



SpencerStuart



2019 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 seus negócios. Por meio 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 com base nos esforços colaborativos de uma equipe de especialistas, que atualmente abrange mais de 60 escritórios, 30 países e aproximadamente 50 práticas especializadas. Conselheiros e líderes das organizações recorrem com frequência à Spencer Stuart para ajudar a abordar suas necessidades de liderança, em áreas como busca de executivos de alto nível, recrutamento de Conselheiros, avaliação do Conselho e alta gestão, planejamento de sucessão, 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 *Chairs*, CEOs e comitês acerca de importantes questões de governança. Contribuímos para organizações em diversas geografias e escalas, desde multinacionais 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 no aumento da diversidade de sua composição. A Spencer Stuart contribuiu globalmente para o recrutamento de mulheres em 2 100 posições de Conselhos de Administração ao longo dos anos.

Além do nosso trabalho com os clientes, a Spencer Stuart desempenha um papel ativo em governança corporativa, explorando preocupações-chave dos Conselhos e soluções inovadoras para os desafios que enfrentam. Publicar a quinta edição do Board Index Brasil é apenas um dos nossos esforços em andamento.

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2020 Spencer Stuart. Todos os direitos reservados.

Para obter informações sobre como copiar, distribuir e exibir este trabalho, contate: permissions@spencerstuart.com.

Índice

2 INTRODUÇÃO

- 2 Prefácio
- 4 Destaques do Board Index Brasil 2019
- 6 Governança Corporativa no Brasil
- 9 Escopo do Board Index 2019
- 10 Notas metodológicas
- 11 Board Indexes da Spencer Stuart

12 RESUMO

- 12 Evolução 2015 a 2019
- 14 Empresas

17 COMPOSIÇÃO

- 17 Conselheiros
- 19 Tamanho médio
- 22 Posições desempenhadas
- 22 Conselhos com *Vice-Chairs*
- 23 Segregação de papéis
- 24 Conselhos por membro
- 25 Diversidade de gênero
- 33 Estrangeiros
- 35 Novos Conselheiros
- 38 Idade média
- 40 Formação acadêmica
- 41 *Background* profissional
- 46 Independência dos Conselheiros
- 50 Conselheiros executivos
- 52 CEOs em Conselhos

54 ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

- 54 Mandatos
- 56 Reuniões de Conselho
- 59 Avaliação dos Conselhos
- 63 Comitês de Assessoramento

73 REMUNERAÇÃO

- 73 Remuneração média calculada
- 77 Remuneração individual informada

80 BOARDS AROUND THE WORLD

81 TABELA DE DADOS

- 81 Empresas brasileiras



Introdução

PREFÁCIO

Uma das áreas mais destacadas de atuação da Spencer Stuart é a Prática de Conselhos de Administração.

Presente há 42 anos no Brasil, a Spencer Stuart recruta Conselheiros e avalia Conselhos de Administração para muitas das mais respeitadas empresas no Brasil, incluindo empresas abertas (foco deste estudo), empresas familiares fechadas, *holdings* e Conselhos familiares.

O Board Index Brasil é um estudo anual que analisa aspectos de governança de Conselhos de Administração, incluindo a composição do Conselho, comitês e remuneração, das empresas de melhor governança no Brasil. Lançado pela primeira vez há 34 anos nos EUA, hoje o Board Index é publicado em 26 países ao redor do mundo, em caráter bienal ou anual.

Esta quinta edição do Board Index Brasil traz informações sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 186 empresas listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Como em anos anteriores, o foco da publicação está na composição, processos e remuneração dos Conselhos de Administração, incluindo dados sobre comitês, o que fornece uma visão geral das práticas atuais nos Conselhos de Administração do país.

O Board Index Brasil apresenta ainda dados comparativos globais que ilustram a posição do Brasil frente aos outros países, nos mais diversos aspectos de governança corporativa.

No estudo deste ano verifica-se uma evolução na composição dos Conselhos em diversos aspectos, dentre os quais diversidade de gênero, diversidade de origem, avaliação externa dos Conselhos, número de Conselheiros Independentes, número de comitês e remuneração.

As últimas edições dos Board Indexes da Spencer Stuart podem ser encontradas em nosso site (www.spencerstuart.com/board-indexes) juntamente com uma ampla variedade de outras publicações que abordam questões de Conselhos e governança corporativa.

Boa leitura!

10,5%

Mulheres em posições de Conselhos

9,2%

Estrangeiros em posições de Conselhos

60%

Conselhos que incluíram pelo menos um novo integrante

39%

Conselheiros Independentes

DESTAQUES DO BOARD INDEX BRASIL 2019

Mulheres em Conselhos

A diversidade de gênero tem crescido lentamente nos últimos anos. Os Conselhos das empresas brasileiras apresentam, em 2019, 165 mulheres, o que representa 10,5% do total de membros. Se considerarmos apenas titulares, este número cai para 8,2%. Mais mulheres estão assumindo posições de maior relevância dentro dos Conselhos, com um percentual histórico em quantidade de mulheres como *Chairs*, 7,3%, e uma redução das posições de Suplente ocupadas por elas.

Diversidade de Origem

O número de estrangeiros nos Conselhos brasileiros permanece estável, representando 9,2% do total de membros. Em 2019, 68% dos Conselhos não apresentam sequer um estrangeiro.

