Tamanho médio dos Conselhos

O setor com o maior tamanho médio é o de Saúde e com o menor é o de Tecnologia, Mídia & Telecom.

SETOR	2017	2018	2019	2020	2021
Bens de consumo & Serviços	8,3	8,0	7,9	7,6	<b>7,6</b>
Educação, OSL & Governo	7,4	7,4	7,2	7,0	<b>7,0</b>
Indústria	10,6	10,2	9,4	9,4	<b>9,2</b>
Saúde	9,8	8,6	8,6	8,6	<b>9,4</b>
Serviços Financeiros	7,6	7,9	7,3	7,8	<b>7,4</b>
Tecnologia, Mídia & Telecom	7,9	6,8	7,7	7,1	<b>6,6</b>
<b>Tamanho médio</b>	8,8	8,9	8,4	8,4	<b>8,2</b>

*O cálculo do tamanho médio por setor econômico foi incorporado no estudo em 2017.*

## Tamanho dos Conselhos por faixa (titulares e suplentes)

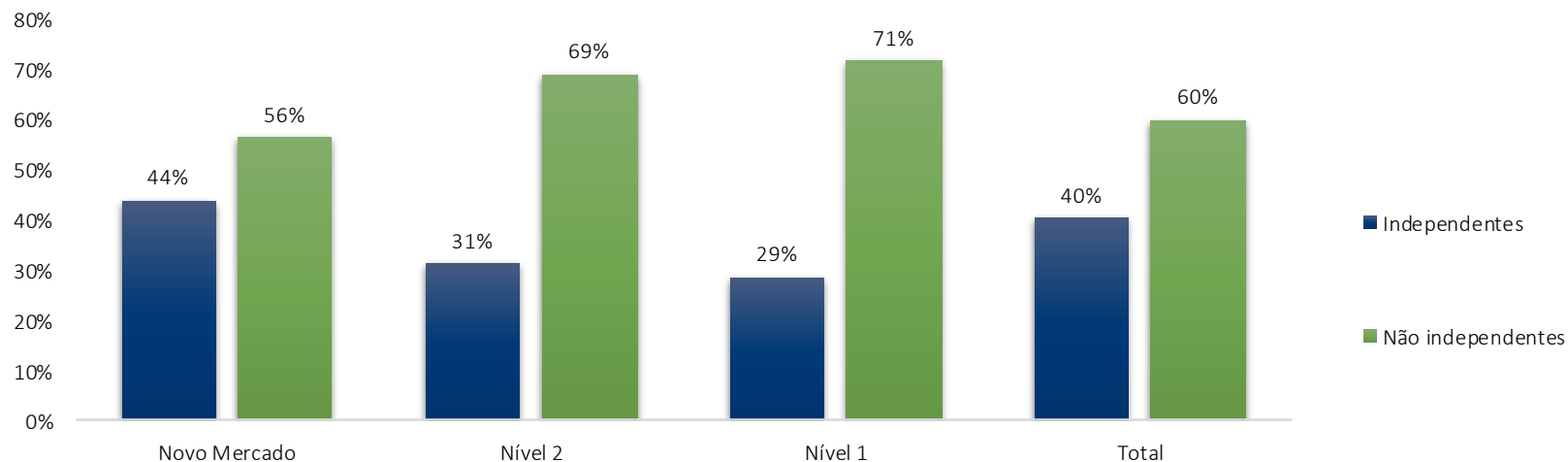


# Independência

44% das posições do Novo Mercado e 31% das posições do Nível 2 são independentes.

INDEPENDÊNCIA	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Independentes	560	65	67	692
Não independentes	720	144	168	1032
<b>Total de posições</b>	<b>1280</b>	<b>209</b>	<b>235</b>	<b>1724</b>

## Conselheiros Independentes



# Independência

Considerando a proporção por posição, apenas 11% das posições de *Chair* são ocupadas por independentes.

POSIÇÕES OCUPADAS	INDEPENDENTES	NÃO INDEPENDENTES	TOTAL
<i>Chair</i>	24	196	220
<i>Vice Chair</i>	18	116	134
Conselheiro	623	561	1184
Suplente	27	159	186
<b>Total de posições</b>	<b>692</b>	<b>1032</b>	<b>1724</b>

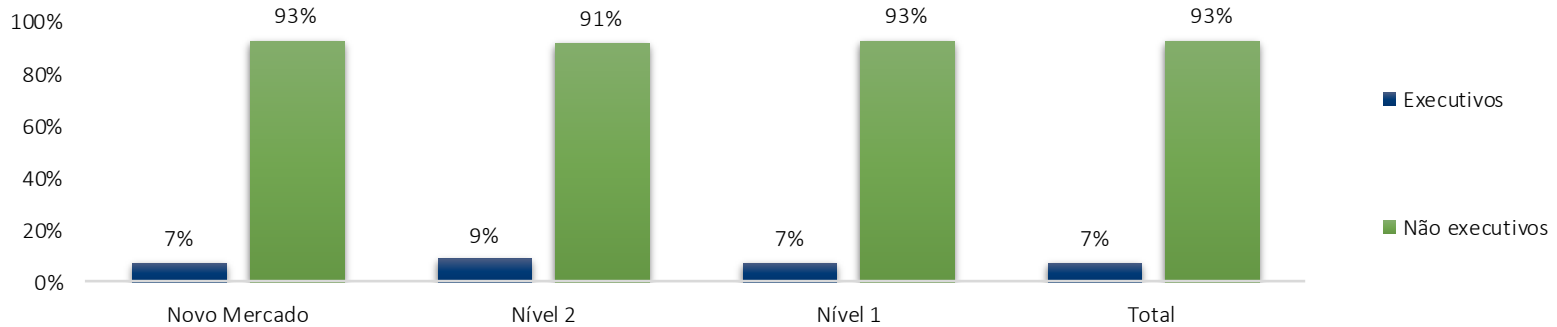
O setor de Educação, OSL & Governo apresenta a maior média de independentes.

SETOR ECONÔMICO	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Bens de consumo & Serviços	3,7	3,5	2,0	3,6
Educação, OSL & Governo	4,5	-	-	4,5
Indústria	3,7	3,3	2,0	3,3
Saúde	3,0	6,0	-	3,3
Serviços Financeiros	3,0	1,8	3,3	2,9
Tecnologia, Mídia & Telecom	3,2	-	8,0	3,5
<b>Média de independentes</b>	<b>3,4</b>	<b>3,1</b>	<b>2,6</b>	<b>3,3</b>

# Conselheiros executivos

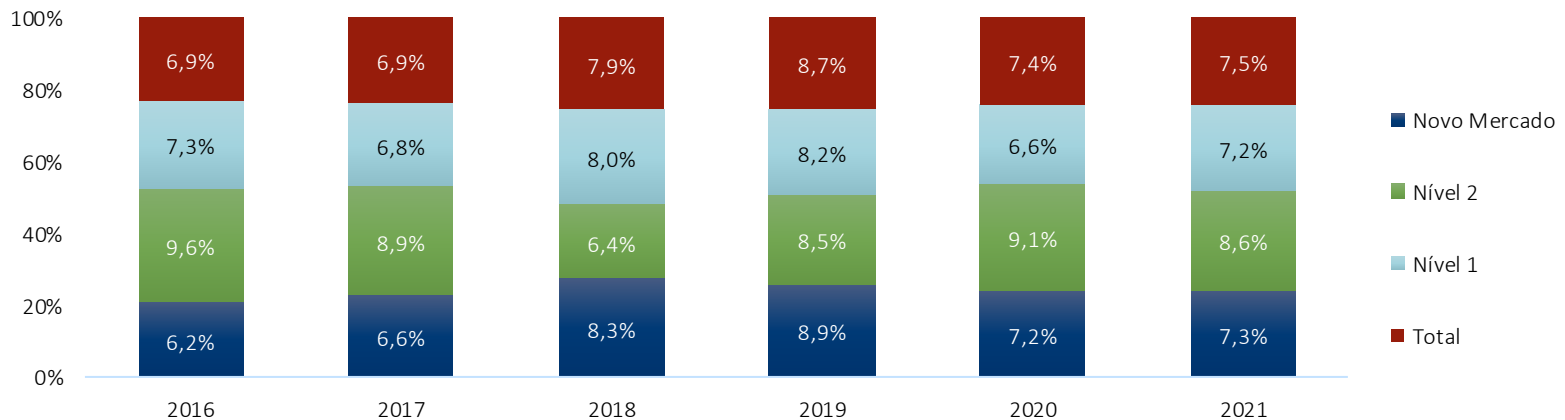
Posições ocupadas por membros com funções executivas na própria empresa representam apenas 7%.

