

SpencerStuart

2018 Brasil  
Spencer Stuart  
Board Index



## BOARD SERVICES – SPENCER STUART

---

A Spencer Stuart reconhece a importância da liderança. Organizações de todo o mundo buscam nossa ajuda para tomar decisões de liderança de alto nível que tenham um impacto duradouro em suas empresas. Através de nossos serviços de *executive search*, *board e leadership advisory services* ajudamos a construir e aprimorar equipes de alto desempenho nos mais diversos tipos de organizações, desde grandes multinacionais a instituições sem fins lucrativos.

Somos uma empresa privada fundada em 1956, focada em entregar conhecimento, *insights* e resultados através dos esforços colaborativos de uma equipe de especialistas, que hoje abrange 57 escritórios, 30 países e mais de 50 práticas especializadas. Os Conselheiros e os líderes recorrem constantemente à Spencer Stuart para ajudar a abordar suas necessidades de liderança em áreas como busca de executivos de alto nível, recrutamento de Conselheiros, eficácia do Conselho, planejamento de sucessão, avaliação aprofundada da alta gestão e muitos outros aspectos da eficácia organizacional.

Por mais de 30 anos, nossa Prática de *Boards* tem ajudado Conselhos no mundo todo a identificar e recrutar diretores independentes, provendo aconselhamento aos Presidentes de Conselho, CEOs e comitês de nomeação sobre importantes questões de governança. Contribuímos para muitas organizações nas mais diversas geografias e escala, desde multinacionais líderes até organizações de menor porte. Apenas no último ano, realizamos centenas de buscas de Conselheiros em todo o mundo.

Nossa equipe global de especialistas em *Board Services*, trabalha em conjunto para garantir que os clientes tenham acesso aos melhores talentos potenciais e existentes, apoiando Conselhos a aumentar a diversidade de sua composição.

Além do nosso trabalho com os clientes, a Spencer Stuart desempenha um papel ativo em governança corporativa, explorando em nossa própria governança e na de outras instituições de prestígio, preocupações chave dos Conselhos e soluções inovadoras para os desafios que enfrentam. Publicar a quarta edição do Board Index Brasil é apenas um dos nossos muitos esforços em andamento.

### Social Media @ Spencer Stuart

Mantenha-se atualizado sobre tendências e tópicos relevantes para sua empresa e carreira.

    @spencerstuart

© 2018 Spencer Stuart. Todos os direitos reservados.

Para obter informações sobre como copiar, distribuir e exibir este trabalho, contate: [permissions@spencerstuart.com](mailto:permissions@spencerstuart.com).

Foto de capa: © Carlos Alkmin

# Conteúdo

## INTRODUÇÃO

- 3 Introdução
- 4 Governança Corporativa no Brasil
- 7 Escopo do Board Index 2018
- 8 Notas metodológicas
- 9 Empresas participantes dos Board Indexes da Spencer Stuart

## RESUMO

- 10 Destaques 2018
- 12 Evolução 2015 a 2018
- 15 Empresas

## COMPOSIÇÃO

- 20 Conselheiros
- 21 Tamanho médio
- 24 Posições desempenhadas
- 25 Conselhos por membro
- 26 Diversidade de gênero
- 31 Estrangeiros
- 35 Novos Conselheiros
- 39 Idade média
- 40 Formação acadêmica
- 42 Independência dos Conselheiros
- 46 Conselheiros executivos
- 48 Segregação de papéis
- 48 Conselhos com Vice-presidentes
- 50 CEOs em Conselhos

## ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

- 51 Mandatos
- 52 Reuniões de Conselho
- 55 Avaliação dos Conselhos

## COMITÊS DE ACESSORAMENTO

- 58 Comitês de assessoramento
- 61 Comitês de remuneração
- 62 Comitê de auditoria
- 62 Outros comitês
- 64 Membros dos comitês

## REMUNERAÇÃO

- 67 Remuneração média
- 70 Remuneração individual informada

## TABELA DE DADOS

- 74 Comparação Internacional
- 76 Empresas Brasileiras



# Introdução

Presente há 40 anos no Brasil, a Spencer Stuart possui, como uma das suas áreas mais destacadas de atuação, a Prática de Conselhos de Administração.

Recrutamos Conselheiros, Membros de Comitês e avaliamos Conselhos de Administração para muitas das mais respeitadas empresas no Brasil, incluindo empresas abertas (foco deste estudo), empresas familiares fechadas, *holdings*, *portfolio companies* de empresas de *Private Equity*, dentre outras.

Em relação aos estudos produzidos nos últimos quatro anos, constatamos uma evolução em alguns aspectos, mas ainda a passos lentos. A diversidade de gênero, por exemplo, tem crescido lentamente nos últimos anos. Os Conselhos das empresas Brasileiras alvo deste estudo apresentam, em 2018, 156 mulheres, representando 9,4% do total de membros. Este número indica um avanço de 15% sobre 2017. Porém, se considerarmos apenas titulares o percentual de mulheres cai para 6,6%. Este ano, temos 10 mulheres como *Chairs* nos Conselhos, número 68% acima do ano passado. A autorregulação do mercado, por mais desejável que seja, tem sido insuficiente para alterar essa realidade. O relativamente pequeno tamanho dos Conselhos no Brasil (média de 8,9 membros por Conselho) contribui para essa estatística.

A renovação dos Conselhos, entretanto, tem contribuído, para o aumento da diversidade. Neste último ano, 48% dos Conselhos incluíram um novo membro, 12% a mais do que em 2017. Dentre os novos Conselheiros, as mulheres representam 13% do total de membros.

Há também outras boas notícias neste estudo: o percentual de Conselheiros Independentes vem crescendo ano a ano, atingindo 37% dos Conselheiros, contra 26% em 2015, por exemplo. Cresce também o número de Comitês por empresa, representando um aumento de nove por cento em relação a 2017 e 20% sobre 2015. Os comitês de Remuneração e Gente ainda são os mais frequentes e estão presentes em 53% das companhias. Comitês de Ética e Integridade cresceram 100% em relação ao ano de 2017.

As reuniões de Conselho continuam com uma frequência muito maior do que a verificada em outros países. Em 2018, a média de reuniões foi de 18,2 vezes ao ano, número este que representa um aumento de 21% sobre o ano de 2016. A média é elevada em todos os segmentos de listagem e setores econômicos, influenciada pela relação de 10,7 reuniões extraordinárias e 7,5 ordinárias por ano.

A avaliação externa dos Conselhos ainda é pouco disseminada. Neste último ano, apenas 6,4% dos Conselhos declararam realizar avaliação externa e independente dos Conselheiros, enquanto 28% optaram pela avaliação interna de seus Conselhos.

O Board Index Brasil 2018 apresenta muitas outras análises de interesse daqueles que acompanham a evolução da governança no Brasil. Boa leitura!

# Governança Corporativa no Brasil

## LEGISLAÇÃO

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Banco Central do Brasil (BACEN) compartilham a autoridade regulamentadora sobre os intermediários financeiros. A CVM é responsável pela conduta de negócios e pela regulação do mercado de intermediários e outros mercados secundários, *equity*, derivativos e dívida não governamental.

As responsabilidades da CVM estão contidas em duas leis, que regulam a estrutura, organização e responsabilidades das empresas: Lei 6.385 / 76 (“Lei da Comissão de Valores Mobiliários” e subsequentes alterações) e Lei 6.404 / 76 (“Lei das Sociedades por Ações” e subsequentes alterações).

A CVM dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados mediante a Instrução ICVM 480, de dezembro de 2009. Buscando aprimorar a governança das empresas de capital aberto, em junho de 2017 a ICVM 480 foi revogada e substituída pela ICVM 586. Dentre as novas regras, destacam-se:

- Criação de novo documento anual com informações sobre as práticas do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas (“Código”);
- Modificações no Formulário de Referência para melhorar as informações e facilitar a divulgação das práticas do Código, em linha com a obrigatoriedade de *disclosure*;
- Aprimoramento das regras para as demonstrações financeiras, informações de companhias em situação especial e, ainda, negociação de valores mobiliários de companhias em fase pré-operacional.

O Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa é um documento periódico que segue o modelo “pratique ou explique”, no qual as companhias respondem objetivamente se adotam ou não as práticas recomendadas pelo Código.

As companhias passam a ser obrigadas a divulgar os mecanismos e procedimentos internos de integridade adotados para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Adicionalmente, devem ser apresentadas informações sobre os procedimentos adotados pelo Conselho para a fixação da remuneração individual dos Conselheiros de Administração e da Diretoria, de forma a ampliar a transparência sobre os critérios e parâmetros utilizados.

## **BOLSA DE VALORES**

Desde 2017, a Bolsa de Valores brasileira passou a se chamar B3 - BRASIL, BOLSA, BALCÃO. A nova companhia é resultante da fusão entre a BM&FBOVESPA e a CETIP (CETIP Mercados Organizados).

## **SEGMENTOS DIFERENCIADOS DE LISTAGEM**

Os segmentos especiais da B3 (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1), criados a partir de 2000, buscam desenvolver o mercado brasileiro de capitais e estão associados a regras mais rígidas de governança corporativa, além das obrigações da Lei das SAs.

A partir de janeiro de 2018, entrou em vigor o novo regulamento para o Novo Mercado, visando maior aprimoramento do segmento. Dependendo da obrigação, há prazos diferentes para que as companhias listadas (ou que solicitaram registro em 2017) se adequem: até a Assembleia Geral Ordinária de 2019 ou de 2021.

Empresas com registro a partir de 2018 já devem atender toda a nova regulamentação. A tabela a seguir apresenta as regras e as mudanças vigentes a partir de 2018 (destacadas com “\*\*”).

## Requisitos para listagem nos segmentos diferenciados

Item	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
Capital social	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação ( <i>free float</i> )	Mínimo 25% **ou 15% se o volume diário transacionado (ADTV) for superior a R\$ 25 milhões	Mínimo 25%	Mínimo 25%
Oferta públicas de ações	Esforços de dispersão acionária **exceto para ofertas ICVM 476	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária
Vedação a disposições estatutárias	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e "cláusulas pétreas"
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para inglês ** Fatos relevantes, avisos aos acionistas, resultados	Traduzidas para inglês	Traduzidas para inglês
Reunião pública anual	Obrigatória ** em até 5 dias úteis após divulgação de informações trimestrais e DFs	Obrigatória	Obrigatória
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Saída do segmento / Oferta Pública de Ações (OPA)	Realização de OPA por preço justo, com quórum de aceitação ou concordância com a saída do segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação (ou percentual maior previsto no Estatuto Social)	Realização de OPA, no mínimo, pelo valor econômico em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se houver migração para Novo Mercado	Não aplicável
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta ** Regimentos do Conselho, comitês e Conselho Fiscal ** Políticas de remuneração; indicação de membros para Conselho, comitês e diretoria estatutária; gerenciamento de riscos; transação com partes relacionadas; e negociação de valores mobiliários ** Divulgação anual de relatório do comitê de auditoria estatutário ou trimestral de ata de reunião do Conselho informando o reporte do comitê de auditoria não estatutário (AGO de 2021)	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta

## Requisitos para os Conselhos de Administração

Item	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
Composição	** Mínimo de 3 membros, dos quais pelo menos 2 ou 20% Independentes, o que for maior (AGO de 2021)	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% Independentes	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Mandato	Mandato unificado de até 2 anos, reeleição permitida	Mandato unificado de até 2 anos	Mandato unificado de até 2 anos
Vedação à acumulação de cargos	Presidente do Conselho e Diretor Presidente ou principal executivo pela mesma pessoa ** Em caso de vacância com acumulação, regras adicionais para divulgação e regularização	Chair e CEO ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Chair e CEO ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)
Avaliação	** Estruturar e divulgar o processo de avaliação do Conselho e dos comitês de assessoramento (AGO de 2021)	Não há regra	Não há regra
Comitê de assessoramento	** Instalar o Comitê de Auditoria, estatutário ou não (AGO de 2021) (AGO de 2021)	Não há regra	Não há regra
Obrigações	Manifestação sobre oferta pública de aquisição de ações da companhia	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia	Não há regra

## ESCOPO DO BOARD INDEX 2018

Esta quarta edição do Brasil Board Index traz informações sobre as tendências e práticas de governança de 187 empresas listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Como em anos anteriores, o foco é na composição e remuneração dos Conselhos de Administração, incluindo dados sobre comitês e práticas de Governança Corporativa. Comparações baseadas nos mesmos critérios de cálculo entre 21 países foram realizadas a fim de possibilitar uma melhor perspectiva sobre as características brasileiras.

O Board Index Brasil 2018 incorpora uma visão evolutiva dos parâmetros no período de 2015 a 2018, trazendo novas análises sobre os Conselhos e diversidade de gênero, estratificadas por espécie de controle acionário e setor econômico.

Além de um aprofundamento sobre os Comitês de Assessoramento, o Board Index contempla, pela primeira vez, informações sobre: Participação de CEOs nos Conselhos, Avaliação dos Conselhos e dados sobre as remunerações máximas dos Conselheiros.

## NOTAS METODOLÓGICAS

Os dados são referentes ao ano encerrado em 31 de dezembro de 2017 e foram analisados entre maio e agosto de 2018, incluindo as médias para cada segmento e para os três segmentos combinados.

A fonte dos dados refere-se ao último relatório anual publicado pelas empresas (Formulários de Referência 2018, referentes a 2017) apresentado à CVM.

A base proprietária *Comparative Parameters* 2018 da Spencer Stuart, incluindo os dados comparativos de outros 20 países, foi utilizada para as comparações internacionais. Todos os dados internacionais referem-se a 2017, assim como do Brasil.

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

Todos os cuidados foram tomados para fornecer dados comparáveis entre 2015 e 2018 e coletados das mesmas fontes oficiais. Entretanto, a Spencer Stuart isoladamente não pode garantir que as informações fornecidas estejam totalmente completas, precisas ou sem erros.

## Empresas participantes dos Board Indexes da Spencer Stuart

	País	Critérios para escolha das empresas	Número de empresas
1	Brasil	B3 Novo Mercado, Nível 2, Nível 1	187
2	Alemanha	DAX30, MDax, SDax, TecDax	30
3	Bélgica	Bel20, BelMid	58
4	Canadá	TSX listadas	100
5	Chile	IGPA índice	81
6	Dinamarca	OMX Copenhage	25
7	Espanha	Top 100 listadas, incluindo IBEX 35	100
8	EUA	S&P 500 mais NYSE e NASDAQ	491
9	Finlândia	OMX Helsinque	25
10	França	CAC40	40
11	Holanda	AEX e 22 AMX, mais oito empresas aleatórias	25
12	Itália	37 (FTSE MIB) e 63 (Mid Cap, Small Cap, outras)	100
13	México	Mexican Stock Exchange IPC + <i>top holdings</i> por faturamento	110
14	Noruega	OBX	25
15	Peru	28 empresas Select, BVL IBGC, General Index e 27 empresas por porte	55
16	Polônia	WIG	20
17	Reino Unido	FTSE100 mais Top 50 FTSE250	150
18	Rússia	RTS	43
19	Suécia	OMX Estocolmo	25
20	Suíça	SMI 20	20
21	Turquia	BIST 30	29

# Resumo

## Destaques 2018

### RENOVAÇÃO NOS CONSELHOS CONTRIBUI PARA AUMENTAR A DIVERSIDADE

**90** Conselhos incluíram um novo membro (48% do total), **12% a mais** que os 72 (43%) em 2017.



Há 223 novos Conselheiros (13% do total de membros), um **avanço de 18%** sobre os **173 NOVOS DE 2017**.



Dentre os novos membros, há:

**29 mulheres**

(13%), maior que a média geral de mulheres, que é 9,4%.



**31 estrangeiros**

dentre os novos (14%), percentual maior que a média total (8,3%).

### AVALIAÇÃO EXTERNA DOS CONSELHOS POUCO DISSEMINADA

Apenas

**12** Conselhos (6,4% do total), realizam avaliação externa e independente dos Conselheiros.

**52** empresas (28% do total) optam pela avaliação com apoio de órgãos internos à instituição.

### REUNIÕES DE CONSELHO CADA VEZ MAIS FREQUENTES

A média de reuniões foi 18,2 vezes no ano, **sete por cento sobre 2017** (17 reuniões) e **21% sobre 2016** (15,1 reuniões).

**18,2**

MÉDIA DE REUNIÕES

A média é elevada em todos os segmentos de listagem e setores econômicos, influenciada principalmente pela **relação de**

**10,7** REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS

para

**7,5** ORDINÁRIAS.

### DIVERSIDADE DE GÊNERO AUMENTA LENTAMENTE

Os Conselhos apresentam

**156 mulheres** (9,4% do total de membros), um avanço de **15%** sobre 2017 (132 mulheres)



**9,4%**

MULHERES NO TOTAL DE MEMBROS

e de

**31%** sobre 2015 (116 mulheres).

Considerando apenas as **titulares**, há 110 mulheres (6,6%).

Há 10 mulheres como *Chairs* (6,4% do total de mulheres), **68% mais que em 2017** (cinco).

## PARTICIPAÇÃO DE ESTRANGEIROS DIMINUI

Há

**139** Conselheiros estrangeiros  
(8,3% do total de membros)

**128** Conselhos  
(68% do total) **não** apresentam sequer um estrangeiro.



O número de estrangeiros **cai**

**5%** sobre 2017  
(141 estrangeiros)

e

**19%** sobre 2016  
(168 estrangeiros).

## INDEPENDÊNCIA CRESCENTE E ALÉM DA REGULAMENTAÇÃO

Os conselhos contam com

**614** membros Independentes  
(37% do total),

um avanço de **12%**  
sobre 2017  
(531 membros) e

**45%**  
sobre 2015 (422 membros).



Os percentuais de Independentes do Novo Mercado e Nível 2, 39% e 40%, respectivamente, estão **acima dos 20% exigidos**. Nível 1, sem obrigatoriedade mínima, já tem 25%.

Destacam-se

**27** *Chairs* (14%) e  
**17** *Vice-chairs* (14%)  
Independentes.

## MAIOR APOIO DOS COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

**453** É o número de comitês, um aumento de nove por cento sobre 2017 (417 comitês) e 20% sobre 2015 (378 comitês).

Comitês Remuneração e Gente são os mais frequentes e estão instalados em 100 empresas, representando

**53%** das companhias. Este número **avança**  
**18%** sobre 2017, QUANDO HAVIA 85 COMITÊS.



Comitês de Ética e Integridade **crecem**

**100%**  
18 FACE AOS NOVE DE 2017.

## Evolução 2015 a 2018

Parâmetro	2018	2017	2016	2015	Varição período	Comentário
<b>Escopo</b>						
Número de empresas	187	176	179	182	3%	Estabilidade pela aplicação dos mesmos critérios
Novas empresas e/ou com <i>upgrade</i> de segmento	17	5	2	N/D	-	Mais empresas em níveis altos de governança corporativa
Número de Conselheiros	1668	1613	1648	1602	4%	Aumento do número de empresas
<b>Composição dos Conselhos</b>						
Tamanho médio dos Conselhos	8,9	9,2	9,2	8,8	1%	Tamanho médio estável
Tamanho médio apenas com membros titulares	7,5	7,5	7,6	7,6	0%	Média de Suplentes não impacta a média de titulares
% Conselhos com segregação CEO e <i>Chair</i>	100%	99%	99%	100%	0%	Todos os Conselhos com segregação
% Conselhos com Presidentes e/ou Copresidentes	98%	98%	99%	98%	0%	Praticamente todos os Conselhos com Presidentes
% Conselhos com Vice-presidentes	65%	68%	67%	62%	5%	Participação crescente apesar da queda em relação a 2017
Média de Conselhos em que os Conselheiros atuam	1,2	1,1	1,1	N/D	0%	Atuação estável
<b>Diversidade de gênero</b>						
Número de mulheres	156	132	120	116	34%	Crescimento importante em números absolutos
% Mulheres em Conselhos	9,4%	8,2%	7,3%	7,2%	31%	Participação crescente, apesar da baixa representatividade
% Mulheres titulares em Conselhos	6,6%	5,5%	5,5%	5,8%	14%	Mulheres titulares em alta
% Mulheres titulares em Conselhos não pertencentes ao grupo controlador	4,6%	3,9%	3,5%	2,4%	92%	Crescimento relevante da participação de titulares
% Mulheres <i>Chairs</i>	6,4%	3,8%	1,7%	2,6%	146%	Crescimento significativo da participação das <i>Chairs</i>
% Empresas com ao menos uma mulher no Conselho	46%	44%	44%	43%	7%	Mais da metade dos Conselhos continua sem mulheres

## Evolução 2015 a 2018 (continuação)

Parâmetro	2018	2017	2016	2015	Varição período	Comentário
<b>Conselheiros estrangeiros</b>						
Número de estrangeiros	139	141	168	152	-9%	Redução importante na quantidade de estrangeiros
% Estrangeiros em Conselhos	8,3%	8,7%	10%	9,5%	-13%	Queda relevante na representatividade de estrangeiros
<b>Novos Conselheiros</b>						
Número de novos Conselheiros	223	173	179	N/D	25%	Aumento relevante no número de Conselheiros eleitos
% Novos Conselheiros	13%	10%	10%	N/D	30%	Maior renovação nos Conselhos
% Mulheres entre os novos	13%	12%	12%	N/D	8%	Pequeno aumento na contratação de mulheres
% Estrangeiros entre os novos	14%	9,8%	20%	N/D	-30%	Redução importante na contratação de estrangeiros
<b>Independência</b>						
Número de Independentes	614	531	509	422	45%	Crescimento absoluto significativo
% Independentes	37%	33%	31%	26%	42%	Representatividade dos Independentes cresce significativamente
<b>Conselheiros com posições executivas na própria empresa</b>						
Número de executivos	134	112	124	N/D	8%	Mais Conselheiros executivos
% Executivos	8%	6,9%	6,9%	N/D	16%	Representatividade dos executivos aumenta
<b>CEOs em Conselhos da própria empresa</b>						
Número de CEOs em Conselhos	83	72	74	N/D	12%	Número expressivo de CEOs em Conselhos
% Empresas com CEOs nos Conselhos	44%	41%	41%	N/D	7%	Muitos CEOs em Conselhos
<b>Idade média</b>						
Idade média dos Conselheiros	55	54,5	56	55,6	-1%	Estável

## Evolução 2015 a 2018 (continuação)

Parâmetro	2018	2017	2016	2015	Varição período	Comentário
<b>Reuniões de Conselho</b>						
Média de reuniões por ano	18,2	17	15,1	N/D	21%	Frequência das reuniões cada vez maior
Média de reuniões ordinárias	7,5	7,3	6,8	N/D	10%	Estável
Média de reuniões extraordinárias	10,7	9,7	8,3	N/D	29%	Impacto relevante no total de reuniões
<b>Comitês de assessoramento</b>						
Número de comitês	453	417	416	378	20%	Tendência de aumento nos comitês de Conselho
Média de comitês	2,4	2,4	2,3	2,1	14%	Número médio estável
Comitês de auditoria	99	91	93	77	29%	Comitês de auditoria mais frequentes nos Conselhos
Comitês de remuneração	100	85	93	90	11%	Comitês de remuneração cada vez mais frequentes
<b>Avaliação</b>						
Número de empresas com política de avaliação	64	N/D	N/D	N/D	-	Avaliação passa a integrar estatuto dos Conselhos
% Empresas com avaliação interna	28%	N/D	N/D	N/D	-	Avaliação interna é a mais adotada
% Empresas com avaliação externa	6,4%	N/D	N/D	N/D	-	Avaliação externa ainda pouco disseminada
<b>Remuneração</b>						
Remuneração média mensal (R\$)	39.724	37.000	37.490	30.746	29%	Remuneração média crescente