Renovação nos Conselhos

A renovação dos Conselhos tem contribuído para o aumento da diversidade. Este ano, tivemos uma renovação acima da média nos Conselhos das empresas de capital aberto e, pela primeira vez, mais da metade deles possuem ao menos uma mulher (53%).

Em 2019, 60% dos Conselhos incluíram pelo menos um novo membro, um avanço de 25% sobre 2018.

O percentual de 50% de renovação em Conselhos de empresas estatais contribuiu significativamente para o aumento da média geral de novos Conselheiros.

Independência nos Conselhos

O percentual de Conselheiros Independentes cresce ano a ano. Nesse ano, atinge 39% dos Conselheiros, contra 26% em 2015, representando um avanço de 50% no período. Destacam-se 29 *Chairs* (15%) e 18 *Vice-Chairs* (15%) independentes, considerando-se apenas estas posições.

Comitês

Também cresce o número de Comitês por empresa, sendo este um indício de que os comitês estão cada vez mais atuantes. O número de comitês chega a 472, um aumento de 25% sobre 2015. Comitês ligados a Auditoria são os mais frequentes e estão instalados em 109 empresas, representando 59% das companhias.

2,5

Número médio de Comitês por empresa

Reuniões de Conselho

Mesmo com uma redução no número médio de reuniões de Conselho neste último ano, a média de reuniões nas empresas brasileiras ainda é bastante alta. Em 2019, a média de reuniões foi de 17,2 vezes ao ano. A média é elevada em todos os segmentos de listagem e setores econômicos, influenciada principalmente pela relação de 8,8 reuniões extraordinárias para 8,4 ordinárias.

17,2

Número médio de reuniões ao ano dos Conselhos

Avaliação de Conselho

A avaliação externa dos Conselhos ainda é pouco disseminada. Dentre as empresas que conduzem avaliações de Conselhos, somente 19 delas fazem a avaliação externa, o que representa 10% da base. A avaliação interna ainda é a mais adotada, representando 33% do total das empresas.

10%

Conselhos que fazem um processo de avaliação externa

Remuneração

Com a alta demanda, a remuneração dos Conselheiros aumentou 27%, para uma média de R\$ 50.518 ao mês contra R\$ 39.724 em 2018. A remuneração variável é praticada por 32 empresas (18% do total), o mesmo patamar que 2018.

R\$50.518

Remuneração média mensal dos Conselhos

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, *equities*, derivativos e dívida não governamental.

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

A CVM dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados mediante a Instrução ICVM 480/09. Buscando aprimorar a governança das empresas, a Instrução foi substituída pela ICVM 586/17, que trouxe como novas regras, entre outras:

- » Criação do informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas;
- » Modificações no Formulário de Referência para melhorar as informações e facilitar a divulgação das práticas do Código, em linha com a obrigatoriedade de *disclosure*; e

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 são 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. Também precisam apresentar informações sobre os procedimentos adotados para a fixação da remuneração individual dos Conselheiros de Administração e da Diretoria, de forma a ampliar a transparência sobre os critérios e os parâmetros utilizados.

Finalmente, as companhias de controle acionário estatal estão regulamentadas pela lei 13.303/16, a Lei das Estatais. Esta lei disciplina o estatuto jurídico, o regime societário e a função social de empresas públicas e sociedades de economia mista, estabelecendo disposições aplicáveis às licitações, contratações e formas de fiscalização do Estado e da sociedade, além de regras específicas para a administração e governança corporativa.

Bolsa de Valores

Desde 2017, a Bolsa de Valores 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 do Novo Mercado, visando ao 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 as empresas

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 pública de aquisição 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 péticas”	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e “cláusulas péticas”	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e “cláusulas péticas”
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 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 cinco 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 cancelamento de registro ou saída do segmento, exceto se for 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; gestão de riscos; transação com partes relacionadas; e negociação de valores mobiliários ** Divulgação de relatório do comitê de auditoria estatutário ou trimestral de ata de reunião do Conselho com 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 três membros, dos quais pelo menos dois ou 20% independentes, o que for maior (AGO de 2021)	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Mandato	Mandato unificado de até dois anos, reeleição permitida	Mandato unificado de até dois anos	Mandato unificado de até dois anos
Vedação à acumulação de cargos	<i>Chair</i> do Conselho e Diretor <i>Chair</i> ou principal executivo pela mesma pessoa ** Em caso de vacância com acumulação, regras adicionais para divulgação e regularização	<i>Chair</i> e CEO ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de três anos a partir da adesão)	<i>Chair</i> e CEO ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de três 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)	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 2019

Esta quinta edição do Board Index Brasil 2019 traz informações sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 186 empresas listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Como em anos anteriores, o foco é na composição, nos processos e na remuneração dos Conselhos de Administração, incluindo dados sobre comitês e outras práticas de Governança Corporativa.

Comparações baseadas nos mesmos critérios de cálculo entre 21 países, incluindo Chile, México e Peru na América Latina, estão incluídas para possibilitar uma melhor perspectiva sobre as características brasileiras.

O Board Index Brasil 2019 incorpora uma visão evolutiva dos parâmetros no período de 2015 a 2019, trazendo novas análises sobre os Conselhos, estratificadas por segmento de listagem, espécie de controle acionário e setor econômico.

Além de um aprofundamento sobre os Comitês de Assessoramento e seus membros, os processos de avaliação dos Conselhos são analisados de forma detalhada. O Board Index também contempla, pela primeira vez, informações sobre o histórico profissional dos Conselheiros, apresentando dados relevantes sobre o setor de atividade e *Background* funcional dos profissionais.