## Conselheiros executivos na própria empresa



Percentual de posições ocupadas por executivos na própria empresa permanece estável no período.

## Conselheiros executivos na própria empresa





# CEOs em Conselhos

O CEO está no Conselho em sua própria empresa em 37% dos casos, representando 4,5% do total de Conselheiros.

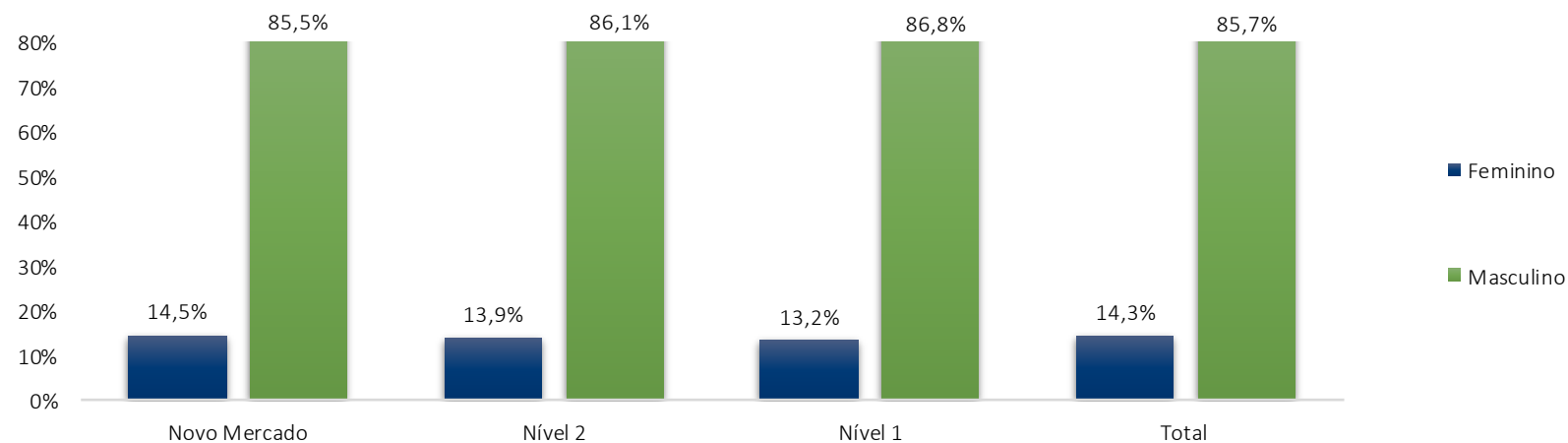
CONSELHEIROS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Membros executivos	94	18	17	129
<b>CEOs na própria empresa</b>	<b>59</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>78</b>
Executivos na empresa com outros cargos	35	10	6	51
Membros não executivos	1186	191	218	1595
<b>Total de posições</b>	<b>1280</b>	<b>209</b>	<b>235</b>	<b>1724</b>
<b>Conselhos com CEOs da própria empresa</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>37%</b>

# Diversidade de gênero

Mulheres em Conselho representam 14,3%.

DIVERSIDADE DE GÊNERO	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Mulheres	186	29	31	246
Homens	1094	180	204	1478
<b>Total de posições</b>	<b>1280</b>	<b>209</b>	<b>235</b>	<b>1724</b>

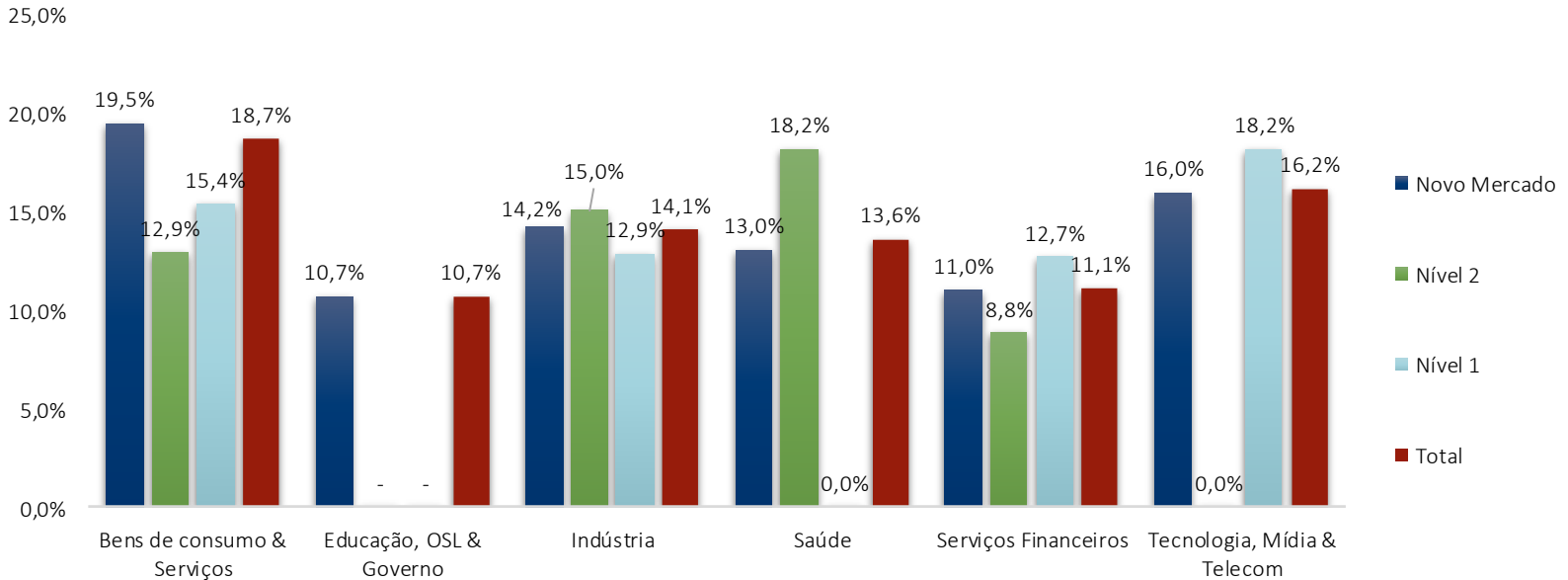
## Diversidade de gênero



# Diversidade de gênero

Empresas de Bens de Consumo e Serviços do Novo Mercado têm a mais alta participação feminina.