## Empresas

O Board Index 2018 inclui dados de governança de 187 empresas listadas nos segmentos especiais de Governança Corporativa da B3: 141 empresas no Novo Mercado, 20 empresas em Nível 2 e 26 empresas no Nível 1. As empresas desse ano são, em sua maioria, as mesmas dos Board Indexes anteriores, com as seguintes alterações:

### Quatro empresas mudaram de nome:

Nome da empresa anterior	Nome da empresa atual	Segmento de listagem
BM&F Bovespa e Cetip	B3 – Brasil, Bolsa, Balcão	Novo Mercado
Hypermarcas	Hypera	Novo Mercado
Contax Participações	Liq Participações	Novo Mercado
Rodobens Negócios Imobiliários	RNI Negócios Imobiliários	Novo Mercado

### Três empresas saíram da B3 ou efetuaram *downgrade* de segmento, saindo dos níveis diferenciados de governança corporativa:

Empresa	Evento	Segmento de listagem
CETIP	Saída após fusão com B3	-
IdeiasNet	<i>Downgrade</i> do Novo Mercado	Bolsa
Paraná Banco	<i>Downgrade</i> do Nível 1	Bolsa

## Doze empresas são novas no Board Index:

Empresa	Segmento de listagem
Atacadão	Novo Mercado
Azul	Nível 2
BK Brasil Operação e Assessoria a Restaurantes	Novo Mercado
Camil Alimentos	Novo Mercado
Construtora Tenda	Novo Mercado
Instituto Hermes Pardini	Novo Mercado
IRB - Brasil Resseguros	Novo Mercado
Movida Participações	Novo Mercado
Omega Geração	Novo Mercado
Petrobras Distribuidora	Novo Mercado
Senior Solution	Novo Mercado
Vulcabras/Azaleia	Novo Mercado

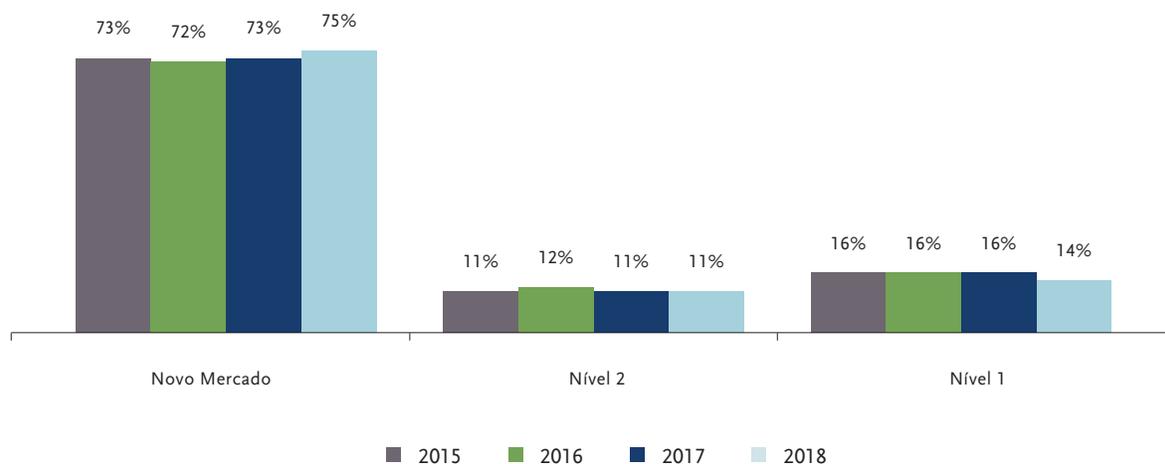
## Cinco empresas efetuaram *upgrade* de segmento de listagem:

Empresa	Segmento de listagem anterior	Segmento de listagem atual
Eletropaulo	Nível 2	Novo Mercado
Lojas Americanas	Bolsa	Nível 1
Petroleo Brasileiro - Petrobras	Bolsa	Nível 2
Suzano Papel E Celulose	Nível 1	Novo Mercado
Vale	Nível 1	Novo Mercado

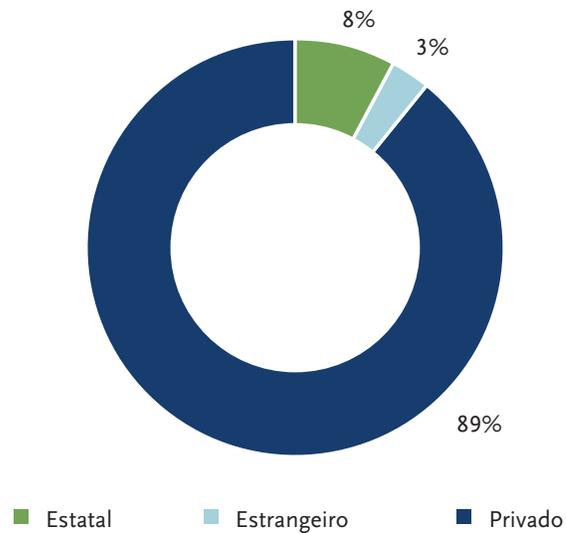
Considerando os últimos anos, a distribuição de empresas por segmento de listagem segue a mesma proporção. A maioria das empresas vem do Novo Mercado, que possui os mais altos padrões de Governança Corporativa:

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	132	20	30	182
2016	129	21	29	179
2017	129	19	28	176
<b>2018</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

### Evolução das empresas analisadas por segmento



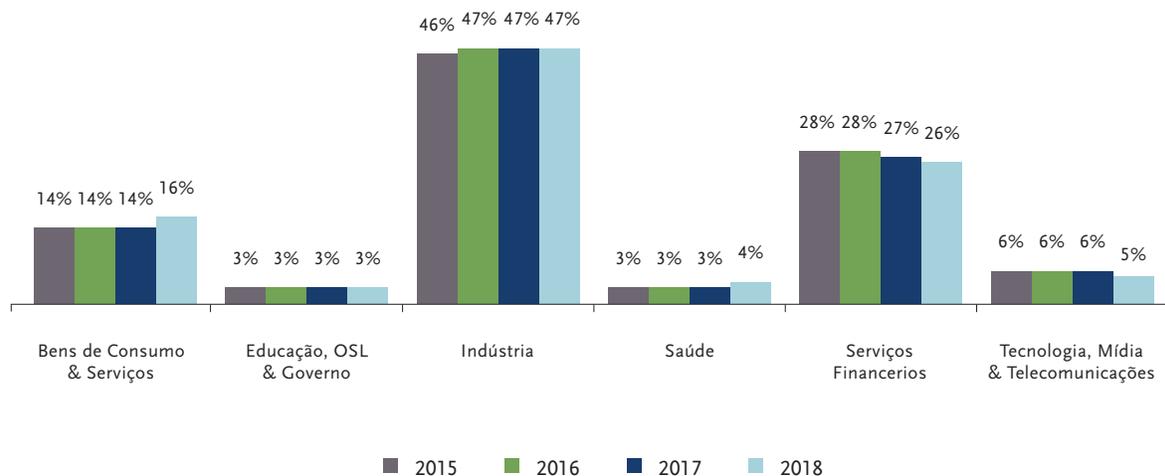
## Empresas por tipo de controle acionário



Analogamente, o conjunto de empresas mantém a mesma distribuição em relação ao tipo de controle acionário. A maioria das empresas, 89%, são de controle privado. Oito por cento das empresas são estatais e uma minoria, três por cento, são de controle estrangeiro.

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estatal	5	3	7	15
Estrangeiro	5	1	-	6
Privado	131	16	19	166
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

## Evolução das empresas por setor econômico



O conjunto de empresas mantém as mesmas características de participação por setor econômico se comparado ao ano anterior. Quase metade das empresas, 47%, são do setor Industrial. Serviços Financeiros representam 26% das empresas, seguido de Bens de Consumo e Serviços, com 16%. Tecnologia, Mídia e Telecomunicações representam cinco por cento. O setor de Saúde compreende quatro por cento das empresas. Educação, Organizações sem Fins Lucrativos e Governo tem três por cento.

Número de Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	25	2	3	30
Educação, OSL & Governo	5	-	-	5
Indústria	58	13	16	87
Serviços Financeiros	8	-	-	8
Saúde	37	5	6	48
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	8	-	1	9
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

# Composição

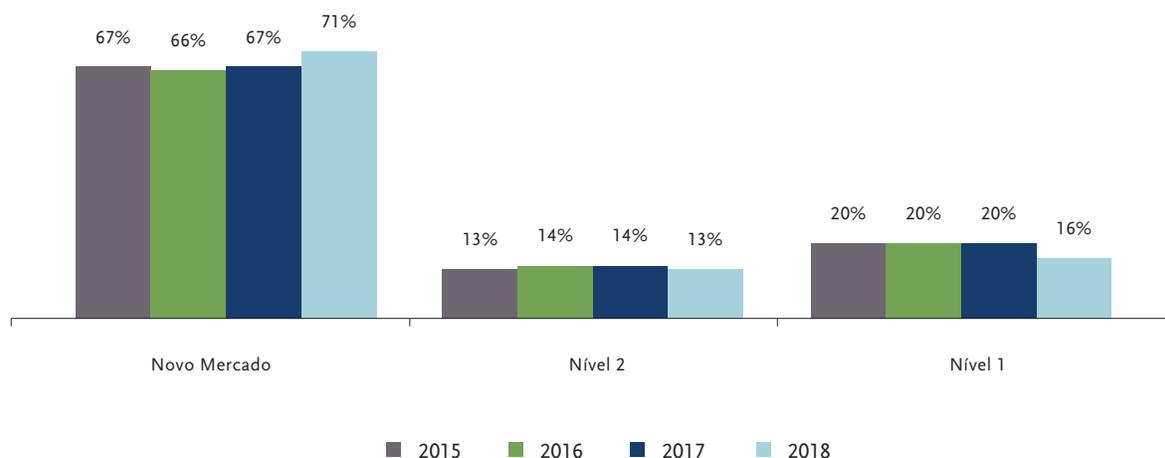
## Conselheiros

O Board Index 2018 inclui a análise de 1.668 posições de Conselho, 3,4% a mais que em 2017. O aumento do número de conselheiros é reflexo, inclusive, das novas empresas que ingressaram nos segmentos diferenciados de listagem.

Setenta e um por cento das posições estão concentradas no Novo Mercado, 13% no Nível 2 e 16% no Nível 1, seguindo a mesma proporção dos anos anteriores.

Ano	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total de posições
2015	1077	216	309	1602
2016	1092	229	327	1648
2017	1077	225	311	1613
2018	1188	219	261	1668

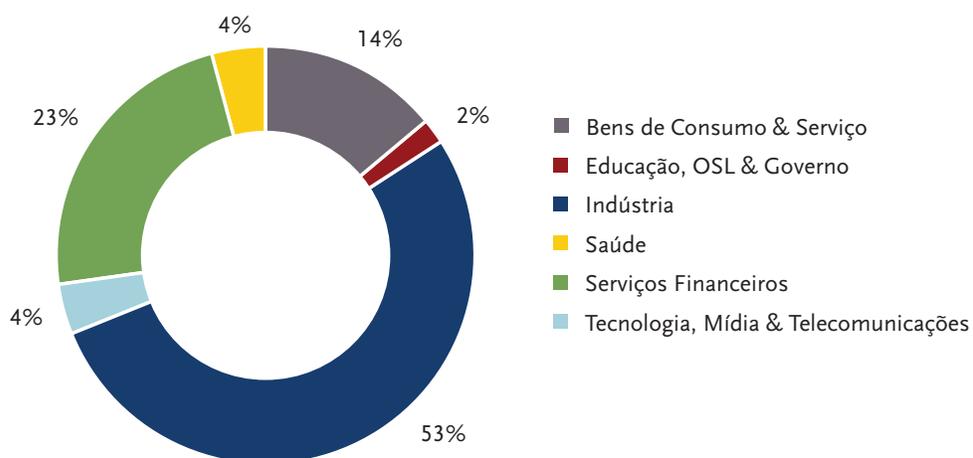
## Evolução dos conselheiros por segmento



As empresas do segmento Industrial aparecem com um maior número de Conselheiros (53%), seguidas por Conselheiros do segmento de Serviços Financeiros (23%) e Bens de Consumo e Serviços (14%). Tecnologia, Mídia e Telecomunicações; Saúde e Educação; Organizações sem Fins Lucrativos e Governo são os setores com menor representatividade, com quatro por cento, quatro por cento e dois por cento, respectivamente.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	198	15	27	240
Educação, OSL & Governo	37	-	-	37
Indústria	550	166	168	884
Saúde	69	-	-	69
Serviços Financeiros	280	38	59	377
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	54	-	7	61
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

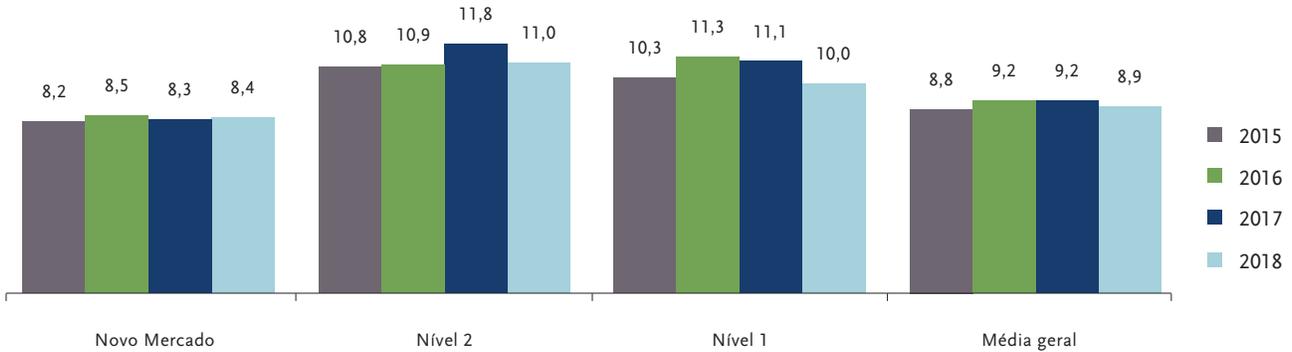
## Posições de Conselho por setor econômico das empresas



## Tamanho médio

Considerando-se todos os membros, inclusive os Suplentes, os Conselhos brasileiros têm entre três e 26 membros. O tamanho médio é de 8,9 posições por Conselho, um decréscimo de 3,3% em relação ao ano anterior. O único segmento a apresentar um aumento de tamanho médio, apesar de pouco expressivo (1,2%), é o Novo Mercado.

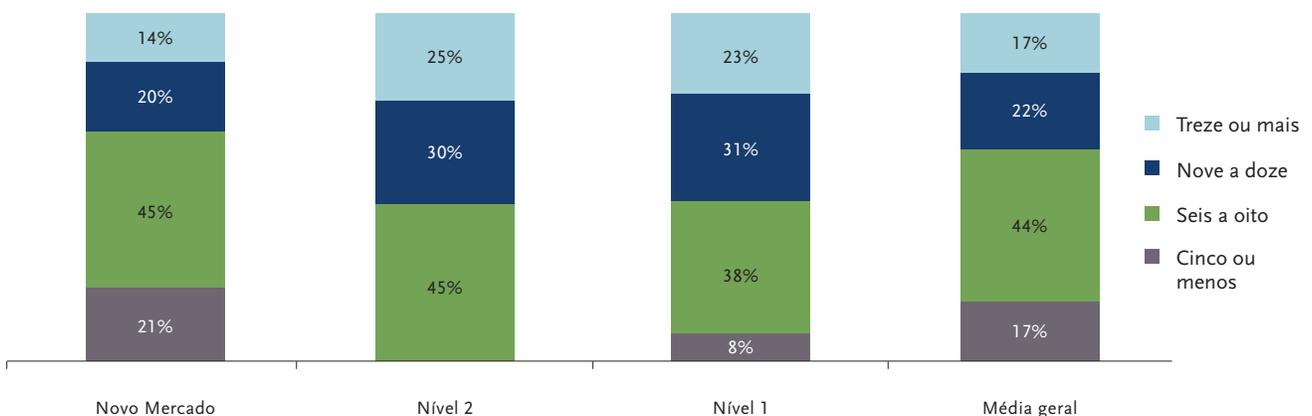
## Evolução do tamanho médio dos Conselhos por segmento



Quarenta e quatro por cento de todos os Conselhos têm entre seis a oito membros, um crescimento de 7,3% em relação a 2017. Os maiores Conselhos (13 ou mais membros) representam 17% das empresas, enquanto os menores Conselhos (cinco ou menos membros) representam outros 17% das empresas.

Tamanho médio	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou menos	29	0	2	31
Seis a oito	64	9	10	83
Nove a 12	28	6	8	42
13 ou mais	20	5	6	31
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

## Evolução do tamanho médio dos Conselhos por segmento de empresas



Os Conselhos de empresas do segmento Industrial são os maiores, 15% acima da média geral. Por outro lado, as empresas do segmento de Tecnologia, Mídia & Telecomunicações apresentam Conselhos 24% menores que a média geral.

Setor econômico	Tamanho médio
Bens de Consumo & Serviços	8,0
Educação, OS&L & Governo	7,4
Indústria	10,2
Saúde	8,6
Serviços Financeiros	7,9
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	6,8
<b>Média</b>	<b>8,9</b>

Mantendo as características do ano anterior, as empresas estatais apresentam Conselhos aproximadamente 15% maiores que a média geral, enquanto as companhias com participação estrangeira têm Conselhos 13% menores que a média.

Tipo de controle acionário	Tamanho médio
Estatal	10,2
Estrangeiro	7,8
Privado	8,8
<b>Média</b>	<b>8,9</b>

Na comparação internacional, os Conselhos brasileiros são 11% menores que a média entre os países e representam 65% do tamanho do maior Conselho, Alemanha.

### Visão internacional: Tamanho médio dos Conselhos (média geral = 10)

Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suiça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
8,9	10,0	9,8	8,1	13,7	13,8	11,5	6,7	8,1	8,0	10,5	10,9	10,6	10,4	9,8	10,1	10,8	11,2	8,4	7,3	11,6

## Posições desempenhadas

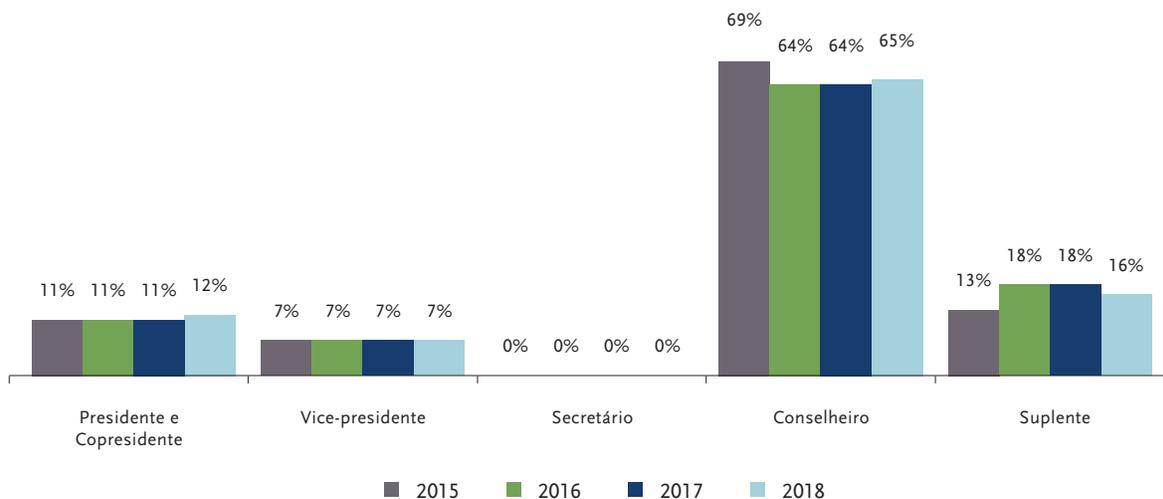
Assim como no ano anterior, cinco empresas do Novo Mercado e duas do Nível 1 apresentaram posições de Copresidência. Apesar do total de 186 Presidentes de Conselho, três empresas no Novo Mercado não informaram posições de Presidente ou Copresidente.

As posições de Presidente e Copresidente representam 11% do total, enquanto os Vice-presidentes representam 7%. Os sete Copresidentes estão relacionados a quatro empresas, sendo três no Novo Mercado e uma no Nível 1. Apenas um dos Copresidentes é Independente.

Apenas uma empresa do Nível 2 apresentou a posição formal de Secretário do Conselho. Os Conselheiros (65%) são as posições mais comuns, mantendo a proporção do ano anterior. Os Suplentes (16% das posições) apresentam uma redução de 12% em relação a 2017.

Posições	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	140	20	26	186
Copresidente	5	-	2	7
Vice-presidente	92	11	17	120
Secretário	-	1	-	1
Conselheiro	773	142	175	1090
Suplente	178	45	41	264
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

## Evolução das posições desempenhadas

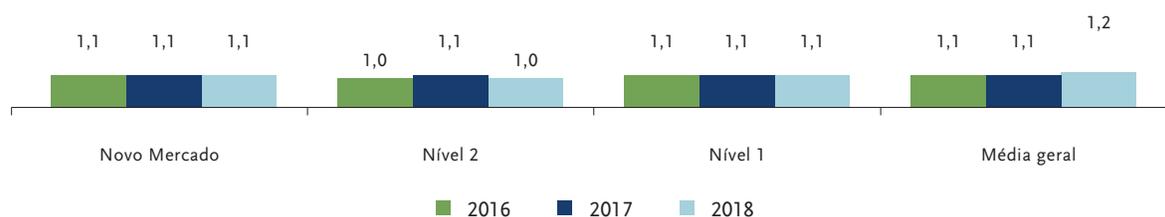


## Conselhos por membro

Os Conselheiros brasileiros participam de 1,2 Conselhos de empresas listadas, o mesmo patamar dos anos anteriores. Essa média inclui apenas a participação em Conselhos de empresas dos níveis diferenciados de Governança Corporativa.

Conselhos por membro	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número de posições	1188	219	261	1668
Número de membros	1048	218	230	1425
<b>Média</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>

## Evolução da média dos Conselhos por membro



A maioria dos Conselheiros (87%) participa apenas de um Conselho em companhia listada e 10% participam de dois Conselhos. Catorze Conselheiros participam de quatro ou mais Conselhos de companhias listadas.

## Número de Conselhos por Conselheiro



## Diversidade de gênero

As mulheres representam apenas 9,4% do total de membros. Os Conselhos de Nível 2 têm a maior representatividade de mulheres, 10,5%. Os demais segmentos, Novo Mercado e Nível 1, apresentam 9,2% de participação feminina.