NOTAS METODOLÓGICAS

Os dados são referentes ao ano encerrado em 31 de dezembro de 2018, e foram analisados entre maio e agosto de 2019, 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 – os Formulários de Referência 2019, em referência ao ano fiscal de 2018 – apresentados à CVM.

A base proprietária *Comparative Parameters* da Spencer Stuart, incluindo os dados comparativos de países, foi utilizada para as comparações internacionais. Todos os dados internacionais referem-se a 2018, os últimos publicados.

Todas as estratificações utilizam as seguintes classificações:

- » Segmento de listagem das empresas na B3, conforme categorias da B3;
- » Setor econômico da atividade principal, conforme categorias da Spencer Stuart;
- » Espécie de controle acionário das companhias, conforme categorias da B3;
- » *Background* setorial dos Conselheiros, conforme categorias expandidas de setor econômico da atividade principal da Spencer Stuart;
- » *Background* funcional dos Conselheiros, conforme categorias da Spencer Stuart.

Nas ilustrações gráficas e em formato de tabelas, os seguintes acrônimos se aplicam:

- » “N/I” – Não Informado pela fonte do dado;
- » “N/A” – Não se Aplica, conforme critério de cálculo específico;
- » “N/D” ou “-” – dado não disponível.

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

As variações percentuais são calculadas sobre a representatividade do item em análise, e não sobre os valores absolutos. A variação percentual é calculada considerando-se o valor do ano mais recente e o do mais antigo disponíveis para cada indicador.

Todos os cuidados foram tomados para fornecer dados comparáveis entre 2015 e 2019 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.

BOARD INDEXES DA SPENCER STUART

A Spencer Stuart realiza diversos estudos de Conselhos ao redor do mundo, elaborando análises detalhadas para mais de 26 países.

Além disso, são estabelecidos Parâmetros Comparativos entre os países, o que permite a identificação de tendências globais dos Conselhos.

Para maiores informações sobre os Board Indexes internacionais, acesse <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

Resumo

EVOLUÇÃO 2015 A 2019

Parâmetro	2019	2018	2017	2016	2015	Variação período	Comentário sobre a variação no período
Conjunto de empresas e Conselheiros							
Número de empresas	186	187	176	179	182	2%	Estabilidade pela aplicação dos mesmos critérios
Novas empresas e/ou com <i>upgrade</i> de segmento	2	17	5	2	N/D	-	Poucas mudanças no conjunto de empresas
Posições de Conselho	1569	1668	1613	1648	1602	-2%	Estabilidade pela aplicação dos mesmos critérios
Composição dos Conselhos							
Tamanho médio dos Conselhos	8,4	8,9	9,2	9,2	8,8	-5%	Declínio no tamanho médio dos Conselhos
Tamanho médio apenas com membros titulares	7,4	7,5	7,5	7,6	7,6	-3%	Declínio na média de suplentes por Conselho
% Conselhos com segregação CEO e <i>Chair</i>	99,5%	100%	99%	99%	100%	-1%	Praticamente todos os Conselhos com segregação
% Conselhos com <i>Chair</i> e/ou <i>Co-Chair</i>	97%	98%	98%	99%	98%	-1%	Maioria absoluta dos Conselhos com <i>Chairs</i>
% Conselhos com <i>Vice-Chair</i>	61%	65%	68%	67%	62%	-2%	Ligeiro decréscimo na participação de <i>Vice-Chairs</i>
Média de Conselhos em que os Conselheiros atuam	1,2	1,1	1,1	1,1	N/D	9%	Crescimento da média de Conselhos por Conselheiro
Diversidade de gênero							
Número de mulheres	165	156	132	120	116	42%	Crescimento relevante em números absolutos
% Mulheres em Conselhos	10,5%	9,4%	8,2%	7,3%	7,2%	46%	Participação crescente, apesar da baixa representatividade
% Mulheres titulares em Conselhos	8,2%	6,6%	5,5%	5,5%	5,8%	41%	Mulheres titulares em alta
% Mulheres titulares em Conselhos não pertencentes ao grupo controlador	6,2%	4,6%	3,9%	3,5%	2,4%	158%	Crescimento relevante da participação de titulares
% Mulheres <i>Chairs</i>	7,3%	6,4%	3,8%	1,7%	2,6%	180%	Crescimento significativo da participação das <i>Chairs</i>
% Empresas com ao menos uma mulher no Conselho	53%	46%	44%	44%	43%	23%	Pela primeira vez no período, mais da metade dos Conselhos tem pelo menos uma mulher
Conselheiros estrangeiros							
Número de estrangeiros	145	139	141	168	152	-5%	Redução na quantidade de estrangeiros
% Estrangeiros em Conselhos	9,2%	8,3%	8,7%	10%	9,5%	-3%	Queda na representatividade de estrangeiros
% Empresas com ao menos um estrangeiro no Conselho	32%	32%	35%	39%	39%	-18%	Redução expressiva das empresas com estrangeiros