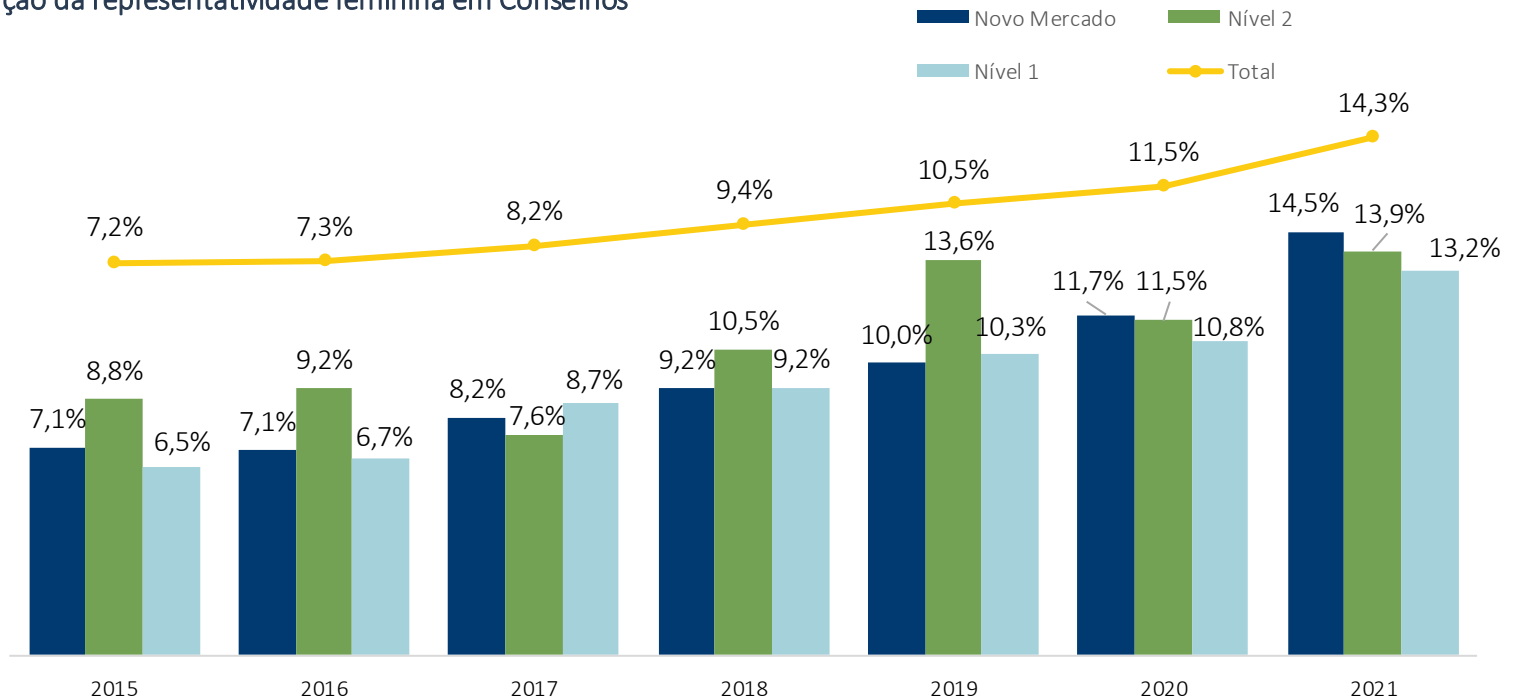
## Mulheres em Conselhos



# Diversidade de gênero

Percentual de mulheres em Conselhos atualmente representa um avanço de 24% sobre o ano anterior e de 99% sobre 2015.

Evolução da representatividade feminina em Conselhos





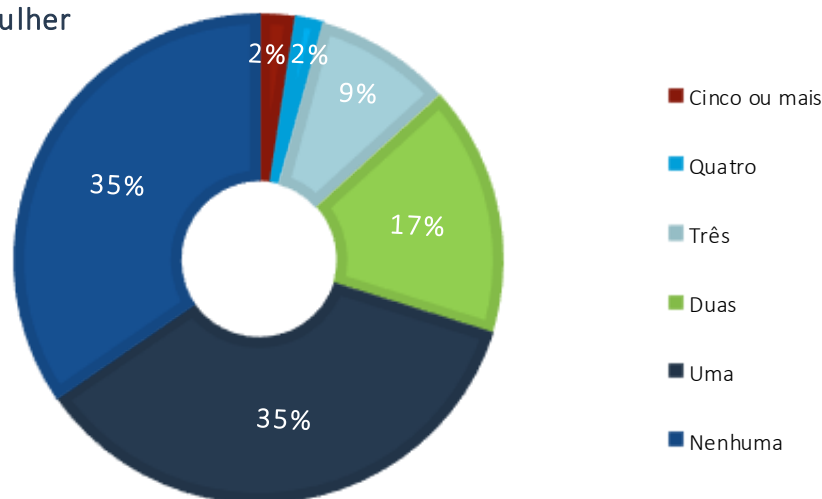
# Diversidade de gênero

Número médio de mulheres por Conselho cresce em relação ao ano anterior e no período, passando pela primeira vez o patamar de uma mulher por Conselho.

Conselhos e Membros	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Média de mulheres por Conselho	0,6	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,2
Média de homens por Conselho	8,2	8,5	8,4	8,1	7,5	7,4	7,0
<b>Tamanho médio dos Conselhos</b>	<b>8,8</b>	<b>9,2</b>	<b>9,2</b>	<b>8,9</b>	<b>8,4</b>	<b>8,4</b>	<b>8,2</b>

65% dos Conselhos apresentam ao menos uma mulher, com destaque para o Nível 1, que apresenta 81% de Conselhos com mulheres.

Conselhos com uma mulher

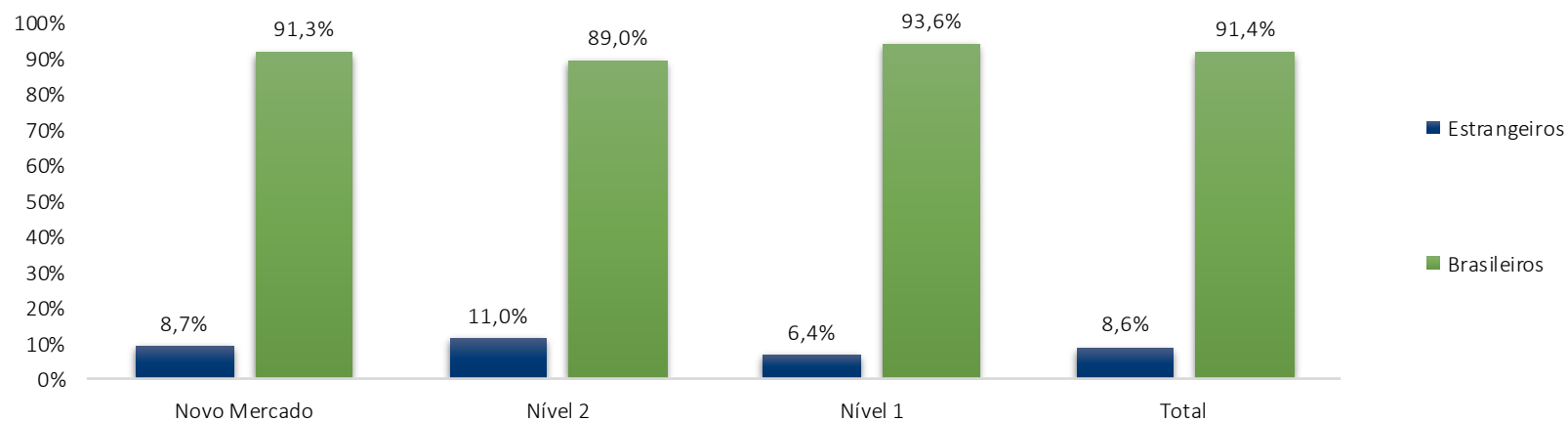


# Diversidade de origem

Apenas 8,6% das posições são ocupadas por membros estrangeiros.

NACIONALIDADE	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Estrangeiros	111	23	15	149
Brasileiros	1169	186	220	1575
<b>Total de posições</b>	<b>1280</b>	<b>209</b>	<b>235</b>	<b>1724</b>

## Diversidade de origem



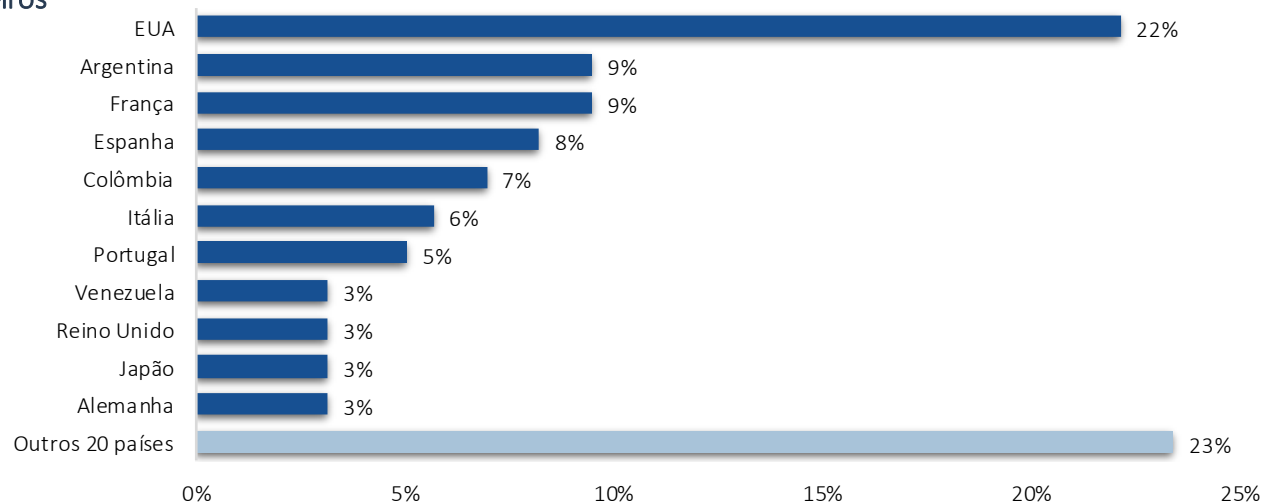
# Diversidade de origem

73% dos Conselhos não contam com membros estrangeiros.

NÚMERO DE ESTRANGEIROS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Cinco ou mais	8	1	2	11
Quatro	3	-	-	3
Três	5	2	-	7
Duas	4	2	1	7
Uma	22	4	2	28
Nenhuma	122	12	21	155
<b>Total de empresas</b>	<b>164</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>211</b>

A maioria dos estrangeiros em Conselhos são dos EUA.