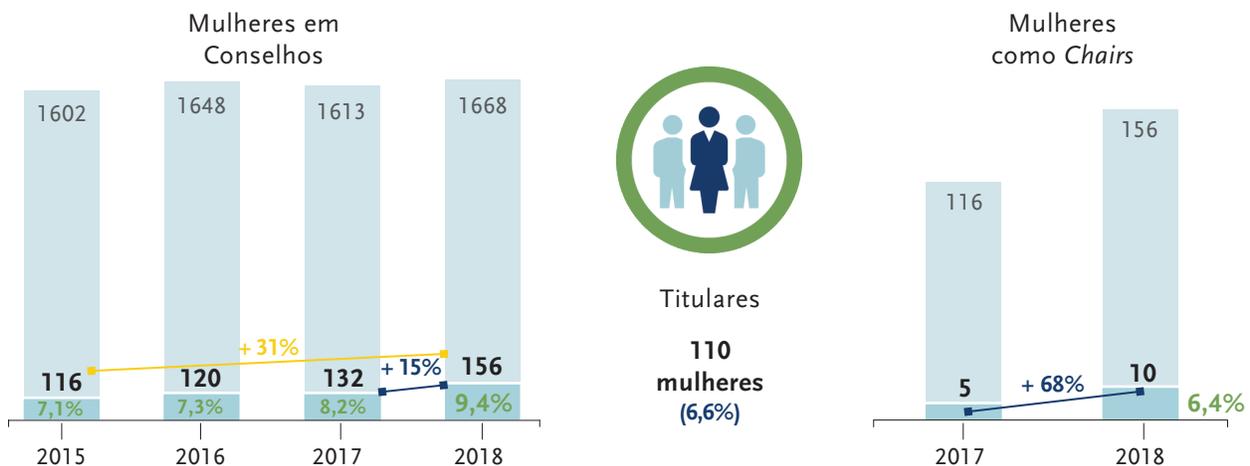
Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	109	23	24	156
Homens	1079	196	237	1512
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

Em comparação com outros países, o Brasil tem uma das menores representatividades de mulheres em Conselhos. O percentual brasileiro é 61% menor que a média internacional e 80% abaixo do percentual da Noruega, que tem a maior representação de mulheres nos Conselhos.

### Visão internacional: Percentual de mulheres em Conselhos (média geral = 24,1%)

País	Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suiça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
Percentual	9,4	32,1	27,6	33,3	42,5	32	32,3	27,7	45,6	15,2	7,9	19,5	39,1	24	17,1	27,5	24	27,4	6,8	7,2	6

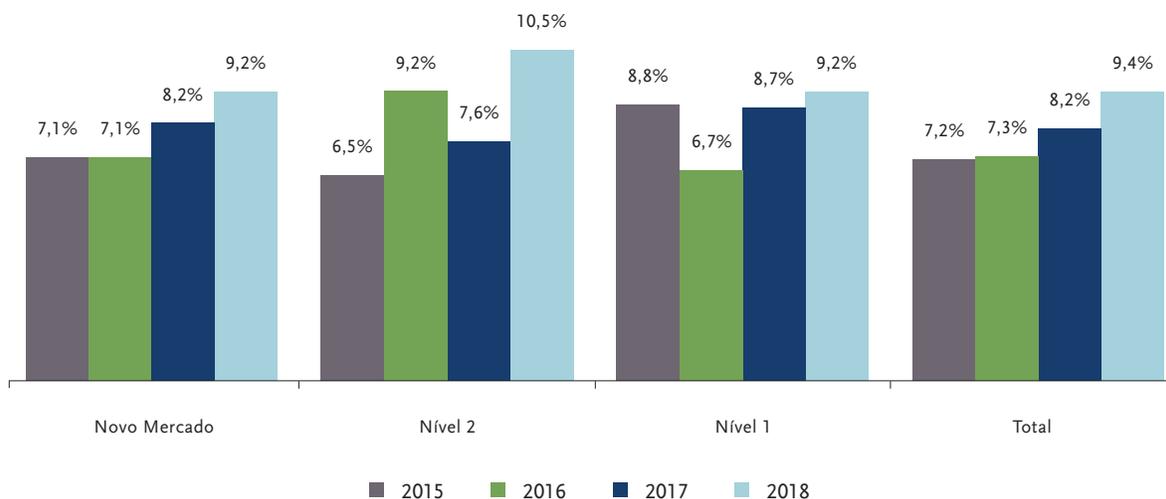
### Diversidade de gênero aumenta lentamente



O percentual de mulheres em Conselhos em 2018, apesar de ainda pouco representativo, é o mais alto do período e representa um avanço de 15% sobre 2017 e de 31% sobre 2015.

Posições	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	20	19	77	116
2016	22	21	77	120
2017	88	17	27	132
2018	109	23	24	156

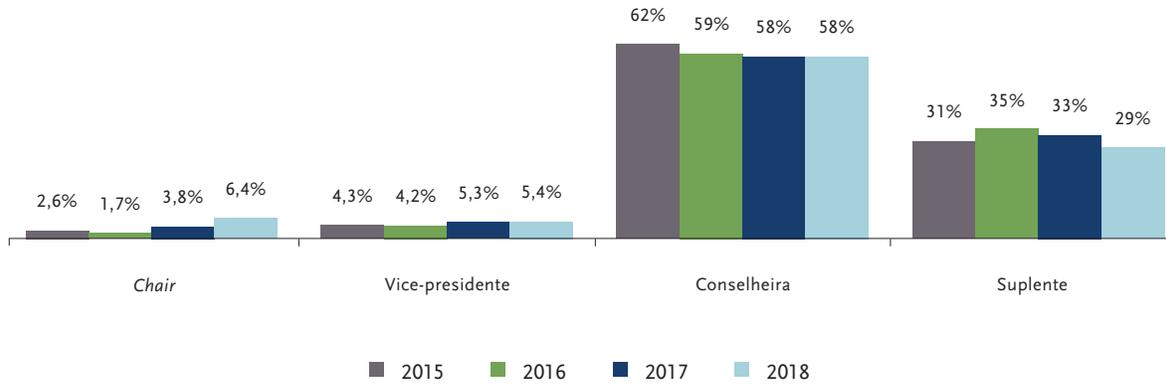
### Evolução da participação das mulheres por segmento



Em 2018, observa-se um aumento do percentual de mulheres em posições de Presidência e Vice-presidência dos Conselhos e uma redução da participação de Suplentes frente à manutenção do percentual de titulares.

Posições desempenhadas por mulheres	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	6	1	3	10
Vice-presidente	8	1	1	10
Conselheira	61	13	16	90
Suplente	34	8	4	46
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>156</b>

## Evolução da participação das mulheres por posição no Conselho



Dez mulheres atuam como Presidentes de Conselho, um aumento de 68% em relação ao último ano e o dobro em números absolutos, representando 5,4% do total geral de Presidentes.

Todas as Presidentes são brasileiras, não Independentes e não executivas. Oito das *Chairs* atuam em empresas do setor Industrial, uma em Tecnologia, Mídia & Telecomunicações e outra em Bens de Consumo & Serviços. Em relação ao controle acionário, as *Chairs* estão em quatro empresas estatais e seis de controle privado.

O percentual brasileiro de mulheres *Chairs* representa 85% da média internacional.

## Visão internacional: Percentual de mulheres como *Chairs* (média geral = 7,5%)

País	Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
Percentual	6,4	5,1	0	0	42	4	9	4	16	15,8	0	7	12	5	10,7	3,9	4,1	8	0	1,8	1,8

O número de mulheres Vice-presidentes também aumentou de cinco para 10 neste ano, um crescimento de 21% sobre 2017 e representando 8,3% de todos os Vice-presidentes.

Todas as Vice-presidentes são brasileiras, duas são Independentes e duas são executivas do próprio negócio. Em relação ao tipo de controle acionário, as Vice-presidentes estão em uma empresa estatal e nove empresas de controle privado.

O número médio de mulheres por Conselho é 0,8 em comparação com a média de 8,1 homens por Conselho. Os Conselhos do Nível 2, com o maior tamanho médio, registram a maior média de mulheres por Conselho: 1,2 mulheres para 9,8 homens.

Tamanho	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Média de conselheiros	8,4	11	10	8,9
Média de homens	7,6	9,8	9,1	8,1
<b>Média de mulheres</b>	<b>0,8</b>	<b>1,2</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>

As empresas Industriais apresentam o maior número médio de mulheres por Conselho (1,1), enquanto Tecnologia, Mídia & Telecomunicações apresenta o menor (0,3).

Setor econômico	Média de membros	Média de mulheres
Bens de Consumo & Serviços	8,0	0,9
Educação, OSL & Governo	7,4	0,6
Indústria	10,2	1,1
Saúde	8,6	0,6
Serviços Financeiros	7,9	0,4
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	6,8	0,3
<b>Média</b>	<b>8,9</b>	<b>0,8</b>

As mulheres estão mais representadas em empresas estatais, com 1,3 mulheres por Conselho, em média. As empresas estrangeiras têm a menor média de mulheres, 0,7.

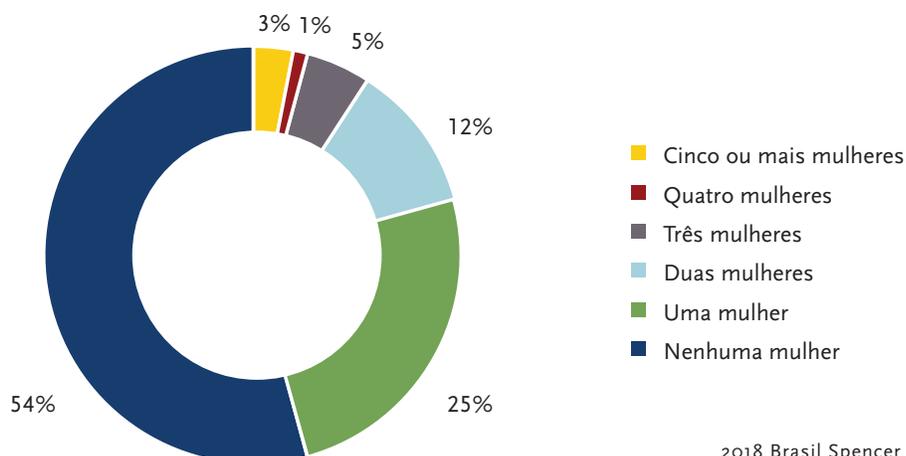
Controle acionário	Média de membros	Média de mulheres
Estatal	10,2	1,3
Estrangeiro	7,8	0,7
Privado	8,8	0,8
<b>Média</b>	<b>8,9</b>	<b>0,8</b>

Considerando apenas as titulares, as mulheres representam 6,6% dos membros. Do total de mulheres, 34 estão vinculadas ao grupo controlador das empresas (22% do total de mulheres). Se excluirmos estas mulheres, o percentual de mulheres em Conselho cai para 4,6%.

Do total de Conselhos, mais da metade (54%) não tem ao menos uma mulher. Dezesete Conselhos (quase 10%) têm três ou mais mulheres, 18% acima do ano passado. Três por cento das empresas têm Conselhos com cinco ou mais mulheres.

Conselhos com	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou mais mulheres	4	2	-	6
Quatro mulheres	1	-	-	1
Três mulheres	5	1	4	10
Duas mulheres	19	2	1	22
Uma mulher	31	6	10	47
Nenhuma mulher	81	9	11	101
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

## Empresas em relação ao número de Conselheiras



Em contraste com outros países, o Brasil tem uma das menores taxas de participação feminina nos quadros de Conselho, representando cerca de 56% da média. Dos países da comparação, 11 têm ao menos uma mulher em todos ou quase todos os Conselhos (95% ou mais das empresas).

### Visão internacional: Percentual de Conselhos com ao menos uma mulher (média geral = 82,4%)

Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
46	100	88	100	100	99	99	86	100	67,5	51,2	92	100	95	82,1	100	99,4	100	37	40	48,1

As mulheres são mais jovens em todos os segmentos. A idade média das conselheiras é de 51 anos, sete por cento abaixo da média de 55 anos de todos os membros. A formação acadêmica mais frequente é Administração de Empresas (23%), seguida por Economia (17%), Direito (15%) e Engenharia (14%).

## Estrangeiros

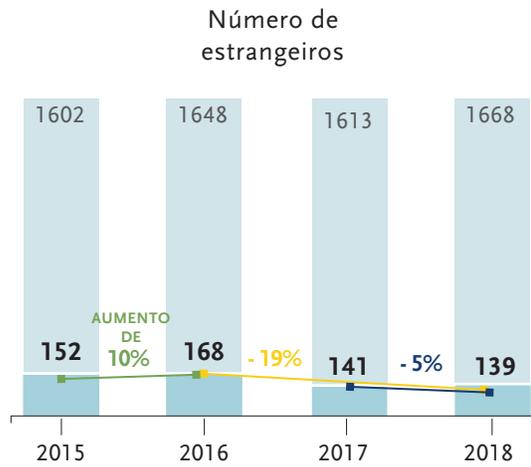
A representatividade de estrangeiros dentre os Conselheiros brasileiros é de 8,3%, evidenciando uma tendência de queda em relação aos anos anteriores. Em 2018, a presença de estrangeiros é menor em todos os segmentos, com os Conselhos do Nível 2 ainda apresentando o maior percentual (11,9%), 44% acima da média.

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estrangeiros	96	26	17	139
Brasileiros	1092	193	244	1529
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

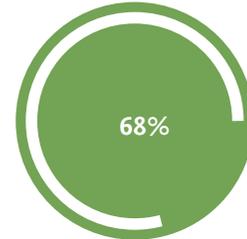
## Participação de estrangeiros diminui



**139**  
Conselheiros estrangeiros  
(8,3%)

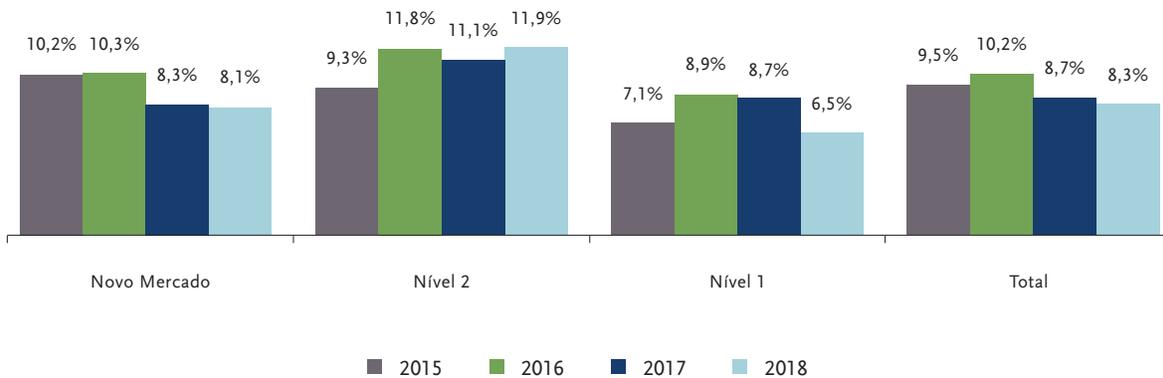


Conselhos sem estrangeiros



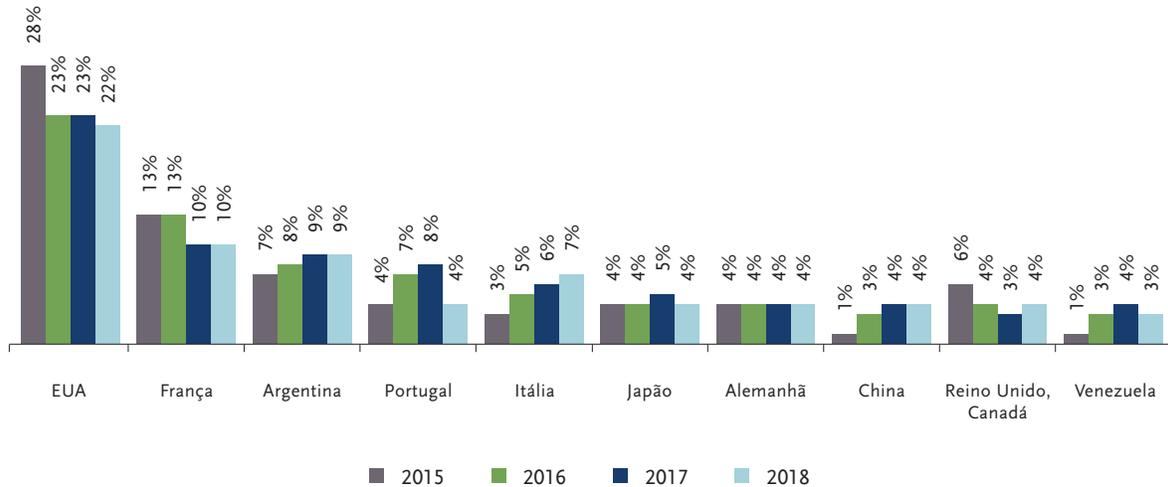
**128**  
Conselhos

## Evolução da participação dos estrangeiros por segmento

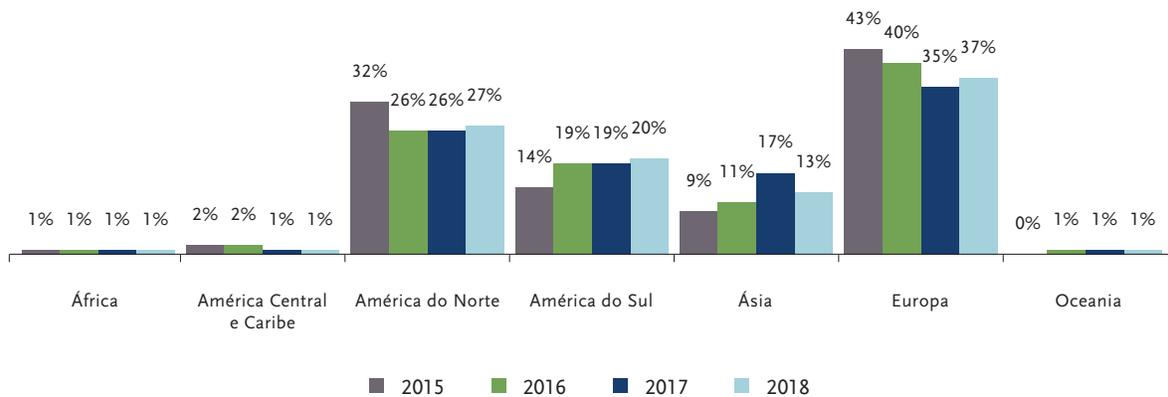


Os Conselheiros estrangeiros representam 26 países. Vinte e dois por cento dos estrangeiros são Americanos, seguidos pelos Franceses (10%), Argentinos (nove por cento), Portugueses (quatro por cento) e Italianos (sete por cento). Menos de cinco por cento dos demais estrangeiros são originários de outros países.

## Evolução do país de origem dos estrangeiros (Top 10)



## Evolução dos Estrangeiros por região de origem



Considerando as diversas geografias, o percentual de europeus é o mais alto (37%), seguido pelos norte-americanos (27%). A participação dos asiáticos nos Conselhos brasileiros caiu 24%, representando 13% de todos os membros estrangeiros. Conselheiros da Oceania, África, América Central e Caribe representam apenas três por cento dos estrangeiros.

Os Conselhos brasileiros têm uma das menores representatividades de membros estrangeiros na comparação com os outros países, cerca de 32% da média internacional e 14% do percentual da Suíça, que tem a maior representatividade.

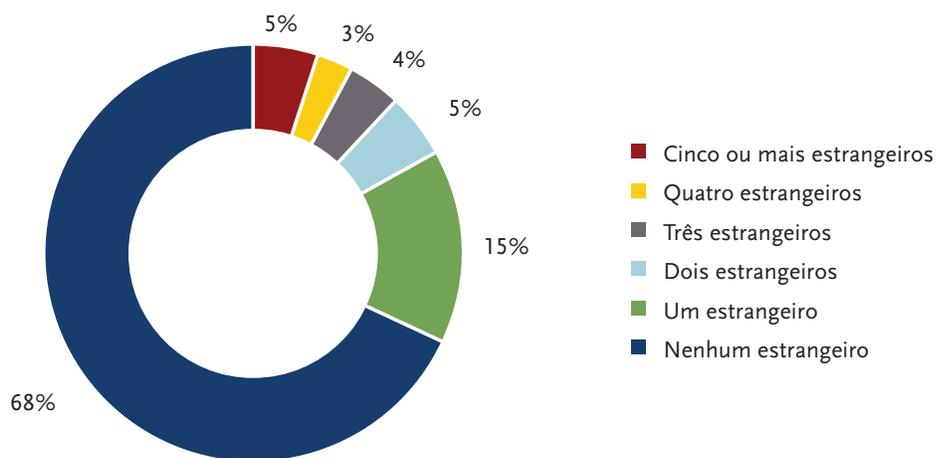
## Visão internacional: Percentual de estrangeiros em Conselhos (média geral = 26,3%)

País	Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
Percentual	8,3	30,4	39,4	33,8	35	25,3	10,1	42,6	28,2	26,8	26,3	19,8	33,6	58,2	17,1	33,3	8,2	29,2	11	27,5	8,5

Cento e vinte e oito Conselhos, 68% do total, não têm sequer um estrangeiro. Vinte e um Conselhos (11%) têm três ou mais estrangeiros e apenas nove empresas contam com cinco ou mais estrangeiros.

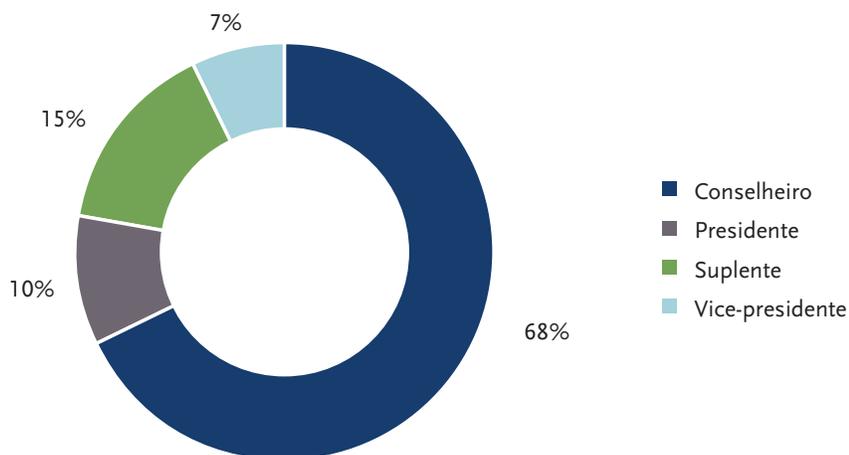
Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou mais estrangeiros	5	2	2	9
Quatro estrangeiros	4	-	1	5
Três estrangeiros	3	4	-	7
Dois estrangeiros	8	1	-	9
Um estrangeiro	27	2	-	29
Nenhum estrangeiro	94	11	23	128
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

## Empresas em relação à quantidade de estrangeiros



Três estrangeiros ocupam posições executivas na companhia, dois como CEO e um como Vice-presidente. Vinte e dois estrangeiros são Independentes. Dentre os estrangeiros, há 14 *Chairs*, todos homens, não Independentes e não executivos.

## Posições desempenhadas pelos estrangeiros

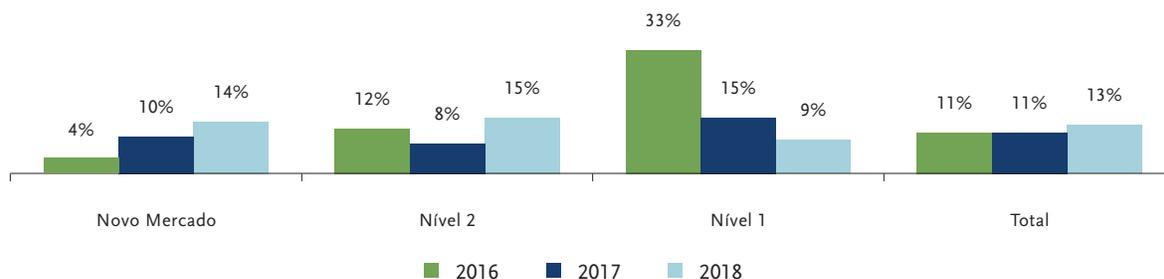


## Novos Conselheiros

Em comparação com o último Board Index, as empresas elegeram 223 novos Conselheiros em 2018, 13% em relação ao total de membros. O percentual de novos membros representa um aumento de 18% sobre o ano passado. O Nível 2 apresentou a maior taxa de recrutamento, 15%, cerca de 88% sobre o ano anterior. Novo Mercado e Nível 1 apresentaram 14% e nove por cento, respectivamente.