RESUMO

Parâmetro	2019	2018	2017	2016	2015	Varição período	Comentário sobre a variação no período
Novos Conselheiros							
Número de novos Conselheiros	306	223	173	179	N/D	71%	Aumento relevante no número de Conselheiros eleitos
% Novos Conselheiros	20%	13%	10%	10%	N/D	100%	Ampla renovação nos Conselhos
% Mulheres entre os novos	14,4%	13%	12%	12%	N/D	20%	Aumento relevante na contratação de mulheres
% Estrangeiros entre os novos	9,2%	14%	9,8%	20%	N/D	-54%	Redução importante na contratação de estrangeiros
% Empresas com ao menos um novo no Conselho	60%	48%	41%	37%	N/D	62%	Crescimento expressivo da renovação de Conselhos
Independência dos Conselheiros							
Número de independentes	611	614	531	509	422	45%	Crescimento absoluto significativo
% Independentes	39%	37%	33%	31%	26%	50%	Representatividade dos independentes cresce significativamente
Número médio de independentes por Conselho	3,3	3,3	3	2,8	2,3	43%	Média de independentes crescendo expressivamente
Conselheiros com cargos executivos na própria empresa							
Número de executivos	137	134	112	124	N/D	10%	Mais Conselheiros com funções executivas na própria empresa
% Executivos	8,7%	8%	6,9%	6,9%	N/D	26%	Representatividade dos executivos aumenta
CEOs							
Número de CEOs em Conselhos	84	83	72	74	N/D	14%	Crescimento da participação de CEOs em Conselhos
% Empresas com CEOs nos Conselhos	45%	44%	41%	41%	N/D	10%	Aumento da representatividade de CEOs em Conselhos
Idade média							
Idade média dos Conselheiros	57,2	55	54,5	55,9	55,6	3%	Ligeiro aumento na idade média
Idade média dos <i>Chairs</i>	61,2	58,8	59,4	61,2	60,3	1%	Estabilidade na idade média de <i>Chairs</i>
Idade média das mulheres	52	51	50,7	50,6	50	4%	Tendência de Conselheiras mais seniores
Idade média dos homens	57,8	55,4	55,4	56,2	56	3%	Tendência de Conselheiros mais seniores
Reuniões de Conselho							
Média de reuniões por ano	17,2	18,2	17	15,1	N/D	14%	Frequência das reuniões continua crescente
Média de reuniões ordinárias	8,4	7,5	7,3	6,8	N/D	24%	Reuniões ordinárias mantém tendência de crescimento
Média de reuniões extraordinárias	8,8	10,7	9,7	8,3	N/D	6%	Impacto no total de reuniões

Parâmetro	2019	2018	2017	2016	2015	Variação período	Comentário sobre a variação no período
Comitês de assessoramento							
Número de comitês	472	453	417	416	378	25%	Tendência de aumento nos comitês de Conselho
Média de comitês	2,5	2,4	2,4	2,3	2,1	19%	Número médio crescendo
Comitês de auditoria	109	99	91	93	77	42%	Comitês de auditoria mais frequentes nos Conselhos
Comitês de remuneração	104	100	85	93	90	16%	Comitês de remuneração cada vez mais frequentes
Avaliação de Conselhos							
Número de empresas com política de avaliação	80	64	N/D	N/D	N/D	25%	Avaliação passa a integrar estatuto dos Conselhos
% Empresas com avaliação interna	33%	28%	N/D	N/D	N/D	18%	Avaliação interna é a mais adotada
% Empresas com avaliação externa	10%	6,4%	N/D	N/D	N/D	56%	Avaliação externa tem crescimento expressivo
Remuneração de Conselhos							
Remuneração média mensal (R\$)	50.518	39.724	37.000	37.490	30.746	64%	Remuneração média crescente

EMPRESAS

O Board Index 2019 inclui dados de governança de 186 empresas listadas nos segmentos especiais de Governança Corporativa da B3: 141 empresas no Novo Mercado, 19 empresas em Nível 2 e 26 empresas no Nível 1.

As empresas desse ano são, em sua maioria, as mesmas do Board Index anterior, com as seguintes alterações:

Quatro empresas mudaram de nome:

Nome da empresa anterior	Nome da empresa atual	Segmento de listagem
BR Insurance Corretora De Seguros S.A.	Alper Consultoria E Corretora De Seguros S.A.	Novo Mercado
QGEP Participações S.A.	Enauta Participações S.A.	Novo Mercado
Senior Solution S.A.	Sinqia S.A.	Novo Mercado
Forjas Taurus S.A.	Taurus Armas S.A.	Nível 2

Uma empresa saiu da B3:

Empresa	Evento	Segmento de listagem
Prumo Logística S.A.	Cancelamento Voluntário conforme Instrução CVM 480/09	—