## País de origem dos estrangeiros

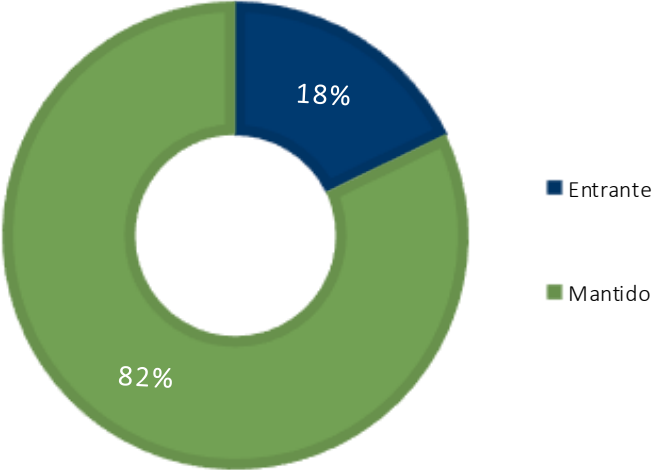


# Novos Conselheiros

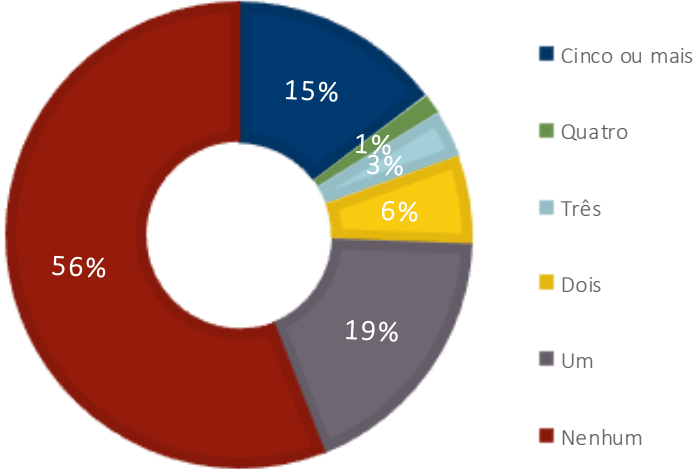
Novas posições representam 18% do total de posições de Conselho no ano.

44% dos Conselhos apresentam ao menos um novo Conselheiro.

Posições novas e mantidas



Conselhos com ao menos uma nova posição

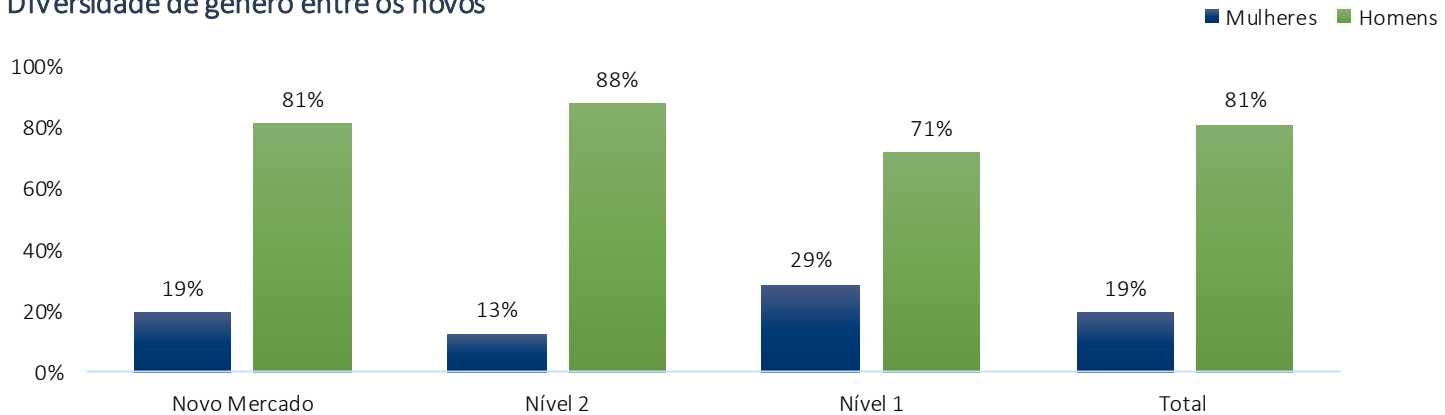




# Novos Conselheiros

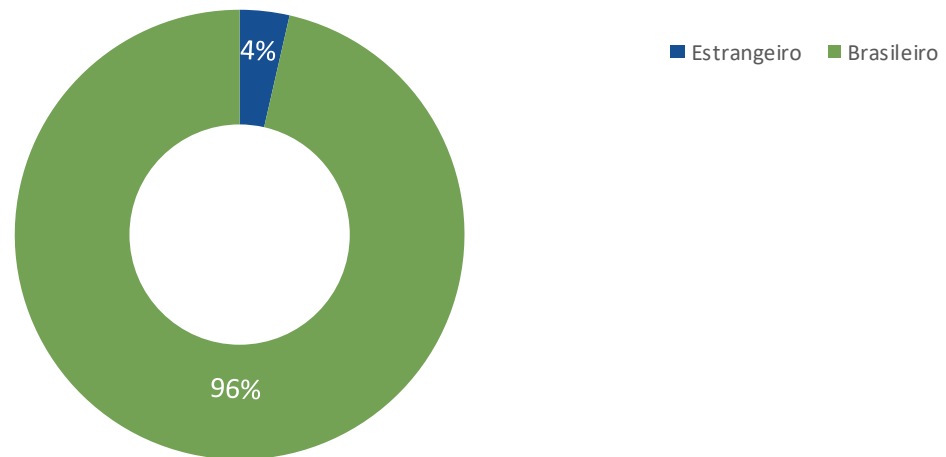
19% das novas posições são ocupadas por mulheres, acima do percentual geral de mulheres (14,3%).

## Diversidade de gênero entre os novos



4% dos novos Conselheiros são estrangeiros.

## Diversidade de origem entre os novos

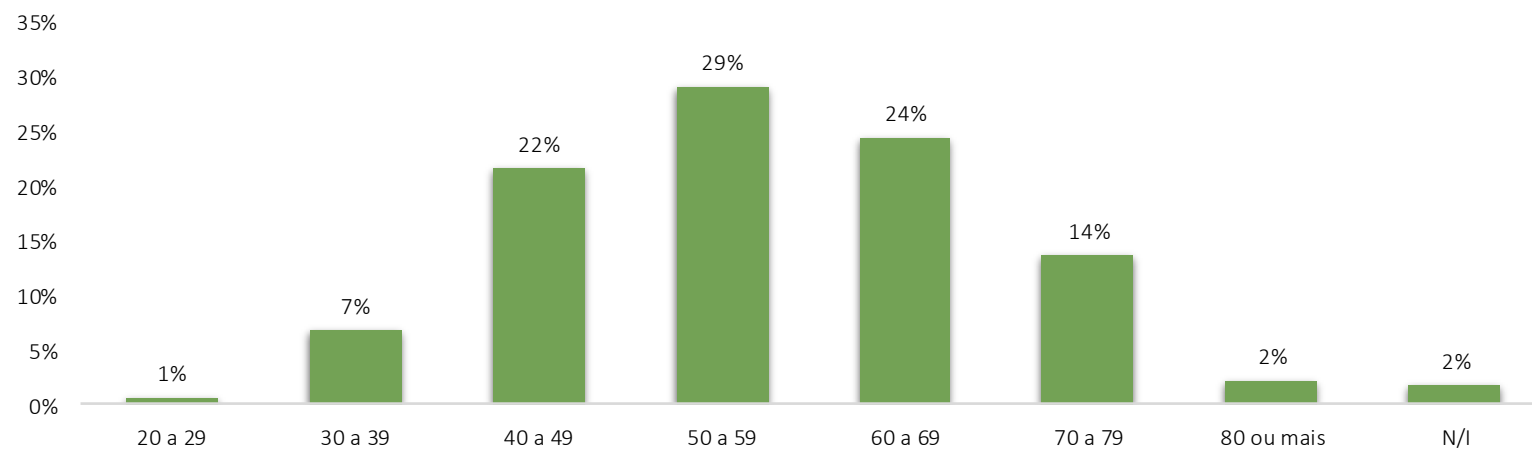


# Idade média

Novo Mercado apresenta os Conselheiros mais jovens.