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Novos	167	33	23	223
Mantidos do ano anterior	1021	186	238	1445
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

## Evolução de novos Conselheiros por segmento

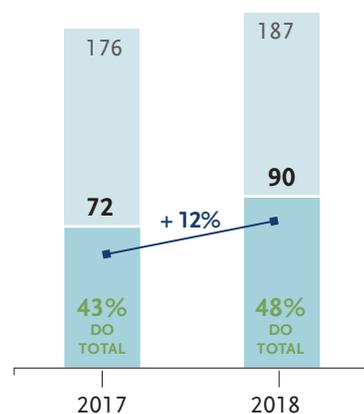


Considerando apenas os novos membros, 68% foram contratados como Conselheiros e 25% como Suplentes. Os Conselhos do Novo Mercado elegeram a maioria dos Presidentes, Vice-presidentes, Conselheiros e Suplentes.

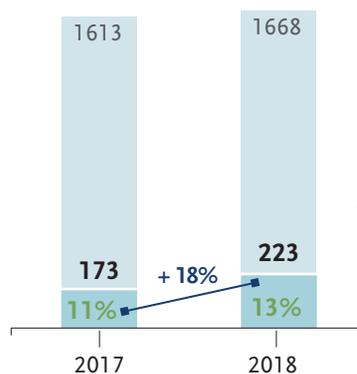
Posições desempenhadas por novos membros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	5	1	2	8
Vice-presidente	6	1	-	7
Conselheiro	114	19	19	152
Suplente	42	12	2	56
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>223</b>

## Renovação nos Conselhos contribui para o aumento da diversidade

Conselhos que incluíram um novo membro



Novos Conselheiros

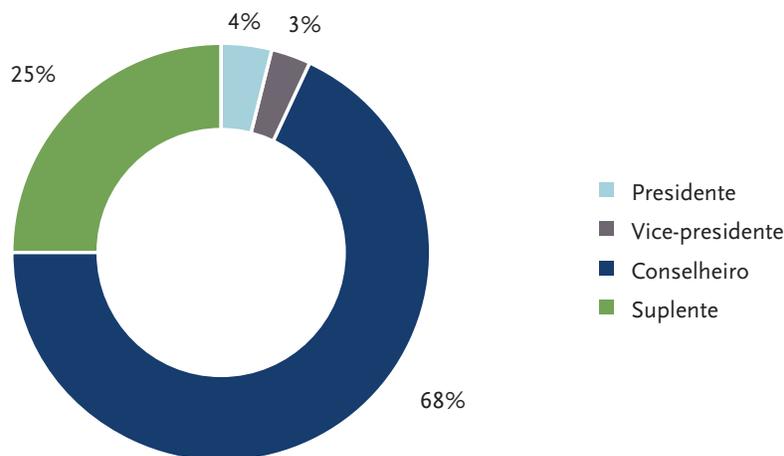


Dentre os novos membros, há:

**29 mulheres (13%)**  
 MAIOR QUE A MÉDIA GERAL DE MULHERES (9,4%)



## Posições desempenhadas por novos Conselheiros



Dentre os novos membros, oito são Presidentes, representando 4,3% do total geral de Presidentes do Conselho. Todos os Presidentes recém-nomeados são homens e um deles é estrangeiro. Apenas um novo Presidente é Independente.

Há sete novos Vice-presidentes, o que representa 5,8% do total de Vice-presidentes, sendo três estrangeiros e apenas um Independente. Entre os novos Vice-presidentes, há uma mulher.

Dentre os novos membros, há 152 titulares e 56 Suplentes. Desses, 41% são Independentes, um percentual 11% superior à média total de Independentes (37%).

A média brasileira representa 90% da média internacional.

## Visão internacional: Percentual de novos membros (média geral = 14,5%)

País	Percentual
Brasil	13
Bélgica	10,5
Dinamarca	12,9
Finlândia	14,1
França	13,5
Alemanha	20
Itália	15,4
Holanda	14
Noruega	16,1
Polónia	23,2
Rússia	22,4
Espanha	11,4
Suécia	15
Suíça	13,5
Turquia	20
Reino Unido	13,6
EUA	8,4
Canadá	10,5
Chile	N/D
Peru	17,6
México	4,6

Catorze por cento dos novos membros nos Conselhos Brasileiros são estrangeiros, 69% acima do percentual de membros estrangeiros no Brasil (8,3%). A média brasileira representa 47% da média internacional e menos de 18% da média da Suíça, país com a maior representatividade.

### Visão internacional: Percentual de estrangeiros entre os novos membros (média geral = 29,5%)

Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
14	32,3	45,5	32,1	36,8	12	9	52,2	37,5	25,1	21,9	24	33,3	78,6	20	37,7	10,5	39,3	N/D	26	1,1

As mulheres representam 13% dos novos membros, 38% acima da porcentagem total de mulheres (9,4%). A média brasileira representa 45% da média internacional e 27% do percentual da Itália.

### Visão internacional: Percentual de mulheres entre os novos membros (média geral = 29%)

Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
13	46,8	22,7	32,1	41,9	26	48	26,1	45,8	15,7	9,4	31	36,4	39,3	27,3	35,7	40	25,6	N/D	17	0,4

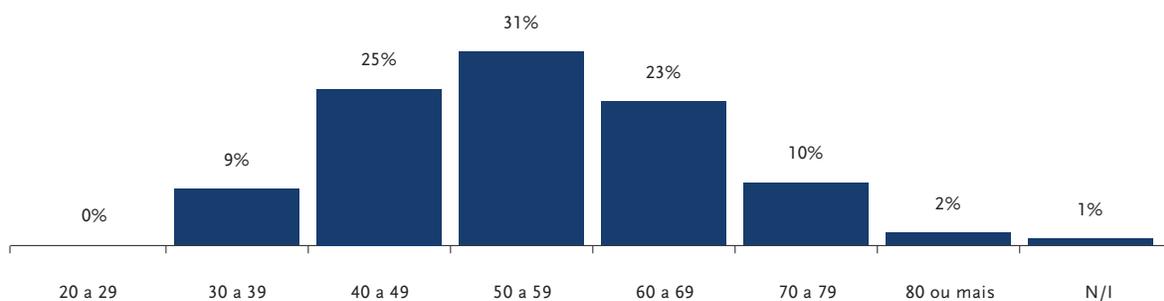
Cinquenta e nove por cento dos novos membros provêm do setor Industrial, com destaque para o Nível 2 que representa 85% dos novos. Os demais são de Serviços Financeiros (22%), Bens de Consumo e Serviços (11%) e Tecnologia, Mídia e Telecomunicações (quatro por cento). Os setores menos representados são Educação, Organizações sem Fins Lucrativos e Governo e Saúde, com dois por cento cada.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	18	2	4	24
Educação, OSL & Governo	4	-	-	4
Indústria	91	28	13	132
Saúde	4	-	-	4
Serviços Financeiros	43	3	4	50
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	7	-	2	9
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>223</b>

## Idade média

Setenta e nove por cento dos membros de Conselhos têm entre 40 e 69 anos. O Conselheiro mais jovem tem 23 anos e atua em uma empresa Industrial do Novo Mercado. Cinco Conselheiros têm mais de 85 anos, sendo que dois atuam em Serviços Financeiros e três atuam em empresas do segmento Industrial.

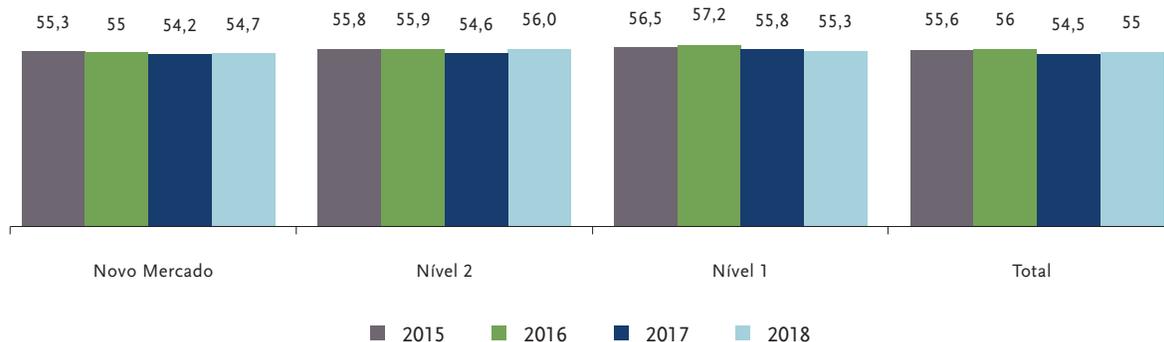
### Idade média dos Conselheiros



A idade média dos Conselheiros é 55 anos, com variações entre os segmentos de listagem. Os membros do Nível 1 estão mais jovens, os demais segmentos apresentam idades médias maiores quando comparadas a 2017.

Idade dos Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Idade máxima	90	88	90	90
Idade mínima	23	26	31	23
Idade média	54,7	56	55,3	55

### Evolução da idade média por segmento



A idade média dos Conselheiros (55) brasileiros é seis por cento menor que a média internacional.

## Visão internacional: Idade média dos membros (média geral = 58,4)

Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
55	57,7	58,9	58,5	58,9	58	58	61,5	57,3	55,6	54,3	60,3	58,9	60	58,7	59	N/D	62,7	N/D	57,9	59

Considerando apenas os Presidentes e Copresidentes, a idade média é de 58,8 anos, cerca de cinco por cento inferior à média internacional.

Idade dos Chairs	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Idade máxima	83	85	88	88
Idade mínima	32	43	32	32
Idade média	58,6	61,6	57,9	58,8

## Visão internacional: Idade média dos Chairs (média geral = 61,9)

Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
58,8	61,8	62	61,3	61,4	66	65	66,6	62,3	53,8	59,3	63,8	63,6	63,5	58,3	65,4	N/D	65,7	N/D	58,8	58

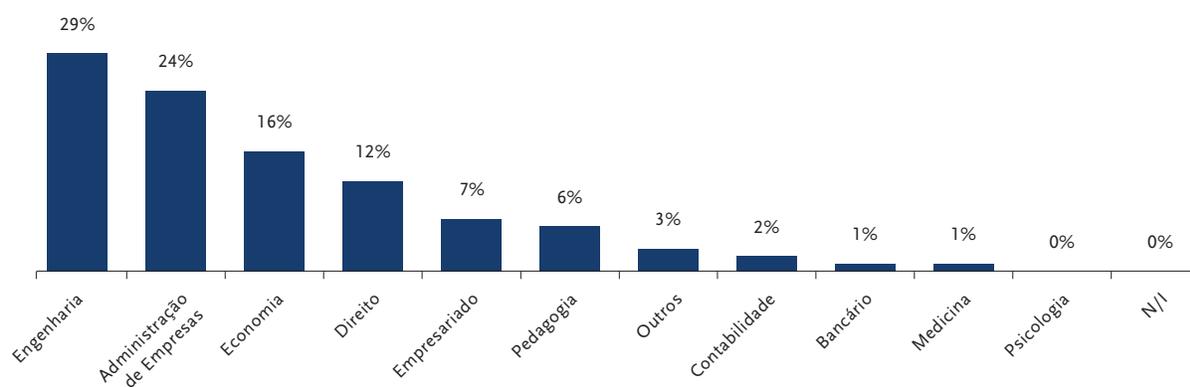
## Formação acadêmica

A formação acadêmica mais frequente entre os Conselheiros é Engenharia (29%), seguida de Administração de Empresas (24%) e Economia (16%), com percentuais semelhantes para todos os segmentos de listagem.

O grupo de Presidentes e Copresidentes conta com maior participação de Engenheiros (32%), Administradores de Empresas (20%), Empresários (15%), Advogados (12%) e Economistas (11%). Percentuais similares são apresentados pelas Vice-Presidências.

Formação acadêmica	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Engenharia	334	53	89	476
Administração de Empresas	306	58	36	400
Economia	188	35	50	273
Direito	134	27	37	198
Empresariado	85	16	8	109
Contabilidade	35	10	6	51
Bancário	24	-	7	31
Medicina	11	2	-	13
Psicologia	7	1	2	10
Pedagogia	2	1	5	8
Outros	61	15	19	95
N/I	1	1	2	4
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

## Formação acadêmica dos Conselheiros



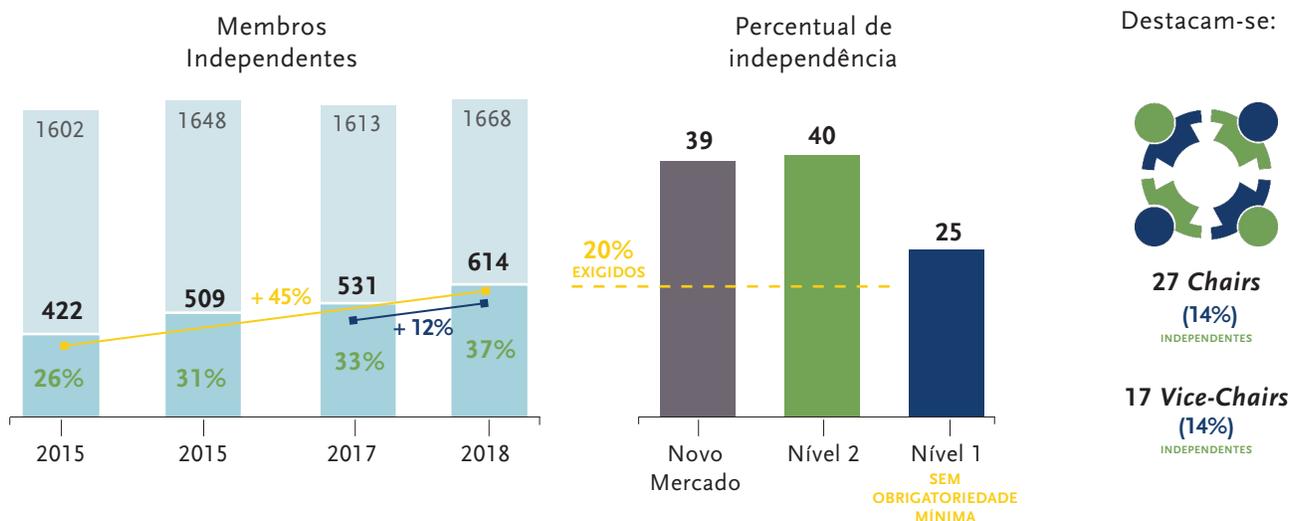
## Independência dos Conselheiros

Em conformidade aos requisitos da CVM às regras da B3, o Conselheiro Independente caracteriza-se por:

- (i) Não ter qualquer vínculo com a empresa, exceto participação de capital.
- (ii) Não ser acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos três anos, vinculado a sociedade ou entidade relacionada ao acionista controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição).
- (iii) Não ter sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor da empresa, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela Companhia.
- (iv) Não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da empresa, em magnitude que implique perda de independência.
- (v) Não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à empresa, em magnitude que implique perda de independência.
- (vi) Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da empresa;
- (vii) Não receber outra remuneração da Companhia além daquela relativa ao cargo de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).

Em 2018, os membros Independentes representam 37% de todos os membros de Conselhos, um significativo avanço de 12% sobre os 33% Independentes de 2017. O avanço foi impulsionado principalmente pelo aumento no número de membros Independentes em Conselhos do Nível 2 (de 28% para 40%, um crescimento de 43%) e do Nível 1 (de 18% para 25%, um crescimento de 39%).

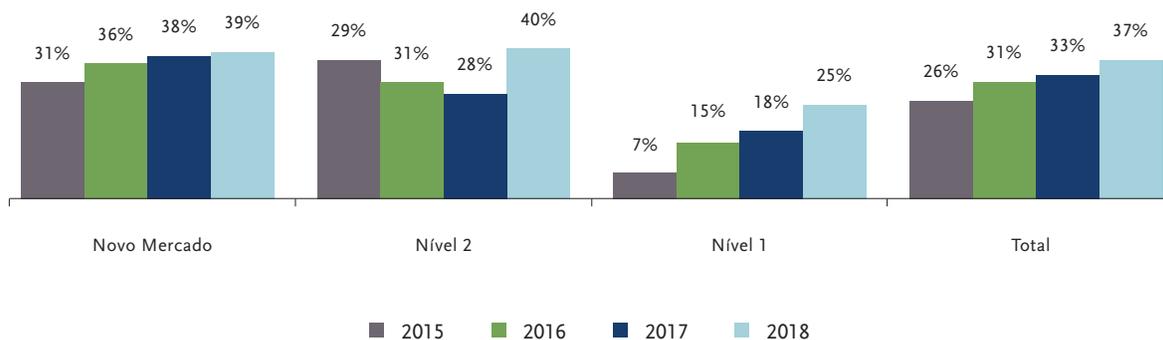
### Independência crescente e além da regulamentação



Os Conselhos do Novo Mercado e Nível 2 – cuja regulamentação implica na participação de pelo menos dois ou 20% de Conselheiros Independentes (o que for maior) – possuem, respectivamente, 39% e 40% de membros Independentes. Os Conselhos do Nível 1, que não possuem um requisito mínimo de membros Independentes, têm uma taxa significativamente menor (25%).

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Independentes	462	87	65	614
Não Independentes	726	132	196	1054
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

### Conselheiros Independentes por segmento

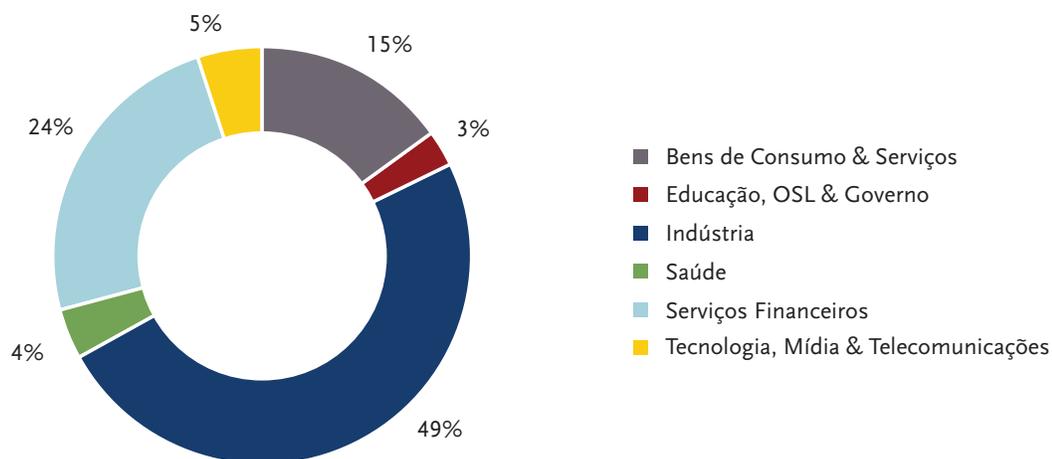


Cada Conselho possui, em média, 3,3 membros Independentes, um avanço de 10% sobre o número médio de Independentes no ano anterior. Os Conselhos do Nível 2 apresentam o maior número médio de Conselheiros Independentes (4,4), 33% acima da média geral.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Tamanho médio dos Conselhos	8,4	11	10	8,9
Média de membros Independentes	3,3	4,4	2,5	3,3

O setor Industrial apresenta o maior percentual de Independentes (49% do total), seguido por Serviços Financeiros (24%) e Bens de Consumo (15%). Estes percentuais são decorrentes principalmente pela formação da amostra de empresas, composta majoritariamente por companhias destes setores.

## Conselheiros Independentes por setor econômico



O setor de Tecnologia, Mídia & Telecomunicações apresenta 3,6 Independentes por empresa (nove por cento acima da média geral), enquanto o setor de Serviços Financeiros apresenta a menor média, três Independentes por empresa (nove por cento abaixo da média geral).

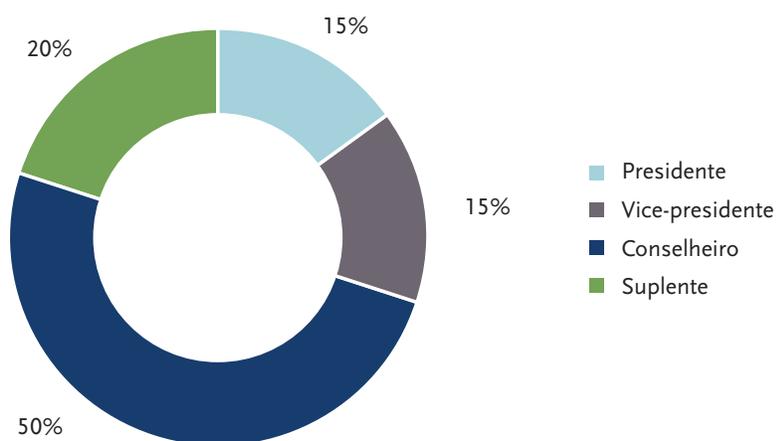
Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	3,3	2,0	2,0	3,1
Educação, OSL & Governo	3,4	-	-	3,4
Indústria	3,4	5,3	2,2	3,4
Saúde	3,3	-	-	3,3
Serviços Financeiros	3,1	2,8	3,0	3,0
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	3,3	-	6,0	3,6
<b>Total</b>	<b>3,3</b>	<b>4,4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,3</b>

## Conselheiros Independentes por posição

Posições desempenhadas por Independentes	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	21	2	4	27
Copresidente	-	-	-	-
Vice-presidente	12	2	3	17
Conselheiro	393	72	56	521
Suplente	36	11	2	49
<b>Total</b>	<b>462</b>	<b>87</b>	<b>65</b>	<b>614</b>

Do total de empresas, uma informou não ter Conselheiros Independentes e sete não apresentaram informações sobre os Independentes. Nestes casos, os Conselheiros das empresas foram classificados como não Independentes.

A média brasileira de membros Independentes por conselho representa 62% da média internacional e 36% da média americana.



## Visão internacional: Média de Independentes por Conselho (média geral = 5,3)

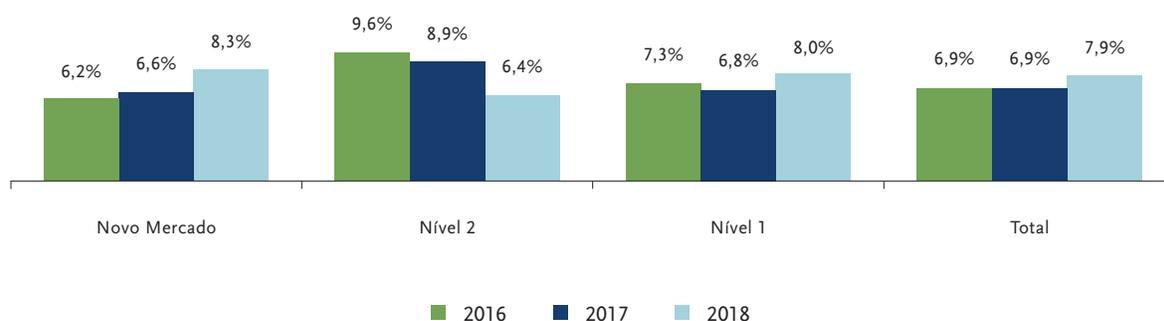
País	Média
Brasil	3,3
Bélgica	4,5
Dinamarca	5,3
Finlândia	6,4
França	7
Alemanha	N/D
Itália	5,9
Holanda	5,7
Noruega	4,5
Polónia	3,4
Rússia	4
Espanha	4,8
Suécia	6,1
Suíça	8,7
Turquia	3,3
Reino Unido	6,2
EUA	9,2
Canadá	9
Chile	1,8
Peru	2,4
México	5,6

## Conselheiros Executivos

Apenas 7,9% de todos os membros de Conselho ocupam posições executivas em suas próprias companhias, 15% acima do ano anterior. Os Conselhos de Novo Mercado possuem a maior taxa de membros executivos (8,3%).