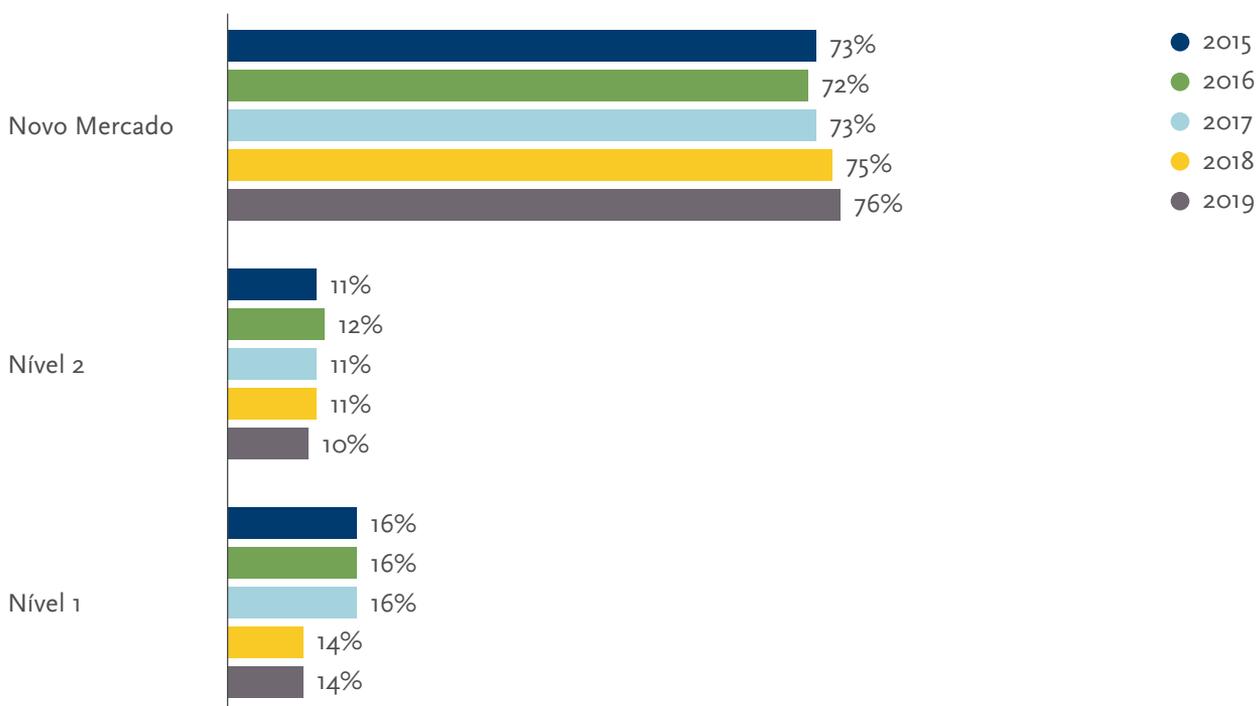
Apenas uma empresa efetuou *upgrade* de segmento de listagem:

Empresa	Segmento de listagem anterior	Segmento de listagem atual
Via Varejo	Nível 2	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
2018	141	20	26	187
2019	141	19	26	186

Empresas por segmento no período



O conjunto de empresas mantém as mesmas características de participação por setor econômico, se comparado ao ano anterior. Quase metade das empresas - 46% - são do setor Industrial. Serviços Financeiros representam 26% das empresas, seguido de Bens de Consumo e Serviços, com 16%. Tecnologia, Mídia e Telecomunicações, ao lado do setor de Saúde, são os segmentos com menor representatividade.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	26	1	3	30
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	5	-	-	5
Indústria	57	13	16	86
Saúde	8	-	-	8
Serviços Financeiros	37	5	6	48
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	8	-	1	9
Total de empresas	141	19	26	186

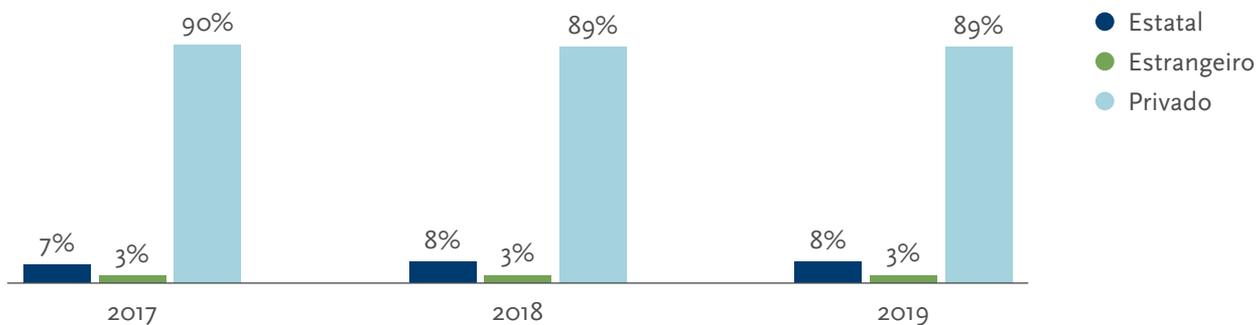
Empresas por setor econômico no período

	2015	2016	2017	2018	2019
Bens de Consumo & Serviços	14%	14%	14%	16%	16%
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	3%	3%	3%	3%	3%
Indústria	46%	47%	47%	47%	46%
Saúde	3%	3%	3%	4%	4%
Serviços Financeiros	28%	28%	27%	26%	26%
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	6%	6%	6%	5%	5%

Analogamente, o conjunto de empresas mantém a mesma distribuição em relação ao tipo de controle acionário. 89% das empresas são de controle privado. 8% das empresas são estatais e uma minoria, 3%, são estrangeiras.