IDADES	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Idade máxima	89,0	94,0	93,0	94,0
<b>Idade média</b>	<b>56,4</b>	<b>58,6</b>	<b>57,2</b>	<b>56,8</b>
Idade mínima	25,0	27,0	33,0	25,0

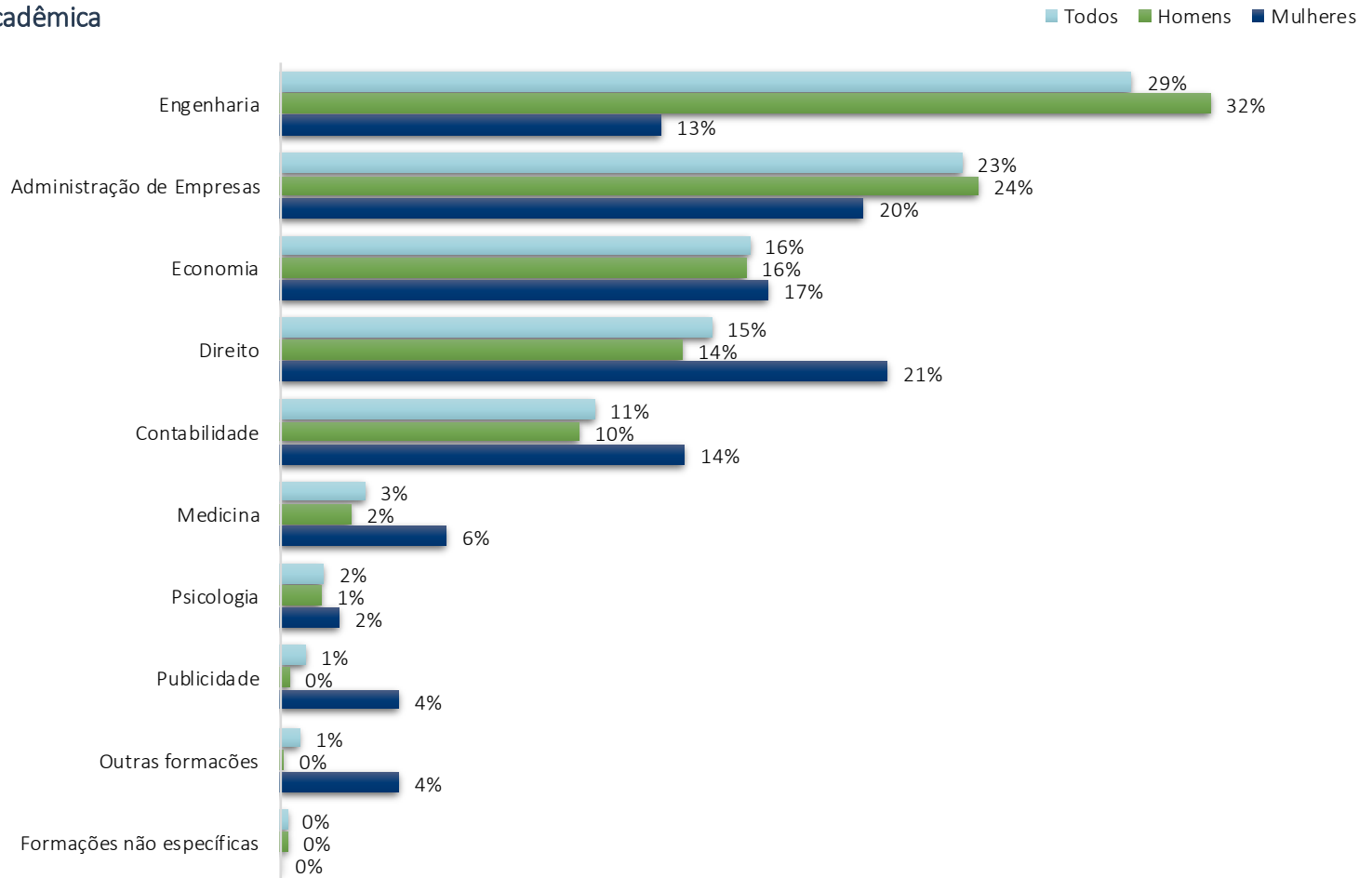
## Faixa etária



# Formação acadêmica

Engenharia é a formação mais frequente para os homens (32%), enquanto Direito é a formação mais frequente para as mulheres (21%).

## Formação acadêmica



\* Outras formações incluem Jornalismo, Arquitetura, Filosofia, Tecnologia, Comunicação, Educação, entre outras.

\*\* Formações não específicas incluem Serviço Público, Empresariado, Consultoria, Atividades bancárias, entre outras.



# Organização e Processos



## Conselhos com posição de *Chair* e *Vice Chair*

Todos os Conselhos apresentam a posição de *Chair*.

EMPRESAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CA com posição de <i>Chair</i>	178	178	172	184	180	190	211
CA sem posição de <i>Chair</i>	4	1	4	3	6	-	-
<b>Total de empresas</b>	<b>182</b>	<b>179</b>	<b>176</b>	<b>187</b>	<b>186</b>	<b>190</b>	<b>211</b>
<b>Porcentagem de Conselhos com <i>Chair</i></b>	<b>98%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Percentual de Conselhos com *Vice Chair* permanece estável no período.

EMPRESAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CA com posição de <i>Vice Chair</i>	113	120	121	110	113	119	129
CA sem posição de <i>Vice Chair</i>	69	59	55	77	73	71	82
<b>Total de empresas</b>	<b>182</b>	<b>179</b>	<b>176</b>	<b>187</b>	<b>186</b>	<b>190</b>	<b>211</b>
<b>Porcentagem de Conselhos com <i>Vice Chair</i></b>	<b>62%</b>	<b>67%</b>	<b>69%</b>	<b>59%</b>	<b>61%</b>	<b>63%</b>	<b>61%</b>

# Segregação de papéis entre *Chair* e CEO

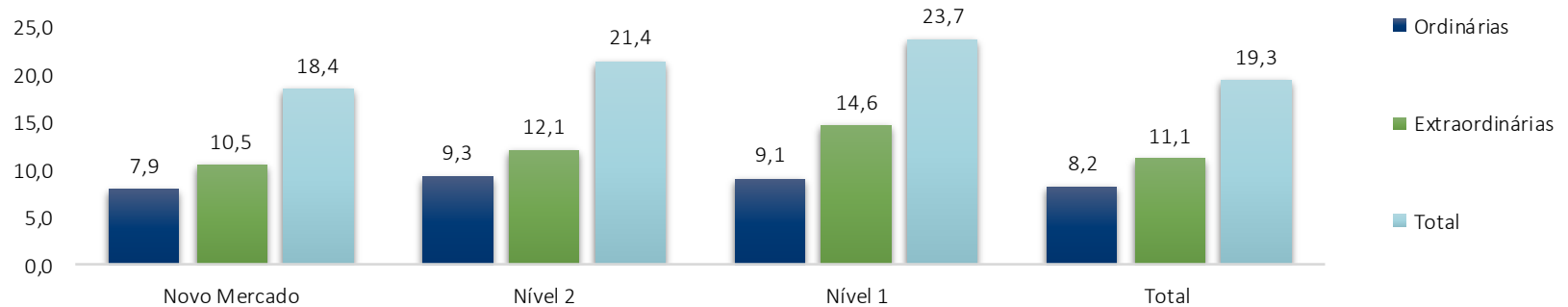
A segregação de cargos é observada pela maioria absoluta das empresas analisadas.

ACUMULAÇÃO DE CARGOS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
<i>Chair</i> e <i>CEO</i> segregados	163	21	26	210
<i>Chair</i> e <i>CEO</i> não segregados	1	-	-	1
<b>Total de empresas</b>	<b>164</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>211</b>

# Reuniões dos Conselhos

A quantidade média de reuniões é elevada em todos os segmentos, impulsionada pelas reuniões extraordinárias e com destaque para o Nível 1.

Média anual de reuniões dos Conselhos



Média geral de reuniões cresce 28% no período (2016-2021).