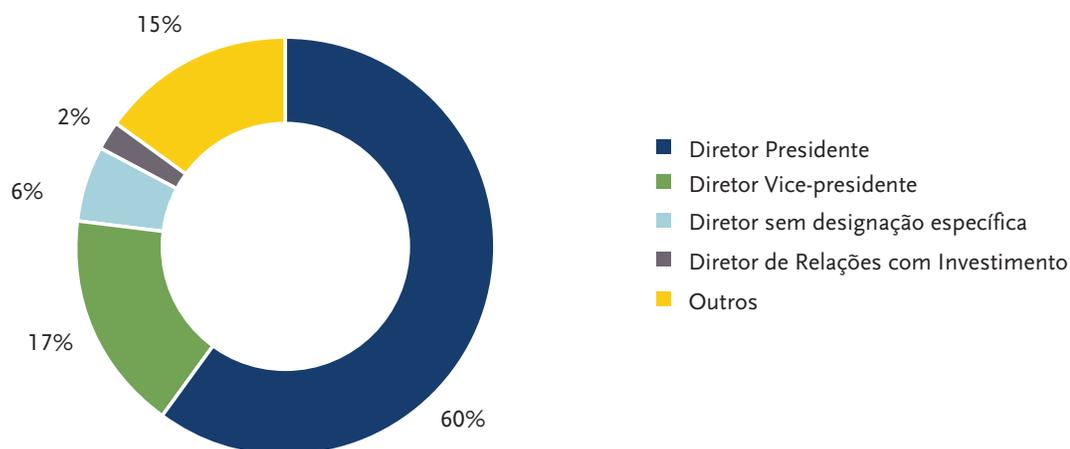
Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Executivos	99	14	21	134
Não executivos	1089	205	240	1534
<b>Total</b>	<b>1188</b>	<b>219</b>	<b>261</b>	<b>1668</b>

### Evolução dos Conselheiros com posições executivas por segmento



Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Diretor Presidente	61	8	11	80
Diretor Vice-presidente	15	3	5	23
Diretor sem designação específica	5	1	2	8
Diretor de Relações com Investidores	2	1	-	3
Outros	16	1	3	20
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>134</b>

## Posições mais frequentes dos Conselheiros executivos



As empresas brasileiras possuem 0,7 membros executivos por conselho, cerca de 70% da média internacional.

## Visão internacional: Média de membros executivos por Conselho (média geral = 1)

País	Média de membros executivos por Conselho
Brasil	0,7
Bélgica	1,4
Dinamarca	0
Finlândia	0,1
França	1
Alemanha	N/D
Itália	2,3
Holanda	0,2
Noruega	0
Polónia	N/D
Rússia	1,6
Espanha	1,8
Suécia	0,6
Suíça	0,4
Turquia	1,1
Reino Unido	2,5
EUA	1
Canadá	1,3
Chile	N/D
Peru	N/D
México	1,1

## Segregação de papéis

Segundo a regra da CVM, as empresas não devem apresentar as posições de *Chair* e de CEO acumulados pela mesma pessoa. A regra, entretanto, não se aplica na vacância da posição de Presidente de Conselho, desde que a empresa divulgue imediatamente a acumulação de cargos, comunique em 60 dias as providências para regularização e volte a segregar as posições em até um ano.

Considerando as condições especificadas, todas as 187 empresas atendem às regras da CVM em relação à segregação das posições de *Chair* e CEO da companhia.

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i> e CEO segregados	141	20	26	<b>187</b>

O percentual brasileiro de Conselhos que não apresenta a segregação de papéis entre *Chairs* e CEOs é zero, entre os mais baixos na comparação internacional.

### Visão internacional: Percentual de *Chairs* e CEOs não segregados (média geral = 11,4%)

Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suiça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
0	1,7	0	0	52,5	0	17	0	0	0	0	54	4	0	10,7	0,7	49,9	13	0	15	21,8

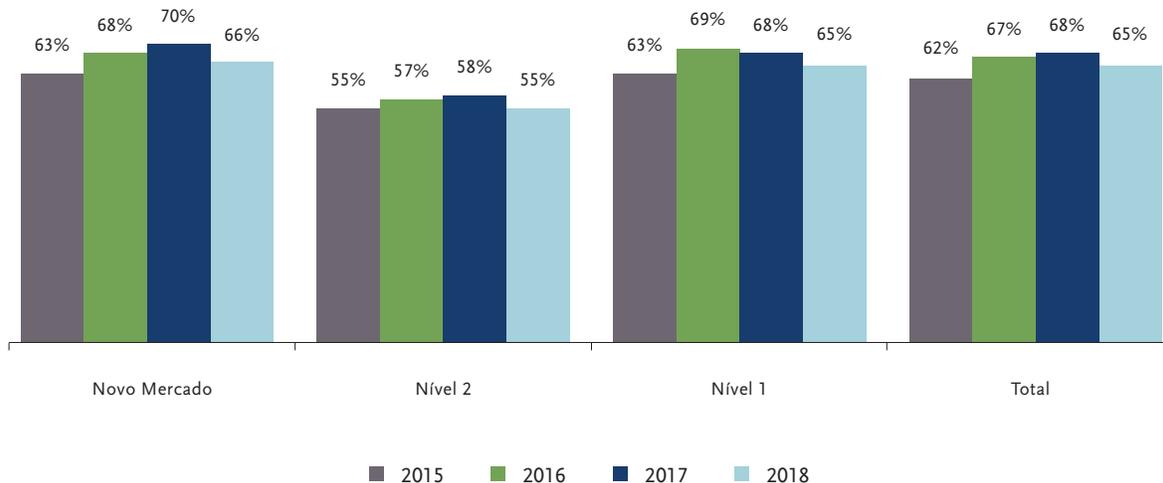
## Conselhos com Vice-presidentes

Sessenta e cinco por cento dos Conselhos brasileiros possuem Vice-presidentes. A maior presença de Vice-presidentes está nos Conselhos do Novo Mercado (66%).

Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Com Vice-presidentes	89	11	19	<b>119</b>
Sem Vice-presidentes	52	9	7	<b>68</b>
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

Após uma tendência de crescimento entre 2015 e 2017, o percentual de Conselhos com Vice-presidentes em 2018 mostra uma redução de 4,5% em relação ao ano anterior.

### Evolução dos Conselhos com Vice-presidentes



O percentual brasileiro de Conselhos com um Vice-presidente está 8,5% acima da média internacional.

### Visão internacional: Percentual de Conselhos com Vice-presidentes (média geral = 60%)

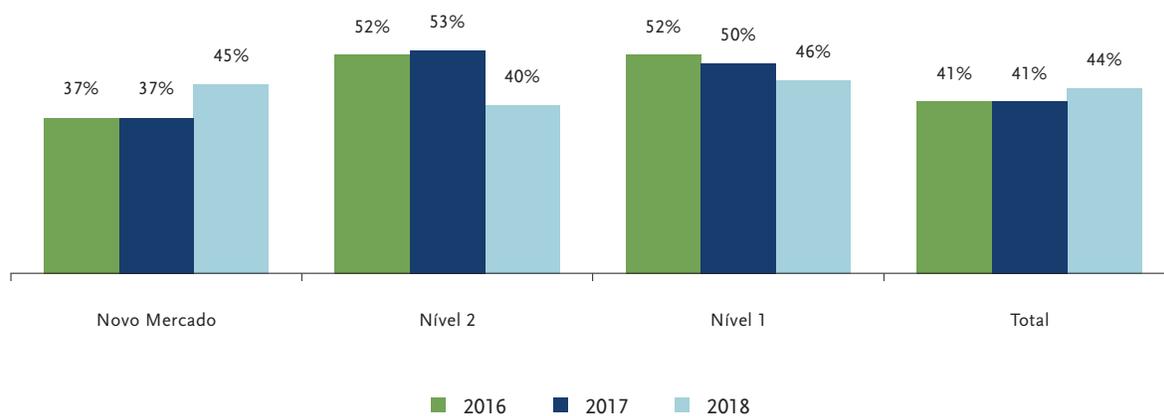
País	Percentual
Brasil	65
Bélgica	20,3
Dinamarca	100
Finlândia	92
França	35
Alemanha	100
Itália	49
Holanda	74
Noruega	56
Polónia	80
Rússia	34,1
Espanha	67
Suécia	48
Suíça	90
Turquia	96
Reino Unido	14,7
EUA	N/D
Canadá	14
Chile	74
Peru	70,9
México	20,9

## CEOs em Conselhos

Os CEOs participam em 44% dos Conselhos de suas próprias empresas. Tal participação cresce sete por cento sobre 2017, puxada pelos 63 CEOs em Conselhos do Novo Mercado.

CEOs em Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2016	48	11	15	74
2017	48	10	14	72
2018	63	8	12	83

## Evolução dos Conselheiros com posições executivas, por segmento



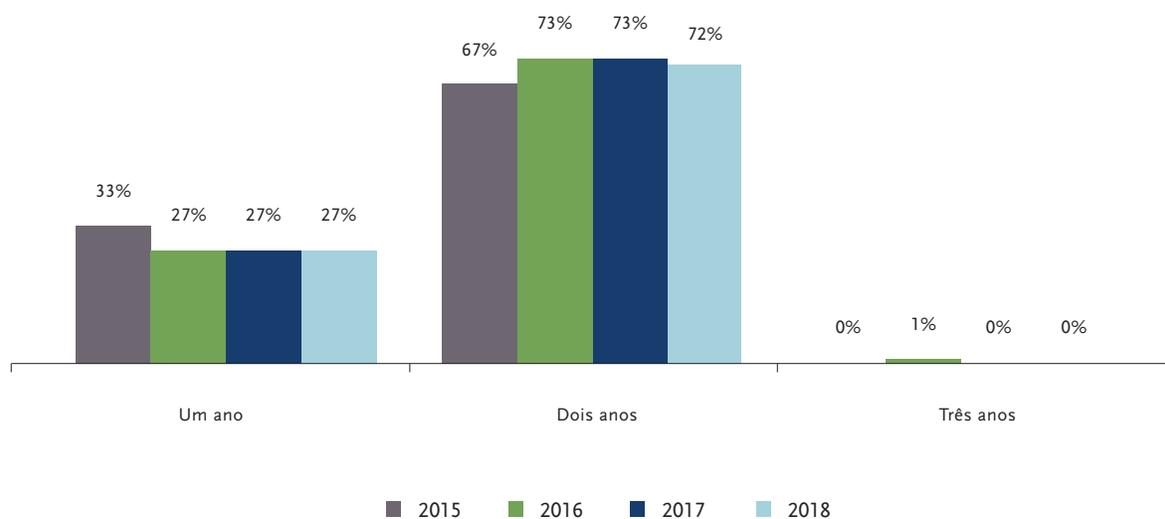
# Organização e processos

## Mandatos

A CVM estabelece que os Conselhos tenham mandato unificado com duração máxima de dois anos, sendo permitida a reeleição. Em 2018, 72% das empresas adotam o mandato de dois anos, enquanto outros 27% adotam o mandato de um ano. Apenas uma empresa Industrial do Nível 1 adota o mandato de três anos.

Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mandato de um ano	38	5	8	51
Mandato de dois anos	103	15	17	135
Mandato de três anos	-	-	1	1
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

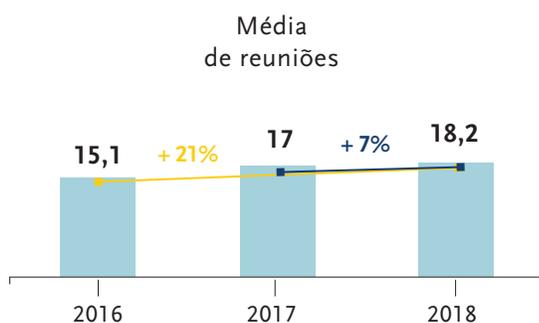
## Evolução dos mandatos dos Conselhos



## Reuniões de Conselho

Em média, os Conselhos brasileiros se reuniram 18,2 vezes em 2018. O número médio de reuniões é alto em todos os segmentos de listagem. A alta frequência de reuniões é explicada principalmente pelo número de reuniões extraordinárias, que ultrapassam as ordinárias em todos os segmentos.

### Reuniões de Conselho cada vez mais frequentes

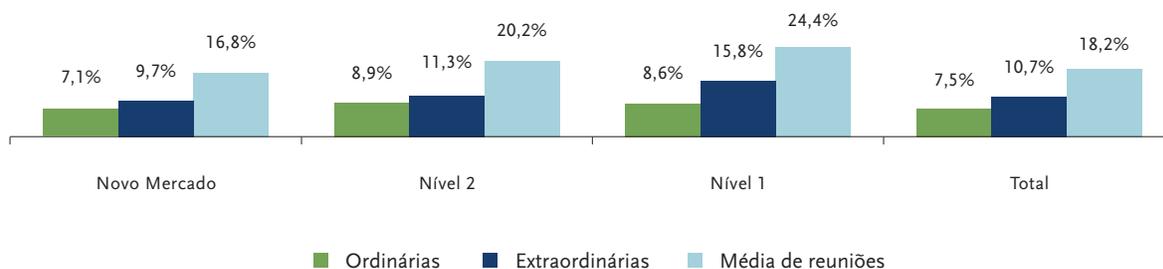


A média é elevada em todos os segmentos de listagem e **setores econômicos**, influenciada principalmente pela relação de **10,7 reuniões extraordinárias para 7,5 ordinárias**

O maior número médio de reuniões foi encontrado no Nível 1, com 24,4 reuniões ao ano e cerca de 34% acima da média geral.

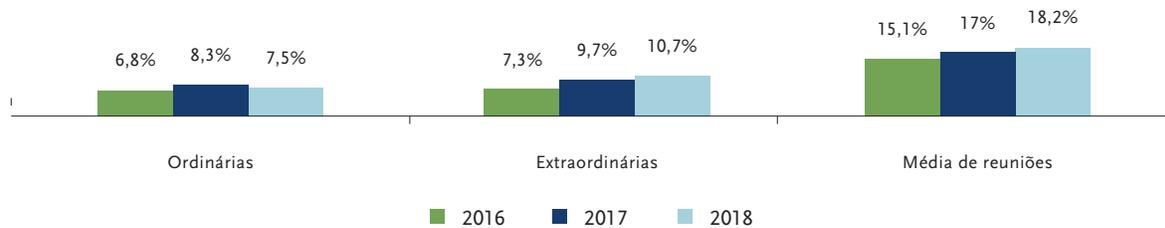
Reuniões	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Ordinárias	7,1	8,9	8,6	7,5
Extraordinárias	9,7	11,3	15,8	10,7
<b>Média</b>	<b>16,8</b>	<b>20,2</b>	<b>24,4</b>	<b>18,2</b>

### Reuniões por segmento



A média de reuniões é sete por cento maior que a do ano anterior, que já apresentava 17 reuniões no ano. Enquanto as reuniões ordinárias caíram 10%, as reuniões extraordinárias registraram aumento de 11% sobre 2017.

## Evolução das reuniões por segmento



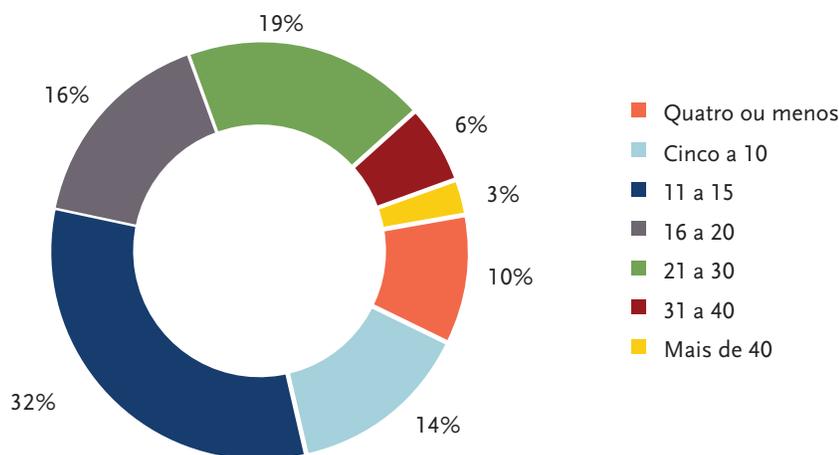
O número médio de reuniões é alto em todos os setores econômicos, especialmente em empresas de Serviços Financeiros (média de 19,4 reuniões, 6,6% acima da média geral).

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	16,3	17,0	16,0	16,3
Educação, OSL & Governo	16,6	-	-	16,6
Indústria	19,1	21,6	16,4	19,0
Saúde	15,5	-	-	15,5
Serviços Financeiros	14,9	17,6	49,0	19,4
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	13,3	-	31,0	15,2
<b>Total</b>	<b>16,9</b>	<b>20,2</b>	<b>24,4</b>	<b>18,2</b>

A maior parte dos Conselhos, 32%, se reuniu 11 a 15 vezes por ano, enquanto 16% se reuniu 16 a 20 vezes. Apenas três por cento se reuniu mais de 40 vezes e 10% reuniu-se quatro vezes ou menos.

Reuniões por Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Quatro ou menos	15	1	2	18
Cinco a 10	22	3	1	26
11 a 15	45	5	11	61
16 a 20	25	1	4	30
21 a 30	23	7	5	35
31 a 40	8	2	2	12
Mais de 40	3	1	1	5
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

## Quantidade de reuniões por empresas



Os Conselhos brasileiros têm uma das maiores médias de reuniões anuais em comparação a todos os outros países, 86% acima da média internacional.

## Visão internacional: Número médio de reuniões de Conselho por ano (média geral = 9,8)

País	Média
Brasil	18,2
Bélgica	8,4
Dinamarca	8,2
Finlândia	10,8
França	9,1
Alemanha	6,8
Itália	11,2
Holanda	7,4
Noruega	8,5
Polônia	8,7
Rússia	6,5
Espanha	11,1
Suécia	10,3
Suíça	8,3
Turquia	19,7
Reino Unido	7,3
EUA	8
Canadá	8
Chile	12,7
Peru	11,6
México	4,2

A média de reuniões foi afetada por frequências atípicas de algumas empresas, significativamente muito maior ou menor que a média.

Casos atípicos com maior frequência	Segmento de Listagem	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Total de reuniões
Empresa 1 - Serviços Financeiros	Nível 1	4	216	220
Empresa 2 - Indústria	Novo Mercado	12	177	189
Empresa 3 - Bens de Consumo & Serviços	Novo Mercado	-	56	56
Empresa 4 - Indústria	Nível 2	12	34	46

Desconsiderando-se as cinco empresas com frequências atípicas, o número médio é de 15,9 reuniões por ano, ainda com alta frequência de reuniões extraordinárias.

Reuniões no ano (sem casos atípicos)	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Ordinárias	7,2	8,7	8,8	7,6
Extraordinárias	8,3	10,1	7,8	8,4
<b>Média</b>	<b>15,5</b>	<b>18,8</b>	<b>16,6</b>	<b>15,9</b>

## Avaliação dos Conselhos

Em conformidade ao novo regulamento, as empresas do Novo Mercado devem estruturar e divulgar o processo de avaliação do Conselho de Administração e dos comitês de assessoramento. As companhias têm até o final de 2020 (ou até a primeira AGO de 2021) para se adequar a esta nova obrigação.

A avaliação deverá ser realizada ao menos uma vez durante a vigência do mandato, informando-se no Formulário de Referência a abrangência da avaliação (por órgão ou individual), os procedimentos adotados para avaliação, incluindo a participação de outros órgãos ou de consultoria externa, e a metodologia adotada.

Em 2018, apenas 34% das empresas já apresentam informações sobre a política de avaliação do Conselho.



### Avaliação externa dos Conselhos pouco disseminada

**12 Conselhos (6,4% do total)**

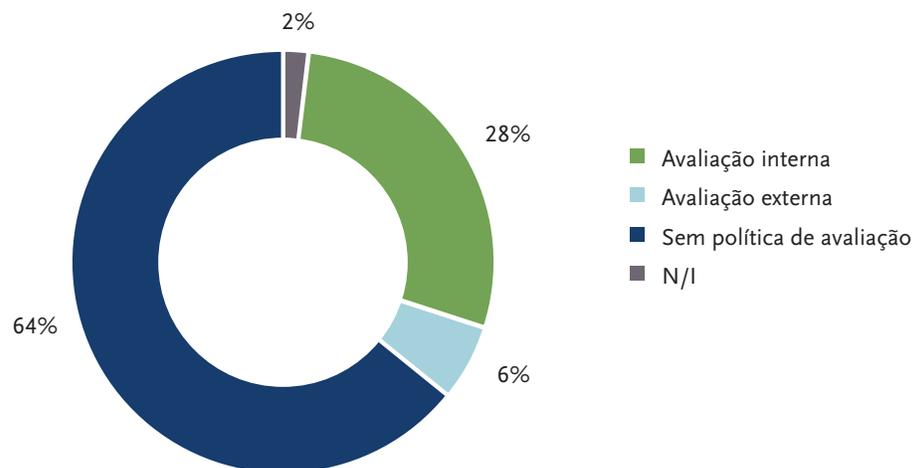
REALIZAM AVALIAÇÃO EXTERNA E INDEPENDENTE DOS CONSELHEIROS

**52 empresas (28% do total)**

OPTAM PELA AVALIAÇÃO COM APOIO DE ÓRGÃOS INTERNOS À INSTITUIÇÃO

Método de Avaliação em Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Avaliação interna	39	5	8	52
Avaliação externa	9	-	3	12
Sem política de avaliação	90	15	15	120
N/I	3	-	-	3
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

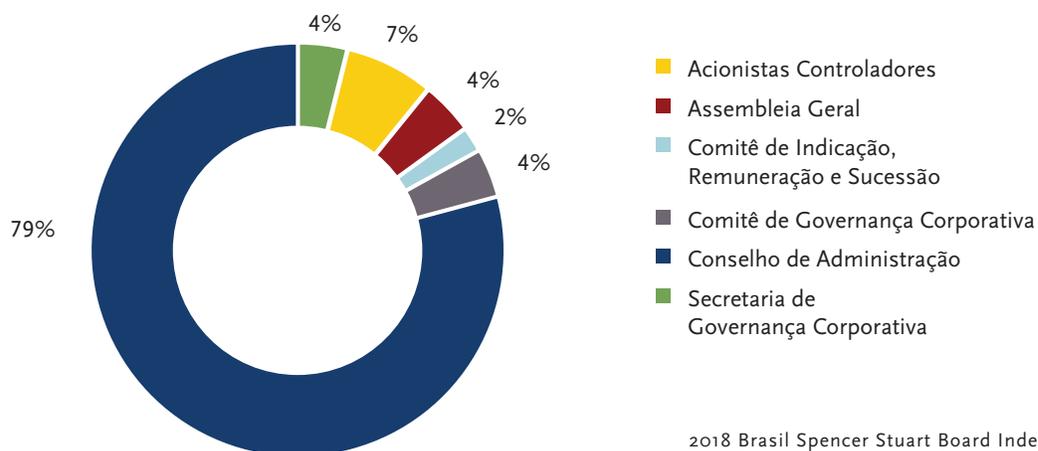
## Tipo de avaliação dos Conselhos



As 52 empresas que realizam avaliação interna (28% do total de empresas) apoiam-se no trabalho de vários órgãos, sendo o mais frequente o próprio Conselho, na figura de seu Presidente ou do colegiado.