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Controle estatal	5	3	7	15
Controle estrangeiro	5	1	-	6
Controle privado	131	15	19	165
Total de empresas	141	19	26	186

Empresas por controle acionário no período



Composição

2019 SNAPSHOT

Os Conselhos contam com **611** membros independentes,

39% do total

Mulheres em Conselho representam

10,5% do total de membros



112 Conselhos incluíram um novo Conselheiro,

60% do total

Conselheiros estrangeiros representam apenas

9,2% do total de membros

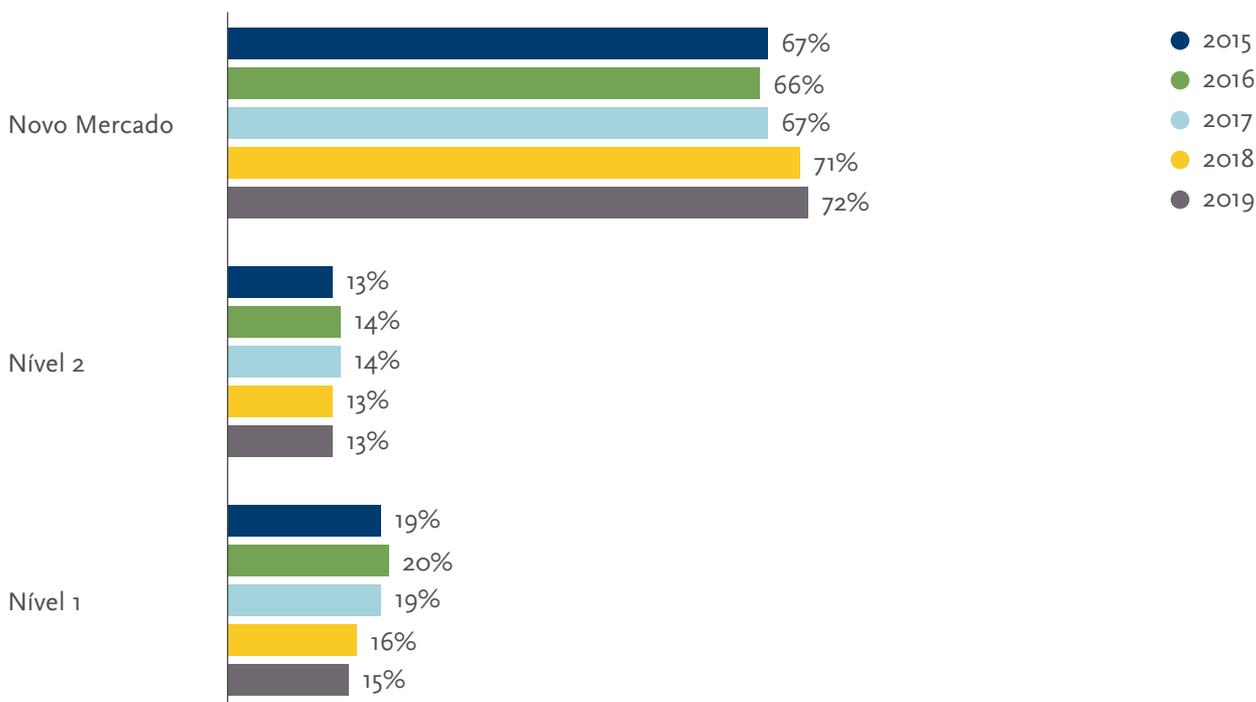
Mais de **dois terços** dos Conselheiros têm carreiras desenvolvidas principalmente em empresas do setor de Serviços Financeiros e Industriais

CONSELHEIROS

O Board Index 2019 inclui a análise de 1.569 posições de Conselho, 6% a menos que em 2016. A redução do número de Conselheiros é reflexo de um encerramento de capital e da redução do tamanho médio dos Conselhos. Seguindo a tendência de anos anteriores, a maior parte dos Conselheiros vêm do Novo Mercado.

Ano	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total de posições
2015	1077	216	309	1.602
2016	1092	229	327	1.648
2017	1077	225	311	1.613
2018	1188	219	261	1.668
2019	1137	199	233	1.569

Conselheiros no período, por segmento



As empresas do segmento Industrial apresentam o maior número de Conselheiros (52%), seguidas por Conselheiros do segmento de Serviços Financeiros (22%) e Bens de Consumo e Serviços (15%). Os setores de Tecnologia, Mídia e Telecomunicações; Saúde; e Educação, Organizações sem fins lucrativos e Governo, são os setores com menor representatividade.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	209	6	23	238
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	36	-	-	36
Indústria	506	158	145	809
Saúde	69	-	-	69
Serviços Financeiros	258	35	55	348
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	59	-	10	69
Total Geral	1137	199	233	1569