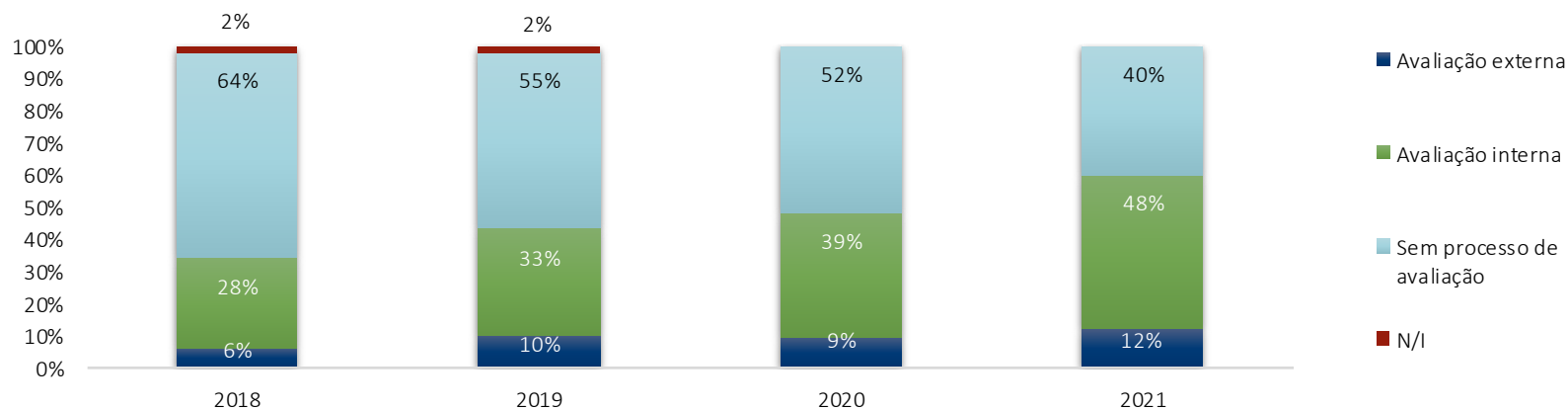
MÉDIA DE REUNIÕES	ORDINÁRIAS	EXTRAORDINÁRIAS	MÉDIA GERAL
2016	6,8	7,3	15,1
2017	8,3	9,7	17,0
2018	7,5	10,7	18,2
2019	8,4	8,8	17,2
2020	8,6	9,7	18,3
2021	8,2	11,1	19,3

# Avaliação dos Conselhos

Avaliação externa dos Conselhos cresce significativamente no período (2018 a 2021).

EMPRESAS	2018	2019	2020	2021
Avaliação externa	12	19	17	26
Avaliação interna	52	61	74	103
Sem processo de avaliação	120	103	99	82
N/I	3	3	-	-
<b>Total de empresas</b>	<b>187</b>	<b>186</b>	<b>190</b>	<b>211</b>

## Avaliação anual dos Conselhos

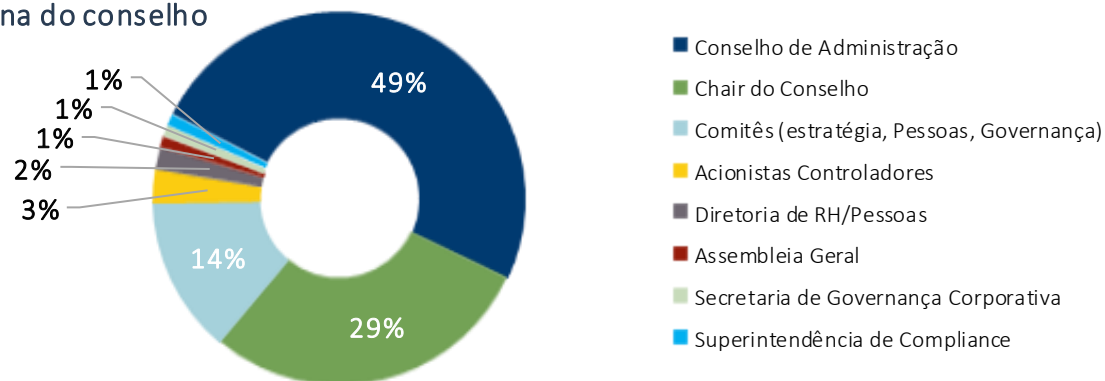


# Avaliação dos Conselhos

Considerando apenas os Conselhos com avaliação interna, a maior parte das avaliações são conduzidas pelo próprio Conselho ou pelo *Chair*.

EMPRESAS COM AVALIAÇÃO INTERNA	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Conselho de Administração	44	2	5	51
Chair do Conselho	28	1	1	30
Comitês (Estratégia, Pessoas, Governança)	10	2	2	14
Acionistas Controladores	1	-	2	3
Diretoria de RH/Pessoas	2	-	-	2
Assembleia Geral	1	-	-	1
Secretaria de Governança Corporativa	-	1	-	1
Superintendência de Compliance	1	-	-	1
<b>Total Geral</b>	<b>87</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>103</b>

## Responsável pela avaliação interna do conselho

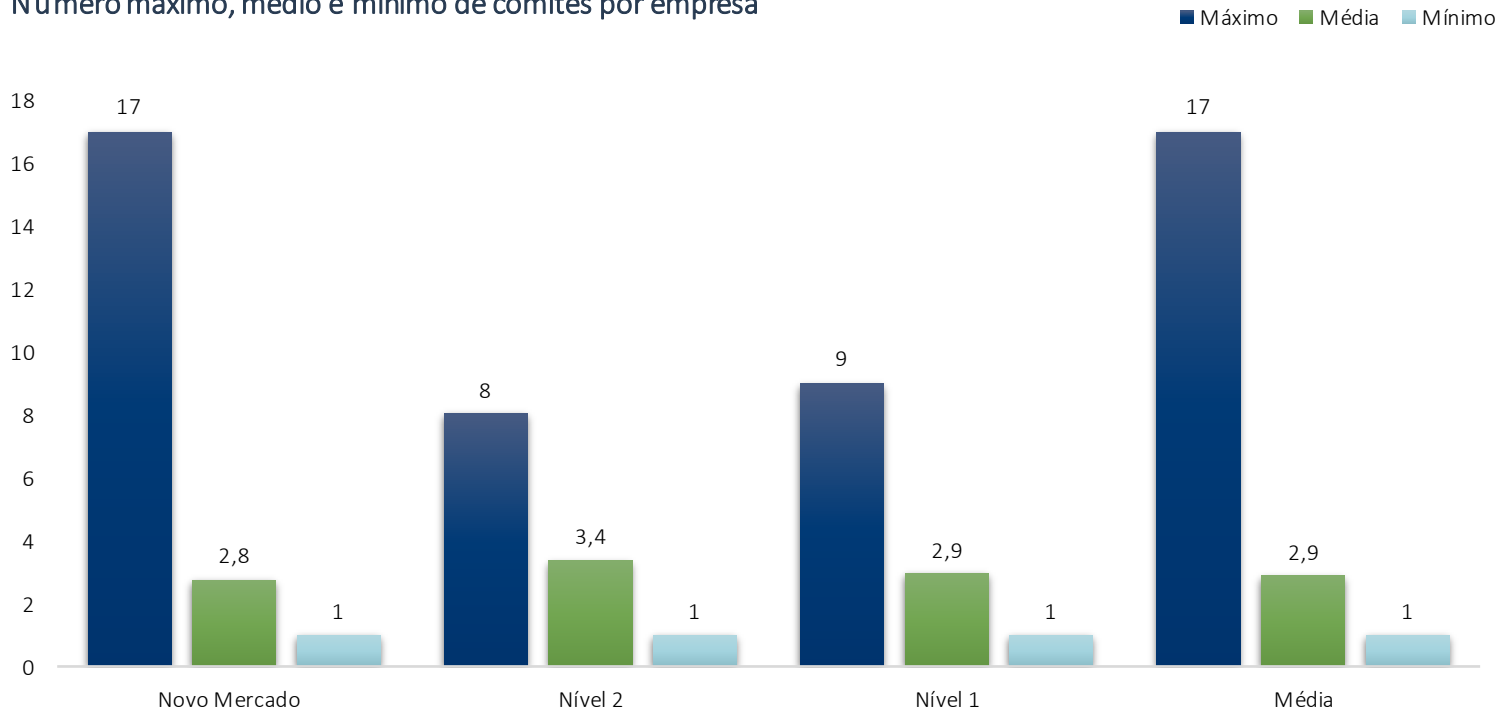




# Comitês de assessoramento

Em média, as empresas apresentam 2,9 comitês por Conselho, com destaque para o Nível 2, que apresenta 3,4 comitês por Conselho.