Empresas com avaliação interna	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Acionistas Controladores	2	-	2	4
Assembleia Geral	2	-	-	2
Comitê de Indicação, Remuneração e Sucessão	-	1	-	1
Comitê de Governança Corporativa	1	-	1	2
Conselho de Administração	32	4	5	41
Secretaria de Governança Corporativa	2	-	-	2
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>52</b>

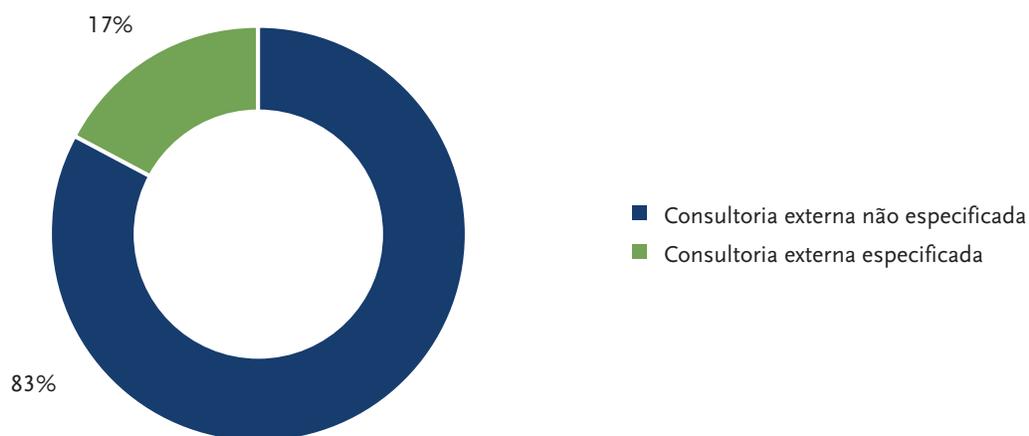
## Órgão responsável pela avaliação interna



Apenas 12 empresas (6,4% de todas as empresas) realizam avaliação externa, demandando o apoio de consultorias externas. Desse total, 83% não especificam as empresas envolvidas.

Empresas com avaliação externa	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Consultoria externa não especificada	8	-	2	10
Consultoria externa especificada	1	-	1	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

### Órgão responsável pela avaliação externa



O percentual brasileiro de Conselhos com avaliação externa representa 31% da média internacional.

### Visão internacional: Percentual de empresas com avaliação externa (média geral = 20,6%)

País	Brasil	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Alemanha	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Rússia	Espanha	Suécia	Suíça	Turquia	Reino Unido	EUA	Canadá	Chile	Peru	México
Percentual	6,4	5,1	8,3	17,4	30	17	38	30,4	22,2	N/D	17	34	16,7	12,5	N/D	44	9	21	N/D	N/D	N/D

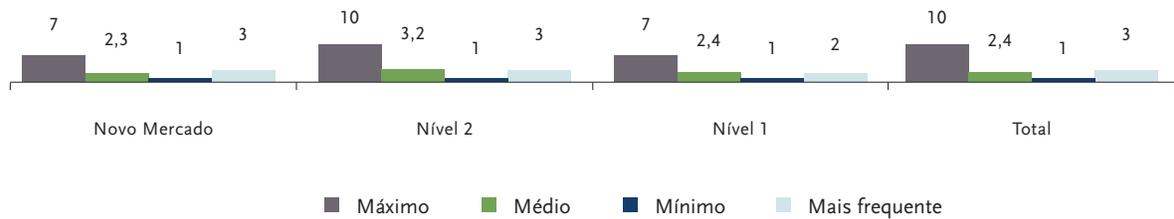
# Comitês de assessoramento

Em média, os Conselhos brasileiros contam com 2,4 comitês de assessoramento, o mesmo número de 2017. Os Conselhos de Nível 2 possuem 3,2 comitês por Conselho, 33% acima da média de todas as companhias.

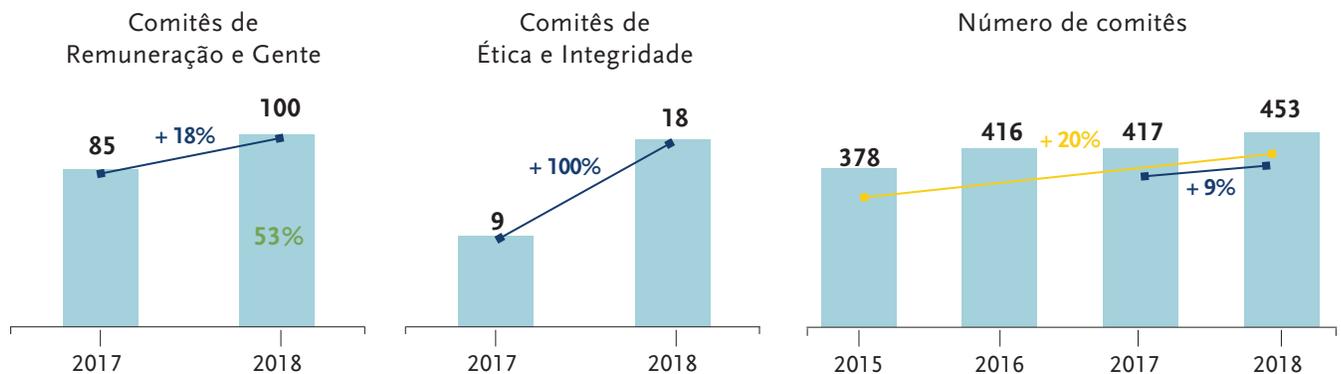
Em uma empresa do Nível 2 foram encontrados 10 comitês, o maior número dentre as companhias.

Comitês por empresa	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número máximo	7	10	7	10
Número médio	2,3	3,2	2,4	2,4
Número mínimo	1	1	1	1
Número mais frequente	3	3	2	3

## Número de comitês por empresa



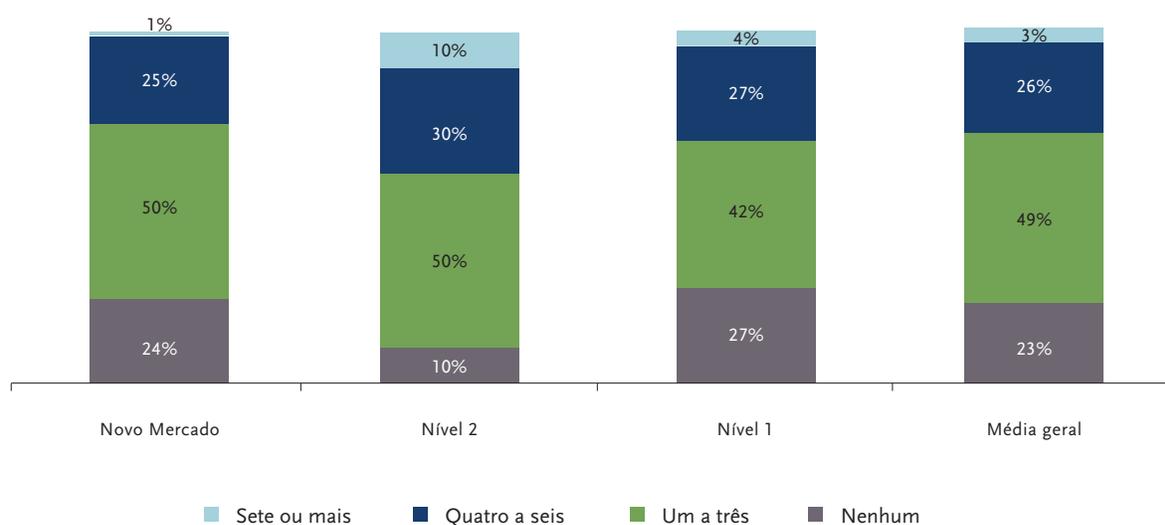
## Maior apoio dos comitês de assessoramento



Vinte e três por cento dos Conselhos não contam com comitês. Quase metade das empresas, 49%, conta com um a três comitês. Parcela bem reduzida das empresas (3%) mantém sete ou mais comitês.

Empresas e número de comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Nenhum	34	2	7	43
Um a três	70	10	11	91
Quatro a seis	35	6	7	48
Sete ou mais	2	2	1	5
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

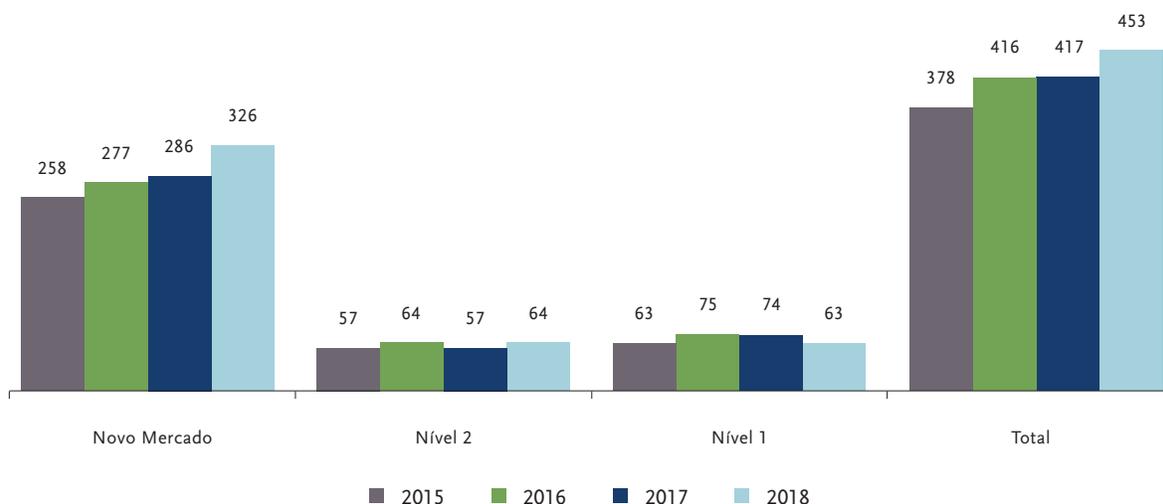
### Empresa em relação aos comitês por segmento



O número de comitês em 2018 cresce 20% na comparação com 2015 e nove por cento em relação ao ano anterior.

Comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	258	57	63	378
2016	277	64	75	416
2017	286	57	74	417
<b>2018</b>	<b>326</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>453</b>

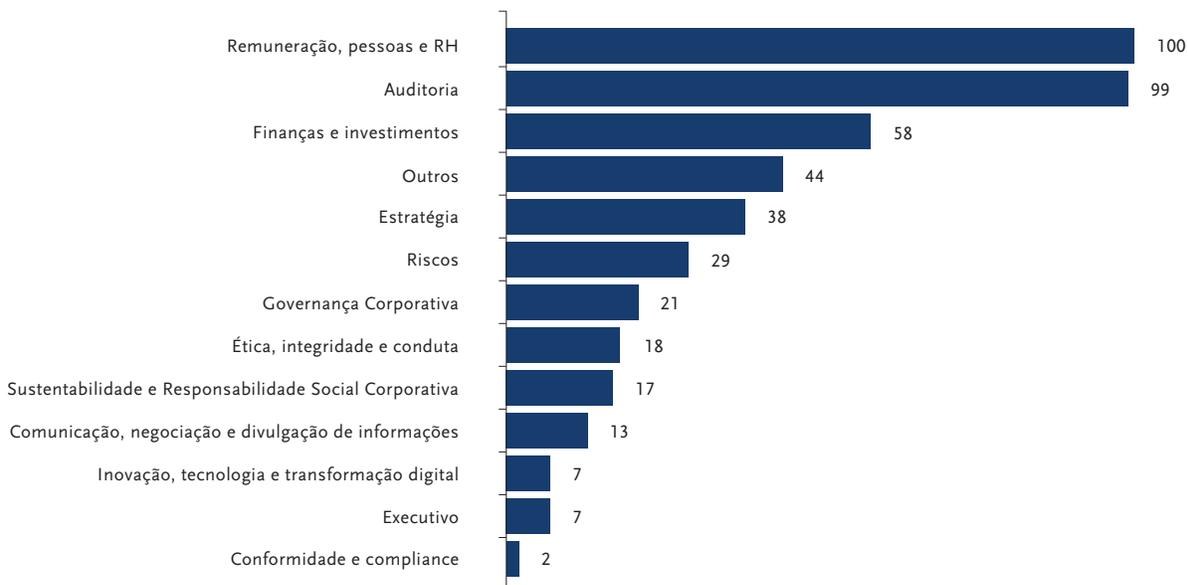
## Evolução da quantidade de comitês por segmento



Em 2018, os comitês ligados a temas de Remuneração, Pessoas e RH são os mais frequentes nos três segmentos, mudando o panorama em relação ao ano anterior, quando os comitês de Auditoria foram os mais frequentes.

Comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração, pessoas e RH	69	14	17	100
Auditoria	74	13	12	99
Finanças e investimentos	42	8	8	58
Estratégia	28	3	7	38
Riscos	19	6	4	19
Governança Corporativa	13	4	4	21
Ética, integridade e conduta	15	2	1	18
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	14	2	1	17
Comunicação, negociação e divulgação de informações	8	2	3	13
Comitê Executivo	3	3	1	7
Inovação, tecnologia e transformação digital	5	1	1	7
Conformidade e compliance	1	-	1	2
Outros	35	6	3	44
<b>Total</b>	<b>326</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>453</b>

## Comitês nas empresas



## Comitê de Remuneração

Conforme regulamentação do BACEN, as instituições financeiras que atuem sob a forma de companhia aberta ou que sejam obrigadas a constituir comitê de auditoria nos termos da regulamentação em vigor, devem instituir um comitê de remuneração.

Ainda segundo a obrigação, o comitê de remuneração deve ser composto por, no mínimo, três integrantes, com mandato fixo e vedada a permanência por mais de 10 anos. Deve haver pelo menos um membro não administrador e os integrantes devem contar com qualificações e experiência necessárias sobre a política de remuneração da instituição, inclusive considerando as repercussões na gestão de riscos.

Mantendo a tendência de anos anteriores, várias empresas combinam os temas relacionados a remuneração em comitê único: remuneração e nomeação, remuneração e sucessão; remuneração e talentos; remuneração, pessoas e talentos, entre outros.

Atualmente, 54% das empresas apresentam um comitê de remuneração, representando uma queda de oito por cento em relação ao ano passado.

## Comitê de Auditoria

Dentre as novas regras para o Novo Mercado, as empresas devem instalar um Comitê de Auditoria, estatutário ou não, que funcionará como órgão de assessoramento do Conselho de Administração. Adicionalmente, por determinação do BACEN, todas as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar também devem constituir o Comitê de Auditoria, estatutário ou não.

Dispõe a legislação da CVM que os Comitês de Auditoria sejam compostos por pelo menos três membros, sendo ao menos um deles Conselheiro Independente e ao menos um com reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária, permitida a cumulação dessas características pelo mesmo membro.

O Comitê de Auditoria é o segundo mais frequente, e está presente em 53% das empresas. Alguns Conselhos combinam os Comitês de Auditoria com os de conformidade, enquanto outros combinam Auditoria e Riscos, ou ainda Auditoria e Finanças.

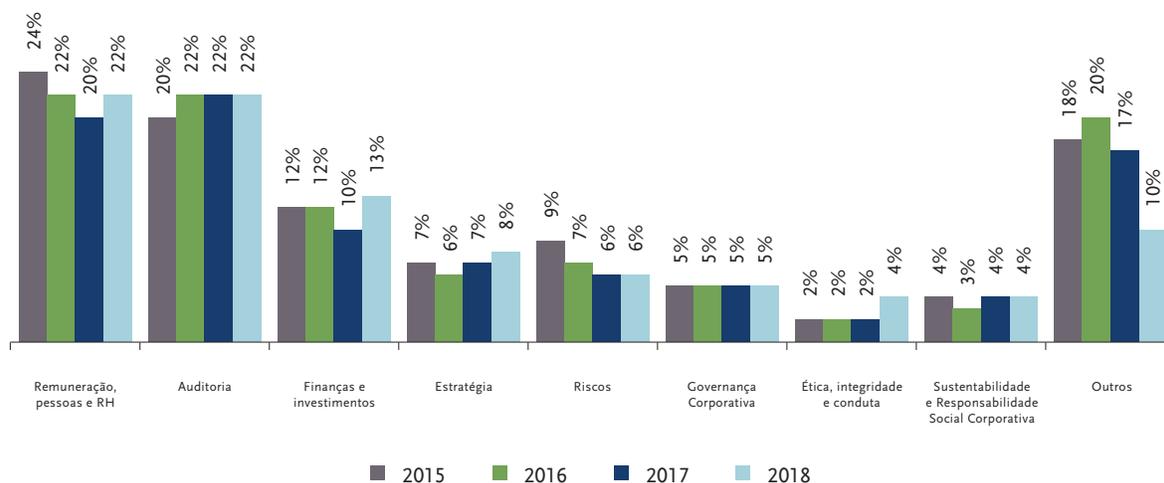
## Outros comitês

O terceiro comitê mais frequente é o de Finanças e Investimentos, presente em 31% das empresas. No conjunto, cresce a maioria dos tipos de comitês no período, com destaque para os Comitês de Ética (100%), Comunicação (37%), Finanças (35%) e Estratégia (31%).

As reduções ocorrem para Conformidade e “Outros tipos de comitês”, em função da categorização específica para Comunicação, Executivo, Conformidade e Inovação, a partir de 2017.

Comitês	Número de empresas			
	2015	2016	2017	2018
Remuneração, pessoas e RH	90	93	85	100
Auditoria	77	93	91	99
Finanças e investimentos	44	48	43	58
Estratégia	25	24	29	38
Riscos	33	30	27	29
Governança Corporativa	17	20	20	21
Ética, integridade e conduta	9	10	9	18
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	14	14	18	17
Comunicação, negociação e divulgação de informações	N/D	N/D	8	13
Comitê Executivo	N/D	N/D	7	7
Inovação, tecnologia e transformação digital	N/D	N/D	6	7
Conformidade e compliance	N/D	N/D	4	2
Outros	68	84	70	44
<b>Total de comitês</b>	<b>377</b>	<b>416</b>	<b>417</b>	<b>453</b>

## Evolução dos tipos de comitês e presença nas empresas



Quarenta e quatro comitês estão categorizados como “Outros” e representam 10% do total geral. Tais comitês estão relacionadas a mais de 15 temas diferenciados, muitas vezes técnicos e relacionados diretamente aos negócios da empresa.

Dentre os temas específicos, os mais frequentes são: Transações com Partes Relacionadas (nove comitês), Novos negócios, Aquisições e Integração (oito comitês), Plano de Ações (quatro) e Jurídico (dois comitês).

Os Conselhos das empresas de Bens de Consumo apresentam a maior média de comitês entre os setores econômicos (2,8), 17% acima da média. A menor média de comitês por empresa está no setor de Saúde (1,6), 33% abaixo da média.

Setor econômico	Comitês	Empresas	Comitês por empresa
Bens de Consumo & Serviços	84	30	2,8
Educação, OSL & Governo	11	5	2,2
Indústria	212	87	2,4
Saúde	13	8	1,6
Serviços Financeiros	113	48	2,4
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	20	9	2,2
<b>Média</b>	<b>453</b>	<b>187</b>	<b>2,4</b>

As companhias de controle estrangeiro apresentam a maior média de comitês (3,7), em contraste com as empresas privadas com 2,3 comitês em média.

Espécie de controle acionário	Comitês	Empresas	Comitês por empresa
Estatal	41	15	2,7
Estrangeiro	22	6	3,7
Privado	390	166	2,3
<b>Média</b>	<b>453</b>	<b>187</b>	<b>2,4</b>

## Membros dos comitês

Os comitês de estratégia movimentam uma quantidade significativa de pessoas nas empresas analisadas e, em média, apresentam 4,1 membros por comitê. Apesar do comitê de temas ligados a Remuneração envolver o maior número de membros, o Comitê Executivo é o que apresenta o maior tamanho médio, com 5,9 membros.

Por outro lado, comitês ligados aos temas de Inovação, Tecnologia e Transformação Digital são os de menor tamanho médio, com 3,1 membros.

Membros dos comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração, pessoas e RH	233	48	91	372
Auditoria	237	50	46	333
Finanças e investimentos	156	47	51	254
Estratégia	109	14	33	156
Governança Corporativa	48	23	12	83
Ética, integridade e conduta	53	7	6	66
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	65	10	9	84
Comunicação, negociação e divulgação de informações	36	9	20	65
Comitê Executivo	22	15	4	41
Inovação, tecnologia e transformação digital	16	1	5	22
Conformidade e compliance	5	-	3	8
Outros	150	35	11	196
<b>Total</b>	<b>1224</b>	<b>301</b>	<b>323</b>	<b>1848</b>

## Comitês nas empresas



Analisando-se a composição dos comitês, nota-se a baixa diversidade entre os membros. Enquanto registram-se 4,1 membros por comitê, há apenas 0,5 mulheres e 0,2 estrangeiros por comitê.

Comitês de Inovação, Tecnologia e Transformação Digital, por exemplo, não contam com mulheres nem estrangeiros em sua composição. A maior média de mulheres está no Comitê de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, com 1,6 mulheres para 4,9 membros, enquanto o Comitê de Auditoria apresenta 0,3 mulheres para 3,4 membros.

A maior média de estrangeiros aparece no Comitê Executivo, com 0,6 estrangeiros para 5,9 membros.

Tipo de comitê	Número de comitês	Número de membros	Média de membros	Média de mulheres	Média de estrangeiros
Remuneração, pessoas e RH	100	372	3,7	0,5	0,3
Auditoria	99	333	3,4	0,3	0,1
Finanças e investimentos	58	254	4,4	0,4	0,1
Estratégia	38	156	4,1	0,5	0,3
Riscos	29	168	5,8	0,7	0,3
Governança Corporativa	21	83	4,0	0,7	0,2
Ética, integridade e conduta	18	66	3,7	0,8	0,1
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	17	84	4,9	1,6	0,2
Corporativa	-	-	-	-	-
Comunicação, negociação e divulgação de informações	13	65	5,0	0,6	0,1
Comitê Executivo	7	41	5,9	0,4	0,6
Inovação, tecnologia e transformação digital	7	22	3,1	-	-
Conformidade e compliance	2	8	4,0	0,5	-
Outros	44	196	4,5	0,3	0,3
<b>Total</b>	<b>453</b>	<b>1848</b>	<b>4,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>

As empresas de Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo não contam com mulheres em seus comitês. A maior média de mulheres por comitê está no setor de Serviços Financeiros, com 0,4 mulheres para 4,4 membros. As empresas Industriais contam com a menor média de estrangeiros, 0,1 estrangeiro para 4,9 membros.

Setor econômico	Número de comitês	Número de membros	Média de membros	Média de mulheres	Média de estrangeiros
Bens de Consumo & Serviços	84	292	3,5	0,5	0,2
Educação, OSL & Governo	11	33	3,0	-	0,4
Serviços Financeiros	212	847	4,4	0,4	0,2
Saúde	13	57	4,4	0,4	0,2
Indústria	113	553	4,9	0,6	0,1
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	20	66	3,3	0,2	0,2
<b>Total</b>	<b>453</b>	<b>1848</b>	<b>4,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>

# Remuneração

## Remuneração média

As empresas listadas nos três segmentos devem divulgar informações sobre a remuneração de membros de forma consolidada e individual, para os três últimos exercícios fiscais, em atendimento aos requisitos da CVM.

As remunerações médias foram calculadas a partir da remuneração total paga ao Conselho no ano de referência. O número de membros remunerados foi utilizado conforme informado por cada empresa.

Todas as remunerações estão expressas em Reais (R\$), com dados do final do ano (30 de dezembro de 2017) e referem-se aos valores mensais.

A remuneração anual fixa inclui o salário base, os benefícios, comparecimento nos comitês quando aplicável e outras despesas fixas. A remuneração anual variável reflete bônus, participação nos lucros, despesas variáveis e percentuais de participação em reuniões e comissões.