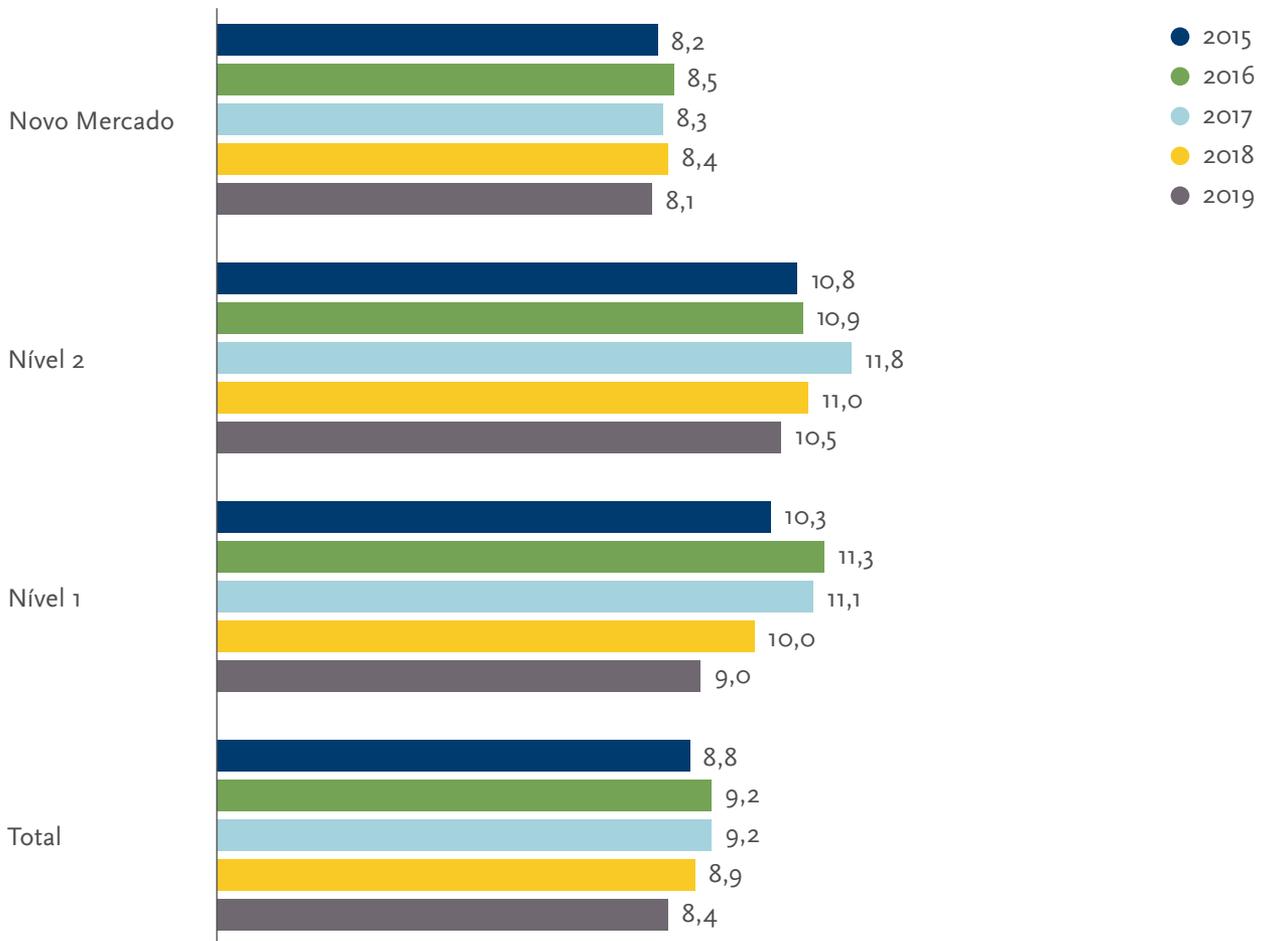
Conselheiros no período, por setor

	2015	2016	2017	2018	2019
Bens de Consumo & Serviços	14%	16%	13%	14%	15%
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	3%	2%	2%	2%	2%
Indústria	46%	58%	54%	53%	52%
Saúde	3%	4%	4%	4%	4%
Serviços Financeiros	28%	17%	23%	23%	22%
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	6%	3%	5%	4%	4%

TAMANHO MÉDIO

Considerando-se todos os membros, inclusive os suplentes, os Conselhos brasileiros têm entre três e 19 membros. O tamanho médio é de 8,4 posições por Conselho, um decréscimo de 6% em relação ao ano anterior. Todos os segmentos de listagem apresentam redução de tamanho médio, tendo a redução mais expressiva ocorrida no Nível 1 (redução de 10%).

Tamanho médio dos Conselhos no período, por segmento



43% de todos os Conselhos têm entre seis a oito membros. Os maiores Conselhos, compostos por 13 ou mais membros, representam 11% das empresas, enquanto os menores Conselhos, com cinco ou menos membros, representam outros 18% das empresas.

COMPOSIÇÃO

Tamanho médio	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou menos membros	29	1	4	34
Seis a oito membros	64	8	8	80
Nove a 12 membros	34	5	12	51
13 ou mais membros	14	5	2	21
Total de empresas	141	19	26	186

Os Conselhos de empresas do segmento Industrial são os maiores, 12% acima da média geral. Por outro lado, as empresas do segmento de Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo apresentam os menores Conselhos, 14% menores que a média geral.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	8,0	6,0	7,7	7,9
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	7,2	-	-	7,2
Indústria	8,9	12,2	9,1	9,4
Saúde	8,6	-	-	8,6
Serviços Financeiros	7,0	7,0	9,2	7,3
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	7,4	-	10,0	7,7
Total Geral	8,1	10,5	9,0	8,4

Mantendo as características do ano anterior, as empresas privadas apresentam os maiores Conselhos, aproximadamente 5% maiores que a média geral, enquanto as companhias com participação estrangeira têm Conselhos 8% menores que a média.

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Controle estatal	7,2	9,7	8,1	8,1
Controle estrangeiro	8,0	6,0	-	7,7
Controle privado	8,1	10,9	9,3	8,5
Total de empresas	8,1	10,5	9,0	8,4

Na comparação internacional, o tamanho médio dos Conselhos brasileiros é um dos mais baixos entre todos os países analisados, ficando fora do intervalo norte americano. Na América do Sul, entretanto, representa uma das maiores médias.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
Média de tamanho dos Conselhos	8,4	7,3 – 8,9	10,8 – 11,6	8 - 14