Número máximo, médio e mínimo de comitês por empresa

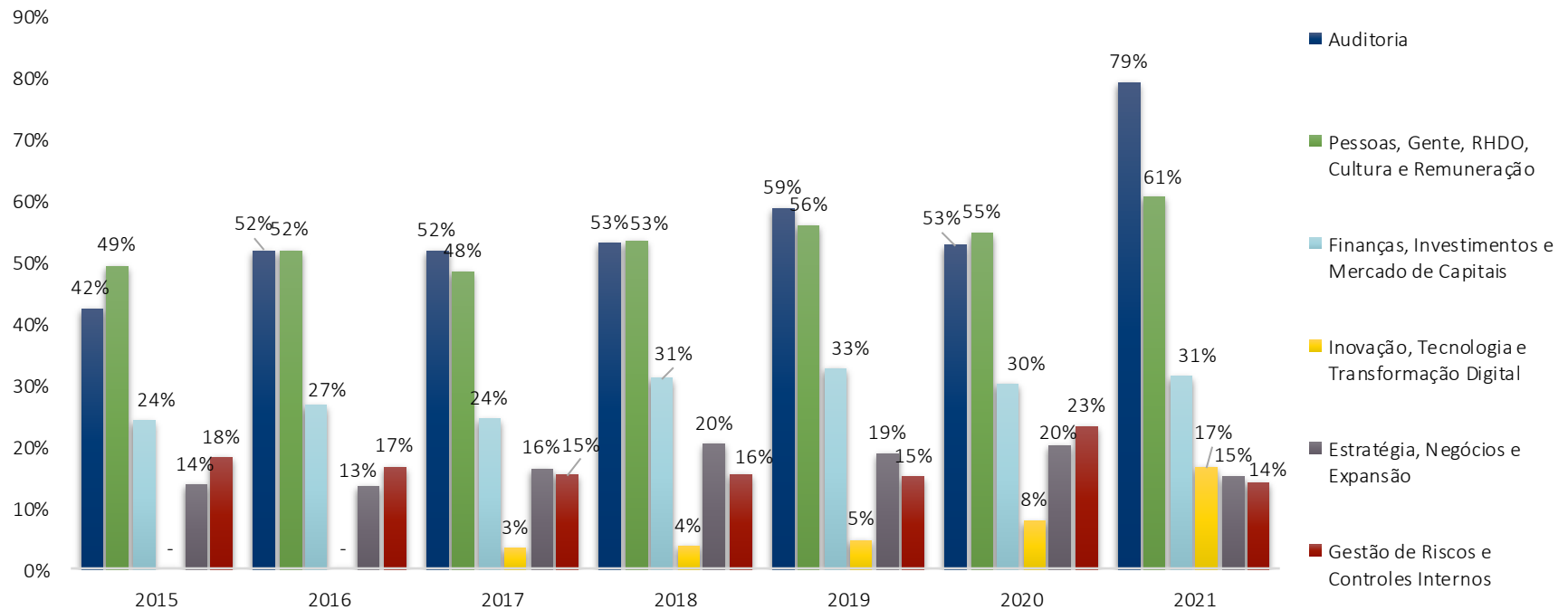


# Comitês de assessoramento

Comitês relacionados à Inovação, Tecnologia e Transformação Digital saltam de 3% para 17% entre 2017 e 2021.

Comitês de Auditoria crescem 88% no período (2015-2021) e 49% em relação a 2020, impulsionados pelas novas empresas da amostra, todas apresentando este comitê.

## Evolução dos comitês em relação às empresas





# Remuneração

# NOTAS METODOLÓGICAS

## CRITÉRIOS

A partir de 01/2021, a Remuneração Fixa não considera os valores de encargos sociais, notadamente INSS, diferentemente do reportado em anos anteriores.

Esta mudança deve-se à orientação do Ofício Circular CVM/SEP/nº 1/2021, referente ao novo entendimento do Colegiado da CVM que, em reunião realizada em 08.12.2020, de que os encargos sociais de ônus do empregador não estão abrangidos pelo conceito de “benefício de qualquer natureza” de que trata o artigo 152 da Lei nº 6.404/76.

Dessa forma, estes encargos sociais não devem integrar os montantes de remuneração global ou individual sujeitos à aprovação pela Assembleia Geral (Processo CVM nº 19957.007457/2018-109).

Pela regra da CVM, a Remuneração Variável contempla o componente de Participação em Reuniões, mesmo que estes valores não estejam atrelados a metas de desempenho.

# Notas metodológicas

Considerando a mudança no reporte dos encargos determinada pela CVM em 2021, a partir de 01/2021, as empresas adotaram duas abordagens:

- 97 empresas (46%) destacaram o valor dos encargos no componente remuneração fixa – outros;
- 112 empresas (53%) optaram por não destacar o valor dos encargos na remuneração total;
- 2 empresas (1%) não informaram a remuneração total.

## PARA AS EMPRESAS ADERENTES AO OFÍCIO CIRCULAR CVM/SEP/Nº 1/2021

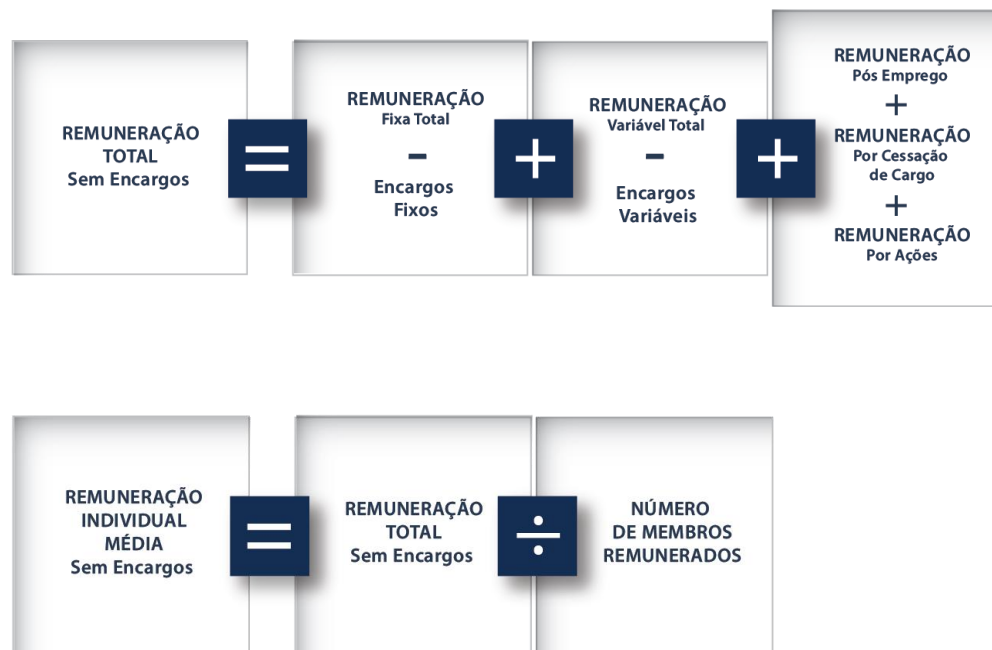
Foram considerados os valores informados para a Remuneração Total como base para o cálculo da Remuneração média individual sem encargos.

## PARA AS EMPRESAS NÃO ADERENTES AO OFÍCIO CIRCULAR CVM/SEP/Nº 1/2021

Encargos sobre a Remuneração Total = 21% sobre (Rem. Fixa + Rem. Variável)  
(% Encargos sobre Remuneração Total resultante da média dos percentuais de encargos das empresas que destacaram os valores de encargos fixos e variáveis em 2021).



# CRITÉRIO DE CÁLCULO



## REMUNERAÇÃO MÉDIA INDIVIDUAL

A fórmula de cálculo é:  
Remuneração média individual sem encargos = Remuneração total / Número de membros remunerados.