Algumas empresas oferecem benefícios pós-emprego, como planos de pensão e outros tipos de aposentadoria. Há também uma remuneração baseada em ações, que pode consistir em opções de compra de ações, ou em um plano de ações propriamente dito.

No cálculo da remuneração média, oito empresas (4,2% do total) foram excluídas: sete empresas que informaram remuneração total zero e uma sem informação.

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração total = R\$ 0	6	1	-	7
Remuneração total > R\$ 0	135	19	25	179
Remuneração total não informada	-	-	1	1
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>187</b>

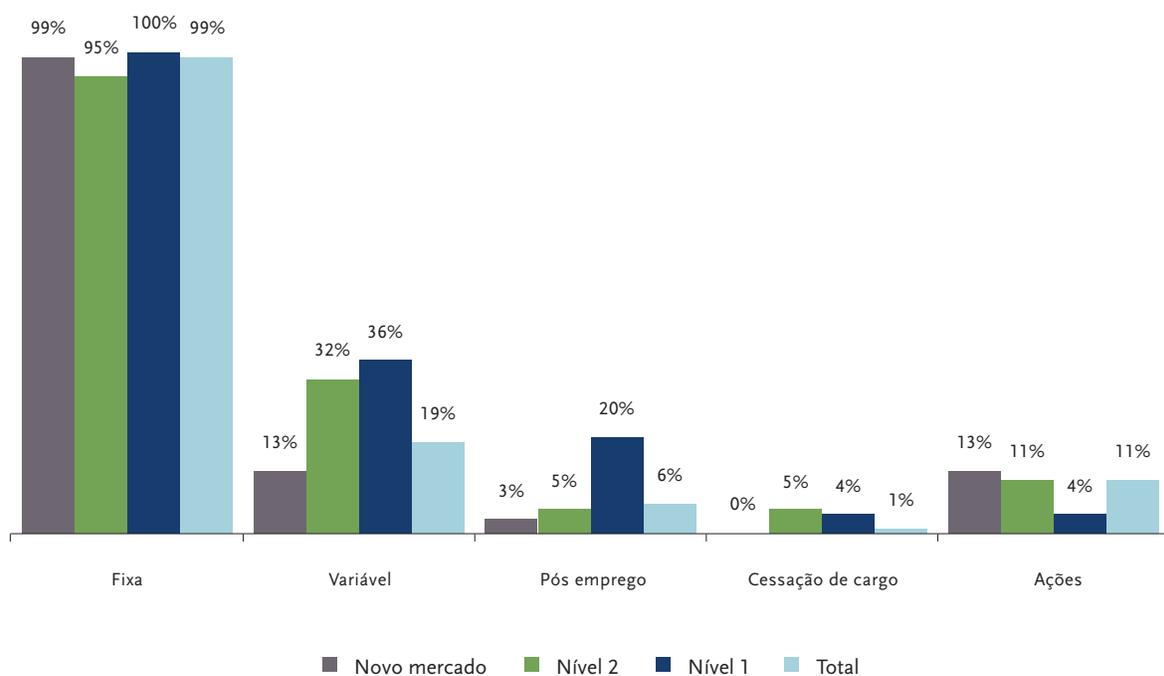
A maioria das empresas aplica remuneração fixa aos membros (99%), sendo as empresas do Nível 1 ainda mais propensas a aplicar este tipo de remuneração (100%).

Do total de empresas, 19% praticam remuneração variável para os Conselhos. O Nível 1 também apresentou o maior percentual, com 36% das empresas com esse tipo de remuneração, seguido pelo Nível 2 (32%). Apenas 13% das empresas do Novo Mercado utiliza remuneração variável para seus Conselhos.

Outros tipos de remuneração são ainda menos aplicados, como a pós-emprego (6%). A remuneração por cessação de cargo raramente é utilizada, ocorrendo em apenas 1% das empresas.

Tipos de remuneração (não excludentes)	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração fixa	133	18	25	176
Remuneração variável	18	6	9	33
Remuneração pós-emprego	4	1	5	10
Remuneração por ações	17	2	1	20
Remuneração por cessação de cargo	-	1	1	2
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>179</b>

### Componentes de remuneração, por segmento (não excludentes)

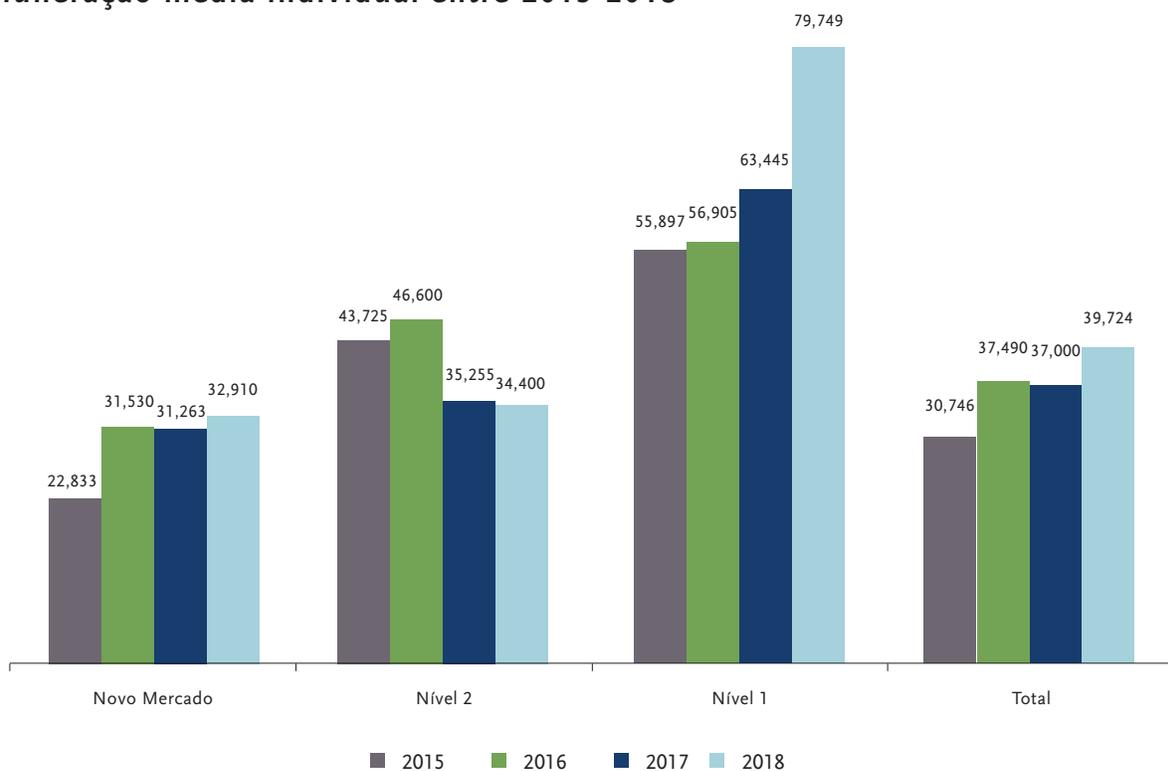


Considerando apenas a remuneração fixa média, os valores variaram entre R\$ 12.379 (em uma empresa do segmento de Saúde) e R\$ 2.937.375 (no segmento de Serviços Financeiros).

A remuneração média mensal dos Conselheiros Brasileiros é de R\$ 39.724, sete por cento acima do valor de 2017. O Nível 1 foi o segmento que apresentou o maior aumento em relação a 2017, com 26%, enquanto a remuneração dos Conselhos de Nível 2 apresentou redução de dois por cento.

Ano	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	22.833	43.725	55.897	30.746
2016	31.530	46.600	56.905	37.490
2017	31.263	35.255	63.445	37.000
2018	32.910	34.400	79.749	39.724
2017 x 2018	5%	-2%	26%	7%

### Remuneração média individual entre 2015-2018



Observando-se os setores econômicos, empresas de Serviços Financeiros do Nível 1 apresentam a maior remuneração (R\$ 241.648), mais de cinco vezes o valor da remuneração média. A menor remuneração média (R\$ 17.646) é encontrada em empresas de Saúde do Novo Mercado e corresponde a 44% da remuneração média.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	43.965	33.250	34.293	42.096
Educação, OSL & Governo	44.421	-	-	44.421
Indústria	30.687	28.826	25.654	29.522
Saúde	17.646	-	-	17.646
Serviços Financeiros	33.109	48.236	241.648	62.595
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	21.755	-	56.159	25.577
<b>Remuneração média</b>	<b>32.910</b>	<b>34.400</b>	<b>79.749</b>	<b>39.724</b>

Considerando o tipo de controle acionário, as empresas privadas do Nível 1 apresentam a maior remuneração (R\$ 102.225), cerca de 150% acima da média geral. Em contrapartida, empresas estatais do Nível 1 remuneram 78% abaixo da média geral.

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estatal	8.899	11.552	8.576	9.329
Estrangeiro	42.100	49.790	-	43.638
Privado	33.587	37.943	102.225	42.310
<b>Remuneração média</b>	<b>32.910</b>	<b>34.400</b>	<b>79.749</b>	<b>39.724</b>

## Remuneração individual informada

A CVM estabelece que as empresas também informem as remunerações individuais máxima e mínima para o Conselho. Amparadas na liminar de 2010, entretanto, algumas empresas se reservavam o direito de não divulgarem as informações individuais em respeito à privacidade e segurança dos Conselheiros.

A partir de junho de 2018, a CVM conseguiu a queda da liminar com a consequente obrigatoriedade, por parte das empresas, de divulgarem as maiores e menores remunerações individuais.

Todas as remunerações estão expressas em Reais (R\$), com dados do final do ano (30 de dezembro de 2017) e referem-se aos valores mensais.

A maior remuneração individual máxima foi observada em empresas de Serviços Financeiros do Nível 1 (R\$ 1.418.000).

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	754.947	44.912	101.982	754.947
Educação, OSL & Governo	132.891	-	-	132.891
Indústria	585.823	384.030	166.338	585.823
Saúde	51.437	-	-	51.437
Serviços Financeiros	731.658	159.798	1.418.000	1.418.000
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	56.371	-	106.000	106.000
<b>Remuneração máxima informada</b>	<b>754.947</b>	<b>384.030</b>	<b>1.418.000</b>	<b>1.418.000</b>

Analogamente, as empresas privadas do Nível 1 apresentam a maior remuneração máxima.

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estatal	12.996	17.554	26.706	26.706
Estrangeiro	195.269	159.798	-	195.269
Privado	754.947	384.030	1.418.000	1.418.000
<b>Remuneração máxima informada</b>	<b>754.947</b>	<b>384.030</b>	<b>1.418.000</b>	<b>1.418.000</b>



# Tabelas de Dados

## Comparação Internacional

	BRASIL	BELGICA	DINAMARCA	FINLANDIA	FRANÇA	ALEMANHA	ITALIA	HOLANDA
<b>Geral</b>								
Critério de seleção para amostra	B3 Novo Mercado, Nível 2, Nível 1	Bel20, BelMid	OMX Copenhagen	OMX Helsinki	CAC 40	DAX30, MDax, SDax, TecDax	37 (FTSE MIB) e 63 (Mid Cap, Small Cap, outras)	AEX e 22 AMX, mais oito empresas aleatórias
Tamanho da amostra	187	58	25	25	40	30	100	25
Número médio de reuniões por ano	18,2	8,4	9	11,8	9	6,7	11,6	7,4
% Conselhos com avaliação externa	6,4%	8,6%	16%	12%	40%	17%	27,7%	20%
% Conselhos com <i>Chair</i> e CEO não segregados	-	2%	-	-	52%	N/D	19%	4%
% Conselhos com Vice-presidente	65%	21%	100%	96%	73%	30%	50%	68%
<b>Conselhos</b>								
Tamanho médio: todos os membros	8,9	10,1	9,8	8,2	13,9	16,3	11,5	8,3
Número médio de membros Independentes por Conselho	3,3	4,7	5,3	6,7	8,5	-	5,8	6,9
% Membros Independentes	37%	46%	77%	84%	69%	60%	51%	84%
Número médio de membros não-executivos por Conselho	7,2	7,8	5,8	7	10,9	7,7	8,6	6,8
Número médio de membros executivos por Conselho	0,7	0,6	-	-	1	N/D	2,4	0,5
<b>Idade</b>								
Idade média: todos os membros	55	57,7	58,3	57,9	58,8	61	58,4	61
Idade média: apenas Presidentes de Conselho	58,8	62,6	61,7	61	61,6	68	64,9	65,9
Idade média: apenas CEOs que participam de Conselhos	52,1	51,4	56,2	N/D	N/D	54,8	56	N/D
Idade média: apenas membros não-executivos	55,2	57,5	57,8	57,5	59,4	61	58,5	60,9
Idade média: apenas membros executivos	52,9	55,3	46,6	57,4	58,7	N/D	58,1	53,3
<b>Estrangeiros</b>								
% Membros estrangeiros: todos	8,3%	31%	42%	37%	37%	31%	9%	57%
% Membros estrangeiros: apenas Presidentes de Conselho	7,5%	14%	28%	16%	22%	20%	5%	32%
Número médio de nacionalidades representadas nos Conselhos	1,5	3,1	3,4	3,2	5	3,1	1,8	4,3
<b>Gênero</b>								
% Mulheres: todas	9,4%	30,4%	28,1%	33%	42%	28,7%	30,6%	30,4%
% Mulheres: apenas Presidentes de Conselho	6,4%	5,2%	-	4%	2,5%	3,3%	8,7%	4%
% Conselhos com ao menos uma mulher	46%	100%	96%	100%	100%	100%	99%	84%
<b>Novos membros</b>								
% Novos membros: todos	13%	10%	18%	16%	18%	20%	18%	9%
% Mulheres entre os novos membros	13%	46%	33%	50%	38%	40%	46%	37%
% Estrangeiros entre os novos membros	14%	42%	57%	53%	36%	13%	12%	68%
<b>Outros Conselhos</b>								
Número médio de Conselhos listados por membro: todos	1,1	1,9	1,9	1,8	2,1	N/D	3,4	2,1
Número médio de Conselhos listados por membro: apenas Presidentes de Conselhos	1,3	2,4	2,3	2,3	2	N/D	N/D	24

NORUEGA	POLONIA	RUSSIA	ESPAHHA	SUECIA	SUIÇA	TURQUIA	REINO UNIDO	EUA	CANADA	CHILE	PERU	MEXICO
OBX	WIG	RTS	Top 100 listadas, incluindo IBEX 35	OMX Stockholm	SMI 20	BIST 30	FTSE100 mais Top 50 FTSE250	S&P 500	TSX listadas	IGPA índice	28 empresas Select BVL IBGC, General Index e 27 empresas por porte	Mexican Stock Exchange IPC top holdings por faturamento
25	20	43	100	25	20	29	150	491	100	81	55	110
8,9	9,5	6,8	10,8	9,9	8,5	17,8	7,8	8,2	8	12,6	11	4,2
12%	N/D	18,6%	30%	12%	15%	N/D	43,3%	2%	N/D	N/D	N/D	N/D
-	-	-	66%	4%	-	14%	1%	49%	12%	-	16%	21,8%
52%	75%	42%	-	48%	85%	93%	10%	0%	18%	75%	61%	3,6%
8,4	8	10,4	11	10,9	10,6	9,9	10,2	10,8	11,0	8,6	7,5	11,6
4,6	3,8	3,8	4,8	6,4	8,9	3,1	6,2	9,2	9,1	1,5	2,6	5,6
76%	49%	37%	44%	70%	84%	33%	61%	85%	80%	17%	35%	48,5%
5	6,7	7,8	8,7	7,5	9,2	7,9	6,6	1,6	9	N/D	N/D	10,5
-	-	1,7	1,8	0,8	-	1,2	2,5	0,2	1	N/D	N/D	1,1
56,2	55,5	54,3	60,4	57,8	61,1	59,7	56,7	62,6	62	61,8	57,8	59
65,4	54,1	58,1	64,2	63,9	63,2	60	64,8	N/A	64	66	61,9	58
55,3	57,4	57,4	58,5	57,6	58,1	N/D	N/D	54,8	51,8	56,5	57,4	50
54,9	55,6	54,1	N/D	57,4	61	60,3	60,3	63,1	62	N/D	N/D	60
63,9	N/D	52,5	N/D	53,7	58	55,8	53,4	N/D	57	N/D	N/D	56
24%	19%	23%	19%	31%	59%	16%	32%	7%	27%	10%	29%	8,5%
8%	10%	21%	6%	12%	43%	7%	21%	N/D	15%	6%	N/D	N/D
2,2	1,7	2,8	N/D	3,3	6	1,9	3,3	N/D	N/D	1,5	N/D	0,9
45,4%	21,4%	8,1%	17%	38,3%	22,2%	11,1%	25%	22,2%	26,8%	5,7%	7%	6%
12%	30%	-	7%	8%	4,8%	6,9%	4,7%	6%	8%	-	2%	1,8%
100%	80%	49%	90%	100%	95%	62%	99%	99%	99%	33%	38%	48,1%
18%	28%	19%	15%	15%	10%	12%	12%	7,5%	8%	N/D	N/D	4,6%
40%	27%	12%	28%	40%	33%	6%	39%	36%	41%	N/D	N/D	0,4%
33%	9%	20%	39%	34%	71%	19%	41%	8%	40%	N/D	N/D	1,1%
1,7	1,2	1,7	1,1	2,5	2,2	1,8	2	2,1	2	N/D	4	N/D
2,2	1,2	1,9	1,3	2,9	2,4	2,6	2,4	1,4	2	N/D	N/D	N/D

## Empresas Brasileiras

NOME DO PRECÃO	NOME EMPRESARIAL	SEMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÓMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONÁRIO
AES TIETE E	AES TIETE ENERGIA S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
ALIANSC	ALIANSC SHOPPING CENTERS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
ALPARGATAS	ALPARGATAS S.A.	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado
ALUPAR	ALUPAR INVESTIMENTO S/A	Nível 2	Indústria	Privado
ANIMA	ANIMA HOLDINGS S.A.	Novo Mercado	Educação, OSL & Governo	Privado
AREZZO CO	AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
CARREFOUR BR	ATACADÃO S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Estrangeiro
AZUL	AZUL S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
B2W DIGITAL	B2W - COMPANHIA DIGITAL	Novo Mercado	Tecnologia, mídia & Telecomunicações	Privado
B3	B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
BB SEGURIDADE	BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatal
ABC BRASIL	BCO ABC BRASIL S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Estrangeiro
BRADERSCO	BCO BRADERSCO S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
BRASIL	BCO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatal
BANRISUL	BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Estatal
INDUSVAL	BCO INDUSVAL S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado
BANCO PAN	BANCO PAN S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
PINE	BCO PINE S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado
BIOSEV	BIOSEV S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
BK BRASIL	BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
BR INSURANCE	BR INSURANCE CORRETORIA DE SEGUROS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
BR MALLS PAR	BR MALLS PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
BR PROPERTY	BR PROPERTIES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
BRADERSPAR	BRADERSPAR S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
BR BROKERS	BRASIL BROKERS PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
BR PHARMA	BRASIL PHARMA S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
BRASILAGRO	BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRÍCOLAS	Novo Mercado	Indústria	Estrangeiro
BRASKEM	BRASKEM S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
BRF	BRF S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
CAMIL	CAMIL ALIMENTOS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
CCR S.A.	CCR S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CCX CARVÃO	CCX CARVÃO DA COLÓMBIA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
ELETRORAS	CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETRORAS	Nível 1	Indústria	Estatal

TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE NOVOS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA	DURAÇÃO DO MANDATO (ANOS)	TOTAL DE REUNIÕES	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	AVALIÇÃO DO CONSELHO
19	8	5	5	2	1	44,2	2	20	11	9	-
7	1	2	2	3	1	57,3	1	21	13	8	-
7	2	-	-	2	-	55,6	1	14	6	8	-
8	0	1	-	2	2	57,4	2	10	7	3	-
8	3	2	-	3	2	42,9	2	14	14	0	-
7	0	2	-	2	1	60,1	2	4	4	0	Interna
10	0	-	-	2	1	57	1	12	4	8	-
12	0	1	2	10	1	56,2	2	15	2	13	-
8	0	1	-	3	1	51,2	2	4	4	0	Interna
13	0	1	-	6	-	51,7	2	15	11	4	Interna
7	0	1	-	1	1	44	2	21	12	9	Interna
6	0	-	3	1	-	56,3	2	22	6	16	-
8	1	1	-	2	2	59,9	2	220	4	216	Interna
8	1	-	-	2	1	51,6	1	30	12	18	Interna
8	0	-	-	4	3	58,4	2	21	12	9	-
7	0	-	-	2	2	62,3	2	4	4	0	-
15	3	-	-	6	-	50,9	2	21	4	17	-
8	2	-	-	4	1	47	2	36	4	32	-
9	0	-	5	4	-	51	2	11	4	7	-
9	2	-	1	1	-	42,6	2	11	4	7	Interna
6	3	-	-	6	-	52	2	41	12	29	Interna
7	1	-	-	5	-	53,6	2	34	16	18	
5	0	-	-	2	-	48	2	27	4	23	
7	0	1	-	1	1	65,7	1	8	2	6	Interna
5	1	-	-	4	1	44,8	2	12	12	0	Interna
5	0	-	-	3	1	35,4	1	13	13	0	-
11	4	1	8	4	-	54,9	2	6	6	0	-
20	0	3	-	5	-	51,2	2	13	13	0	-
10	0	1	-	9	-	65,1	2	29	12	17	-
9	0	-	-	2	-	52	2	16	6	10	-
21	6	6	-	3	-	54,2	2	189	12	177	Externa
3	1	-	-	1	-	76	1	12	4	8	-
10	1	1	-	6	1	47,2	2	21	12	9	Interna

## Empresas Brasileiras

NOME DO PRECÍDIO	NOME EMPRESARIAL	SEMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONÁRIO
CELESC	CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.	Nível 2	Indústria	Estatal
ALLIAR	CENTRO DE IMAGEM DIAGNÓSTICOS S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
CESP	CESP - CIA ENERGÉTICA DE SÃO PAULO	Nível 1	Indústria	Estatal
P. AÇÚCAR - CBD	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado
CEMIG	CIA ENERGETICA DE MINAS GERIAS - CEMIG	Nível 1	Indústria	Estatal
CEEE - D	CIA ESTADUAL DE DISTRIBUIÇÃO ENER. ELET.	Nível 1	Indústria	Estatal
CEEE - GT	CIA ESTADUAL GER. TRANS. ENER. ELET.	Nível 1	Indústria	Estatal
FEBRASA	CIA FERRO LIGAS DA BAHIA	Nível 1	Indústria	Privado
CEDRO	CIA FIAÇÃO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	Nível 1	Indústria	Privado
CIA HERING	CIA HERING	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
LOCAMERICA	CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
COPEL	CIA PARANAENSE DE ENERGIA	Nível 1	Indústria	Estatal
SABESP	CIA SANEAMENTO BÁSICO EST. SÃO PAULO	Novo Mercado	Indústria	Estatal
COPASA	CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS	Novo Mercado	Indústria	Estatal
SANEPAR	CIA SANEAMENTO DO PARANÁ	Nível 2	Indústria	Estatal
CIELO	CIELO S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
TENDA	CONSTRUTORA TENDA S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
COSAN LOG	COSAN LOGÍSTICA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
COSAN	COSAN S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CPFL ENERGIA	CPFL ENERGIAS S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CPFL RENOVAV	CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CR2	CR2 EMPREENDEDORISMOS IMOBILIÁRIOS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
CSU CARDSYST	CSU CARDSYSTEM S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
TRAN PAULISTA	CTEEP - CIA TRASMISSÃO ENERGIA ELÉTRICA PAUISTA	Nível 1	Indústria	Privado
CVC BRASIL	CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
CYRELA REALTY	CYRELA BRAZIL REALTY S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
CYRE COM - CCP	CYRELA COMMERCIAL PROPERTY S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
DIRECIONAL	DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
DURATEX	DURATEX S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
ECORODOVIAS	ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
ENERGIAS BR	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Indústria	Estrangeiro
ELETROPAULO	ELETROPAULO METROP. ELET. SÃO PAULO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
EMBRAER	EMBRAER S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado

TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE NONOS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA	DURAÇÃO DO MANDATO (ANOS)	TOTAL DE REUNIOES	REUNIOES ORDINARIAS	REUNIOES EXTRAORDINARIAS	AVALIAÇÃO DO CONSELHO
11	0	-	-	7	1	49,3	2	22	2	0	-
10	0	1	-	2	-	47,9	1	23	6	17	-
10	1	-	-	2	1	58,8	2	12	12	0	-
11	0	-	6	4	-	57,4	2	14	8	6	Interna
16	1	1	-	3	1	60,2	2	36	12	24	Interna
15	0	3	-	-	2	54,5	2	20	12	8	-
15	0	3	-	-	1	54,5	2	21	12	9	-
8	0	2	-	-	-	52,1	1	15	15	0	Externa
11	0	1	-	-	1	47,7	2	12	12	0	-
7	1	2	1	5	1	62	2	10	10	0	Interna
7	0	-	1	2	1	39,1	2	29	4	25	-
9	2	3	-	3	1	60,1	2	30	12	18	Externa
10	4	1	-	6	1	60,7	2	21	12	9	-
7	0	2	-	2	3	59,9	1	17	14	3	-
9	4	1	-	3	-	57,8	2	26	13	13	-
11	3	-	-	3	-	49,8	2	27	12	15	Externa
7	4	-	-	7	-	45,1	2	12	9	3	Interna
8	0	-	-	3	2	54,6	2	17	0	17	-
6	0	-	-	2	2	53,5	2	16	4	12	-
7	2	-	3	2	2	45	1	22	12	10	Interna
17	1	1	2	2	2	39	1	18	5	13	-
5	0	-	-	2	-	50	2	6	6	0	-
5	0	-	-	3	1	64,8	1	3	3	0	-
8	3	1	4	2	-	54	1	4	4	0	-
7	0	1	-	4	1	62,9	2	56	0	56	-
8	0	-	-	2	3	63	2	13	13	0	-
6	1	-	1	2	-	62,7	1	10	10	0	-
14	0	2	-	6	2	57,6	2	14	4	10	-
13	2	5	-	3	-	55,1	1	15	6	9	Externa
13	2	-	4	3	-	57,4	2	11	11	0	Interna
8	1	1	4	4	1	59,1	1	13	4	9	Interna
9	4	1	1	5	-	52,4	2	24	4	20	-
14	0	3	-	8	-	61,1	2	13	8	5	Externa

## Empresas Brasileiras

NOME DO PRECÃO	NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO
ENERGISA	ENERGISA S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
ENEVA	ENEVA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
ENGIE BRASIL	ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
EQUATORIAL	EQUATORIAL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
ESTÁCIO PART	ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Educação, OSL & Governo	Privado
ETERNIT	ETERNIT S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
EUCATEX	EUCATEX S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO	Nível 1	Indústria	Privado
EVEN	EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
EZTEC	EZTEC EMPREEND. E PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
FER HERINGER	FERTILIZANTES HERINGER S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
FIBRIA	FIBRIA CELULOSE S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
FLEURY	FLEURY S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
FORJA TAURUS	FORJAS TAURUS S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
FRAS-LE	FRAS-LE S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
GAFISA	GAFISA S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estrangeiro
GENERAL SHOPP	GENERAL SHOPPING E OUTLETS DO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
GERDAU	GERDAU S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
GOL	GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
GRENDENE	GRENDENE S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
HELBOR	HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
HYPERA	HYPERA S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
IGUATEMI	IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
INDS ROMI	INDÚSTRIAS ROMI S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
IHPARDINI	INSTITUTO HERMES PARDINI S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
IMC S/A	INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTAÇÃO S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
IOCHP - MAXION	IOCHP - MAXION S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
IRBRASIL RE	IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
ITAUUNIBANCO	ITAU UNIBANCO HOLDINGS S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
ITAUSA	ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
JBS	JBS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
JHSF	JHSF PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
JSL	JSL S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
KLABIN S/A	KLABIN S.A.	Nível 2	Indústria	Privado

TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE NONOS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA	DURAÇÃO DO MANDATO (ANOS)	TOTAL DE REUNIOES	REUNIOES ORDINARIAS	REUNIOES EXTRAORDINARIAS	AVALIAÇÃO DO CONSELHO
13	0	-	-	7	2	62,9	2	35	12	23	Interna
7	1	1	-	6	-	47,1	1	13	6	7	Interna
17	5	3	4	6	-	58,6	2	11	4	7	Interna
7	0	-	-	2	-	49	2	14	14	0	-
9	1	-	1	8	-	50,9	2	17	12	5	Interna
7	2	1	-	7	-	47,4	2	8	7	1	Interna
7	0	-	-	-	2	64,9	3	4	4	0	-
6	2	-	1	3	-	43,2	2	14	3	11	-
7	0	-	1	3	2	65,4	2	12	12	0	-
10	1	2	1	3	1	54,7	2	7	4	3	-
18	2	2	-	5	-	52,7	2	14	4	10	Externa
12	1	1	-	4	-	55,2	2	15	8	7	Interna
7	2	-	-	5	-	64,5	2	9	4	5	-
5	1	-	-	-	-	57,6	2	12	5	7	-
7	5	2	-	6	-	45,9	2	28	9	19	Interna
8	0	1	-	2	1	50,6	2	19	3	16	-
6	0	-	-	3	-	57,2	1	19	4	15	-
9	0	1	1	4	-	50,9	2	11	5	6	Interna
6	0	-	-	1	-	65	2	5	4	1	-
7	0	-	-	2	2	66,4	2	6	4	2	-
9	1	2	1	3	1	52,7	2	11	5	6	-
6	0	-	-	2	1	57,7	2	4	4	0	-
8	0	1	-	3	-	60,2	1	18	18	0	Interna
5	1	1	-	2	-	59,2	1	16	4	12	-
6	2	-	1	3	-	53,2	2	4	4	0	-
14	0	2	1	3	-	58,8	2	37	11	26	Externa
16	7	-	-	6	-	52,1	1	32	12	20	Interna
12	0	1	-	5	-	54,2	1	12	8	4	Externa
9	0	1	-	-	2	58,6	1	12	5	7	-
8	4	-	-	3	3	74,4	2	39	4	35	-
8	1	-	-	4	3	56,4	1	15	4	11	-
5	0	-	-	2	1	56,2	2	13	4	9	-
26	1	5	-	10	-	63,8	1	27	6	21	-

## Empresas Brasileiras

NOME DO PRECÃO	NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO
KROTON	KROTON EDUCACIONAL S.A.	Novo Mercado	Educação, OSL & Governo	Privado
LIGHT S/A	LIGHT S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
LINX	LINX S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
LIQ	LIQ PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
LOCALIZA	LOCALIZA RENT A CAR S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
LOG-IN	LOG-IN LOGÍSTICA INTERMODAL S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
LOJAS AMERIC	LOJAS AMERICANAS S.A.	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado
LOJAS RENNER	LOJAS RENNER S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
LOPES BRASIL	LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMÓVEIS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
LUPATECH	LUPATECH S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
M. DIAS BRANCO	M. DIAS BRANCO S.A. IND E COM DE ALIMENTOS	Novo Mercado	Indústria	Privado
MAGAZ LUIZA	MAGAZINE LUIZA S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
MAGNESITA S.A.	MAGNESITA REFRAATÓRIOS S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
METAL LEVE	MAHLE METAL LEVE S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
MARCOPOLO	MARCOPOLO S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
MARFRIG	MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
LOJAS MARISA	MARISA LOJAS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
METALFRIO	METALFRIO SOLUTIONS S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
GERDAU MET	METALÚRGICA GERDAU S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
MILLS	MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
MINERVA	MINERVA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
MMX MINER	MMX MINERAÇÃO E METÁLICOS S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
MOVIDA	MOVIDA PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
MRV	MRV ENGENHARIA E PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
MULTIPLAN	MULTIPLAN - EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado
MULTIPLUS	MULTIPLUS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
NATURA	NATURA COSMÉTICOS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
ODONTOPREV	ODONTOPREV S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
OI	OI S.A.	Nível 1	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
OGX PETROLEO	ÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
OMEGA GER	OMEGA GERAÇÃO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
OSX BRASIL	OSX BRASIL S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
OUROFINO S/A	OURO FINO SAÚDE ANIMAL PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado

TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE NOVOS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA	DURAÇÃO DO MANDATO (ANOS)	TOTAL DE REUNIÕES	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	AVALIAÇÃO DO CONSELHO
8	0	1	-	2	-	66,5	2	13	13	0	-
19	3	2	-	5	1	46,7	2	40	12	28	Interna
5	0	-	-	2	1	51,6	2	28	4	24	-
9	6	-	-	7	-	45,2	2	33	8	25	-
8	0	1	1	4	1	60,5	2	19	8	11	Interna
9	0	1	-	7	1	44,6	2	16	4	12	-
9	2	1	-	-	1	46,2	2	20	20	0	Interna
8	0	2	-	6	1	55,6	1	16	6	10	Externa
6	0	-	-	1	3	59,7	2	10	4	6	-
5	1	2	1	2	1	58,8	2	4	4	0	-
12	1	5	-	3	8	58,5	1	11	9	2	-
7	1	3	-	4	-	63,9	2	9	4	5	-
18	8	-	5	5	3	46,1	2	13	4	9	-
10	0	1	4	3	-	65,1	1	29	10	19	N/I
8	1	-	-	5	-	61,8	2	10	6	4	-
10	0	1	-	5	1	60,8	2	11	1	10	-
6	0	2	1	3	1	62,3	1	4	4	0	-
5	0	-	-	1	-	46,8	1	25	4	21	-
7	0	-	-	3	-	55,4	1	12	4	8	Interna
5	0	2	1	2	-	51,4	2	17	9	8	N/I
11	3	-	3	2	1	59,5	2	21	4	17	-
3	0	1	-	1	1	76	1	11	4	7	-
5	0	-	-	1	-	58	2	17	12	5	-
8	0	1	-	4	1	61,9	2	14	12	2	-
7	0	-	3	1	2	66,4	2	12	4	8	-
6	1	2	-	2	-	57,3	2	16	4	12	-
9	0	2	1	5	-	60	2	9	3	6	Interna
15	0	-	-	7	-	59,9	2	16	4	12	-
7	2	-	-	6	1	60,3	2	31	12	19	Interna
5	0	-	-	3	1	60,6	1	12	12	0	Interna
8	1	-	1	3	1	40	1	22	4	18	-
3	1	-	-	1	1	64,3	1	14	14	0	-
6	0	-	-	3	1	56,5	2	9	4	5	-

## Empresas Brasileiras

NOME DO PRECÃO	NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO
PARANAPANEMA	PARANAPANEMA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
PORTOBELLO	PGB S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
PDG REALTY	PDG REALTY S.A. EMPREEND. E PARTICIPAÇÕES	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
PETRORIO	PETRO RIO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
PETROBRAS BR	PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Estatal
PETROBRAS	PETRÓLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS	Nível 2	Indústria	Estatal
POMIFRUTAS	POMIFRUTAS S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
PORTO SEGURO	PORTO SEGURO S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
POSITIVO TEC	POSITIVO TECNOLOGIA S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
PROFARMA	PROFARMA DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS FARMACEUTICOS S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
PRUMO	PRUMO LOGISTICA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
QGEF PART	QGEF PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
QUALICORP	QUALICORP S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
RAIADROGASIL	RAIA DROGASIL S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
RANDON PART	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES	Nível 1	Indústria	Privado
RENOVA	RENOVA ENERGIA S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
LE LIS BLANC	RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
RNI	RNI NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
ROSSI RESID	ROSSI RESIDENCIAL S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
RUMO S.A.	RUMO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
SANTOS BRP	SANTOS BRASIL PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
SÃO CARLOS	SÃO CARLOS EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
SÃO MARTINHO	SÃO MARTINHO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
SARAIVA LIVR	SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES	Nível 2	Bens de consumo & Serviços	Privado
SENIOR SOL	SENIOR SOLUTIONS S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
SER EDUCA	SER EDUCACIONAL S.A.	Novo Mercado	Educação, OSL & Governo	Privado
SLC AGRÍCOLA	SLC AGRÍCOLA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
SMILES	SMILES FIDELIDADE S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
SOMOS EDUCA	SOMOS EDUCAÇÃO S.A.	Novo Mercado	Educação, OSL & Governo	Privado
SIERRA BRASIL	SONAE SIERRA BRASIL S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
SPRINGS	SPRINGS GLOBAL PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
SUL AMERICA	SUL AMERICA S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado
SUZANO PAPEL	SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado

TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE NONOS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA	DURAÇÃO DO MANDATO (ANOS)	TOTAL DE REUNIOES	REUNIOES ORDINARIAS	REUNIOES EXTRAORDINARIAS	AVALIAÇÃO DO CONSELHO
14	5	1	1	2	-	48	2	29	12	17	-
7	3	-	-	4	2	67,1	2	4	4	0	-
5	1	-	-	4	1	42,8	1	8	8	0	N/I
5	0	-	1	5	-	71,2	2	9	4	5	Interna
10	4	-	1	5	1	58	2	32	12	20	Interna
8	0	3	-	7	-	58,4	2	46	12	34	Interna
4	2	1	-	1	0	48	2	6	6	0	-
7	3	-	-	1	-	54,6	2	9	9	0	Interna
6	0	-	-	2	1	48,7	1	15	12	3	-
6	1	-	2	2	1	55,7	2	12	7	5	-
7	0	-	2	2	-	53,7	1	4	4	0	Interna
7	0	-	-	2	-	66,4	2	12	12	0	Externa
7	0	-	-	3	1	57	1	18	4	14	Interna
18	2	4	-	6	1	54,3	2	22	6	16	-
5	0	-	-	3	1	58,8	2	13	5	8	-
15	3	1	1	2	-	51	2	29	12	17	-
10	0	-	2	2	1	49,7	2	18	4	14	-
7	0	-	1	4	-	64,6	2	9	4	5	-
5	3	2	-	1	2	52,4	1	14	6	8	-
12	1	-	2	4	1	56,8	2	17	0	17	-
14	7	5	-	6	-	48,6	2	7	6	1	-
9	2	1	-	3	-	55,2	1	5	4	1	Interna
7	0	-	-	1	-	65	2	12	12	0	-
6	1	2	-	2	2	61	1	23	23	0	-
5	1	-	-	3	2	53,6	1	23	12	11	Interna
5	0	-	-	2	1	53,8	1	24	4	20	Interna
5	0	-	-	2	-	62	2	6	4	2	Interna
7	2	-	-	3	-	56,1	1	6	2	4	Interna
7	0	-	2	2	-	43,7	2	15	4	11	-
8	1	-	5	3	-	55,2	2	4	4	0	-
7	2	-	1	3	1	56,6	1	7	7	0	-
10	1	1	3	6	-	57,5	1	14	6	8	Interna
8	0	1	-	4	0	58,9	2	25	3	22	-

## Empresas Brasileiras

NOME DO PRECÃO	NOME EMPRESARIAL	SECTORE DE NEGOCIAÇÃO	SECTOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO
TIME FOR FUN	T4F ENTRETENIMENTO S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
TARPON INV	TARPON INVESTIMENTOS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
TECHNOS	TECHNOS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
TECNISA	TECNISA S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
TEGMA	TEGMA GESTÃO LOGÍSTICA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
TERRA SANTA	TERRA SANTA AGRO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
TIM PART S/A	TIM PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
TOTVS	TOTVS S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
TRIUNFO PART	TPI - TRIUNFO PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
TAESA	TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENRGIA ELÉTRICA S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
TRISUL	TRISUL S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
TUPY	TUPY S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
ULTRAPAR	ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
UNICASA	UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
USIMINAS	USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
VALE	VALE S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
VALID	VALID SOLUÇÕES E SERVIÇOS DE SEGURANÇA EM MEIOS DE PAGAMENTO E IDENTIFICAÇÃO S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado
VIAVAREJO	VIA VAREJO S.A.	Nível 2	Bens de consumo & Serviços	Privado
VIVER	VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estrangeiro
VULCABRAS	VULCABRAS/AZALEIA S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado
WEG	WEG S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
WIZ	WIZ S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado

TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE NOVOS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA	DURAÇÃO DO MANDATO (ANOS)	TOTAL DE REUNIOES	REUNIOES ORDINARIAS	REUNIOES EXTRAORDINARIAS	AVALIAÇÃO DO CONSELHO
5	0	-	1	2	1	59	2	4	4	0	Interna
5	0	-	-	2	1	50,6	2	11	4	7	-
6	1	-	-	3	-	61,2	2	18	18	0	-
6	0	-	-	4	-	53,3	2	19	4	15	-
12	0	1	-	4	-	54,2	2	20	12	8	-
6	3	-	-	2	-	56,7	2	38	12	26	-
10	6	-	5	2	1	54,5	2	14	6	10	Interna
9	0	2	-	8	1	56,3	2	14	11	3	Interna
8	0	-	-	2	-	48,9	2	18	4	14	Interna
21	9	2	5	5	-	53	1	21	12	9	-
5	0	-	-	1	1	54,2	2	4	4	0	-
14	0	2	1	3	-	55,1	2	19	12	7	Externa
8	0	-	-	6	-	65,4	2	13	4	9	-
5	0	-	-	1	1	50	2	4	4	0	-
16	4	1	7	5	-	54,9	2	18	4	14	-
21	4	3	2	2	-	56,7	2	21	12	9	-
6	0	-	-	4	-	54,8	2	4	4	0	-
9	1	-	3	2	-	51,4	2	11	6	5	Interna
5	0	-	3	1	-	47,8	1	4	4	0	-
5	0	-	1	2	1	58	2	12	12	0	-
7	0	-	-	3	-	57,7	2	12	12	0	Interna
17	3	3	1	2	1	49,6	2	5	4	1	-

# Research and Insights

Spencer Stuart regularly explores the key concerns of boards and senior management, as well as innovative solutions to the challenges they face.



Beyond “Check The Box”:  
Getting Real Value from  
Board Assessments



New Director Onboarding:  
5 Recommendations for  
Enhancing Your Program



Six Lessons CEOs  
Can Learn from  
HR-Forward Companies



How Audit Committees Are  
Responding to Risk and  
Business Changes



CEO Succession  
Planning: The CEO’s  
Critical Role



Getting a Seat at the Table:  
Executives Can Position  
Themselves to Get on Boards



Delighting the Customer:  
The Rise of the CXO in a  
Big Data World



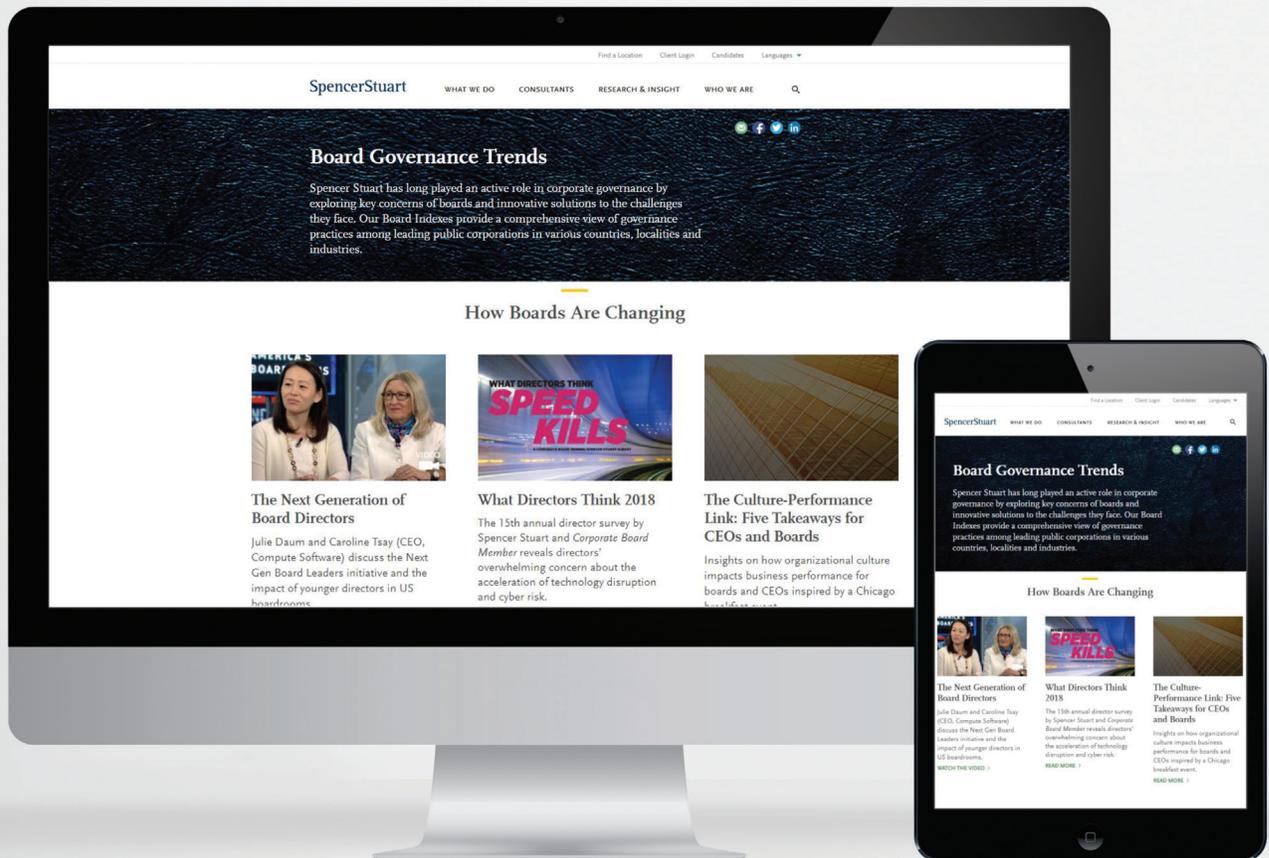
How Boards Can Overcome  
the Most Common Succession  
Planning Obstacles



The Perception of  
Organizational Culture  
in Latin America

Visit [spencerstuart.com](https://www.spencerstuart.com) for more information.

# Board Governance Trends: A Global View



Spencer Stuart Board Governance Trends is an exclusive source of insight into the way board practices are changing around the world and how they compare across countries. It is a one-stop online resource for the latest data in board composition, governance practices and director compensation among leading public companies in more than 20 countries.

[www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes](http://www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes)

Visit [spencerstuart.com](http://spencerstuart.com) for more information.

Amsterdam  
Atlanta  
Bangalore  
Barcelona  
Beijing  
Bogotá  
Boston  
Brussels  
Buenos Aires  
Calgary  
Chicago  
Copenhagen  
Dallas  
Dubai  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Geneva  
Hong Kong  
Houston  
Istanbul  
Johannesburg  
Lima  
London  
Los Angeles  
Madrid  
Melbourne  
Mexico City  
Miami  
Milan  
Minneapolis/St. Paul  
Montreal  
Moscow  
Mumbai  
Munich  
New Delhi  
New York  
Orange County  
Paris  
Philadelphia  
Prague  
Rome  
San Francisco  
Santiago  
São Paulo  
Seattle  
Shanghai  
Silicon Valley  
Singapore  
Stamford  
Stockholm  
Sydney  
Tokyo  
Toronto  
Vienna  
Warsaw  
Washington, D.C.  
Zürich



SpencerStuart