*Caso o Número de Membros Remunerados não seja informado, utiliza-se o Número de Membros (ambos do próprio item 13.2).*

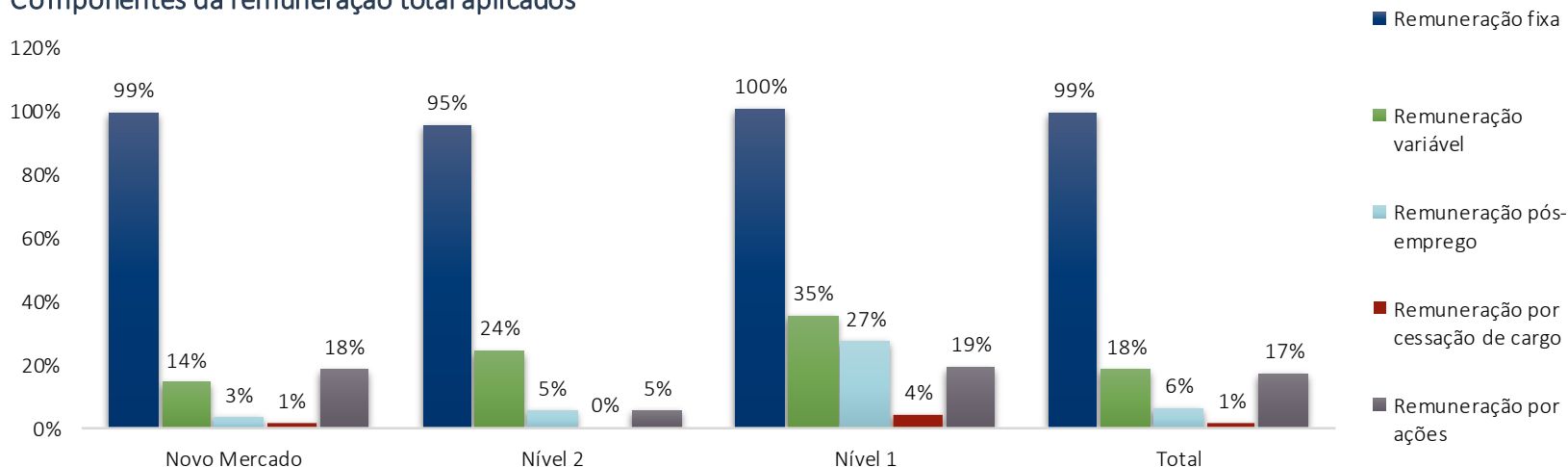
# Componentes da remuneração total

Remuneração fixa é o componente preponderante em todos os segmentos.

EMPRESAS COM AVALIAÇÃO INTERNA	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Remuneração fixa	158	20	26	204
Remuneração variável	23	5	9	37
Remuneração pós-emprego	5	1	7	13
Remuneração por cessação de cargo	2	-	1	3
Remuneração por ações	29	1	5	35

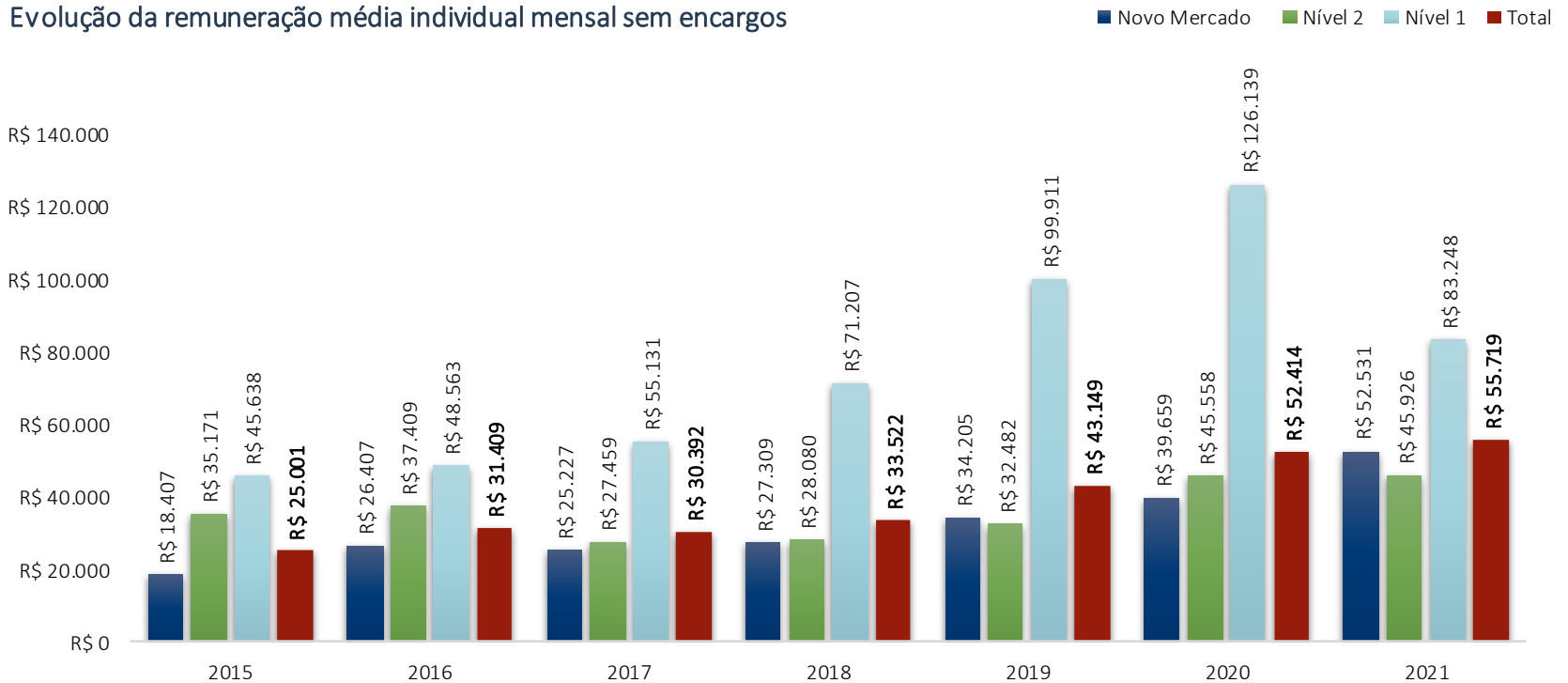
Componentes de remuneração não exclusivos entre si e a soma dos valores não representa o total de empresas com remuneração. A empresa COGNA EDUCAÇÃO S.A. foi desconsiderada da lista de remuneração variável por apresentar valor de remuneração variável negativo (-R\$ 121,121,01), justificado como "reversão de provisão de encargos de RSU".

## Componentes da remuneração total aplicados



# Remuneração média individual mensal

Evolução da remuneração média individual mensal sem encargos



\*A empresa Rede D'Or São Luiz foi excluída da base de cálculo por ser considerada como outlier.

# Remuneração média individual mensal

A maior remuneração média individual mensal é do setor de Bens de Consumo & Serviços.

REMUNERAÇÃO INDIVIDUAL MÉDIA	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Bens de Consumo & Serviços	R\$ 78.918	R\$ 54.258	R\$ 56.304	R\$ 75.492
Educação, OSL & Governo	R\$ 48.889	-	-	R\$ 48.889
Indústria	R\$ 51.342	R\$ 26.452	R\$ 47.889	R\$ 47.229
Saúde	R\$ 50.475	R\$ 40.623	-	R\$ 49.489
Serviços Financeiros	R\$ 40.745	R\$ 83.166	R\$ 170.134	R\$ 60.707
Tecnologia, Mídia & Telecom	R\$ 28.584	-	R\$ 94.685	R\$ 32.991
<b>Mensal</b>	<b>R\$ 52.531</b>	<b>R\$ 45.926</b>	<b>R\$ 83.248</b>	<b>R\$ 55.719</b>

Valores em R\$/ mês

## Múltiplo da Remuneração do *Chair*

É a proporção entre a remuneração recebida pelo *Chair* em relação à remuneração recebida pelos demais membros do Conselho.

### PREMISSA BÁSICA

É presumido 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.

# MÚLTIPLO DE REMUNERAÇÃO DO *CHAIR*

## MÚLTIPLO DA REMUNERAÇÃO DO *CHAIR* (MRC)

Considera os seguintes dados do Formulário de Referência, para o exercício fiscal específico:  
Remuneração Total (13.2), Remuneração Máxima (13.11) e Nº de Membros Remunerados (13.2).



Remuneração do *Chair* = Remuneração Máxima informada

Remuneração Média dos demais membros =

$[(\text{Remuneração total} - \text{Remuneração Máxima}) / (\text{N}^\circ \text{ de membros remunerados} - 1)]$

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.



## Múltiplo da Remuneração do *Chair*

Em média, o valor de remuneração dos *Chairs* é cerca de **3,7 vezes** o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho (considerando-se todas as empresas com valores válidos de Remuneração Total, Remuneração Máxima e Número de Membros Remunerados).

2021	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Empresas consideradas	150	21	25	196
Remuneração média do <i>Chair</i>	R\$ 161.180	R\$ 109.699	R\$ 179.084	R\$ 157.948
Remuneração média dos demais membros	R\$ 38.887	R\$ 34.841	R\$ 71.976	R\$ 42.674
<b>Múltiplo da Remuneração do <i>Chair</i></b>	<b>4,1</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>	<b>3,7</b>

2020	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TOTAL
Empresas consideradas	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
<b>Múltiplo da Remuneração do <i>Chair</i></b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>1,7</b>	<b>2,8</b>



Brasil Board Index 2021

# SpencerStuart