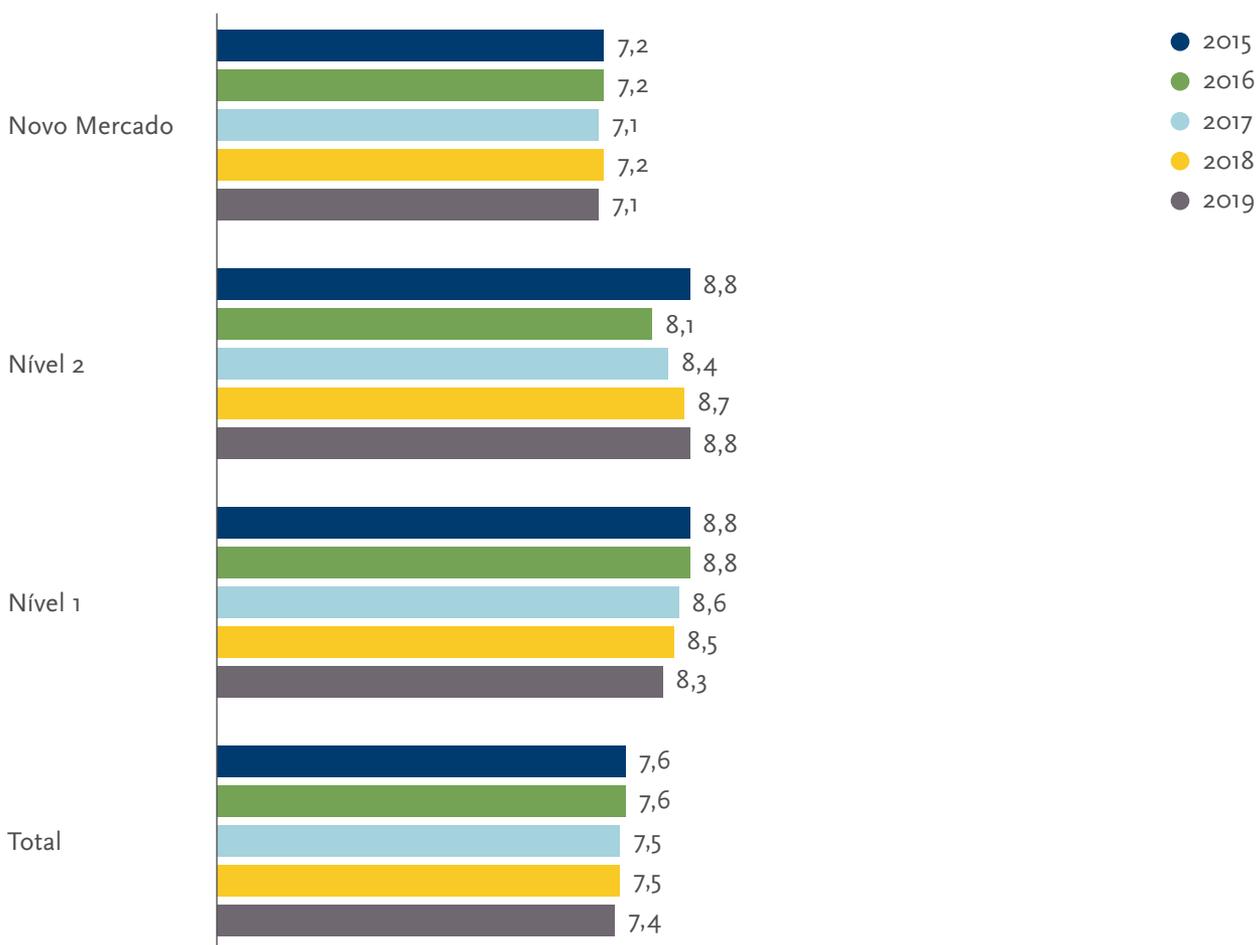
Os dados, para os intervalos regionais, foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

COMPOSIÇÃO

Considerando-se apenas os membros titulares, o tamanho médio dos Conselhos diminuiu para 7,4 posições, com médias maiores nas organizações de Saúde.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	7,3	6,0	7,7	7,3
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	7,2	-	-	7,2
Indústria	7,3	9,7	8,1	7,8
Saúde	7,9	-	-	7,9
Serviços Financeiros	6,3	7,0	8,7	6,7
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	7,4	-	10,0	7,7
Total Geral	7,1	8,8	8,3	7,4

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



POSIÇÕES DESEMPENHADAS

A maioria absoluta dos Conselhos (180 dentre 186 empresas) conta com posição de *Chair*, *Co-Chair* e/ou *Executive Chair*. Por outro lado, seis empresas (cinco no Novo Mercado e uma no Nível 2) não informaram posições de *Chair* ou *Co-Chair*.

Os nove *Co-Chairs* estão relacionados a quatro empresas, sendo três no Novo Mercado e uma no Nível 1. Uma única empresa do Novo Mercado apresenta a posição de *Executive Chair*.

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.

Posição no Conselho	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i> ou <i>Executive Chair</i>	135	18	26	179
<i>Co-Chair</i>	7	-	2	9
<i>Vice-Chair</i>	94	10	18	122
<i>Co Vice-Chair</i>	-	-	2	2
Conselheiro	759	138	167	1064
Secretário	-	1	-	1
Suplente	142	32	18	192
Total	1137	199	233	1569

Posições dos Conselheiros no período

	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Chair</i> , <i>Co-Chair</i> e <i>Executive Chair</i>	11%	11%	11%	12%	12%
<i>Vice-Chair</i> e <i>Co Vice-Chair</i>	7%	7%	7%	7%	8%
Secretário	0%	0%	0%	0%	0%
Conselheiro	69%	64%	64%	65%	68%
Suplente	13%	18%	18%	16%	12%

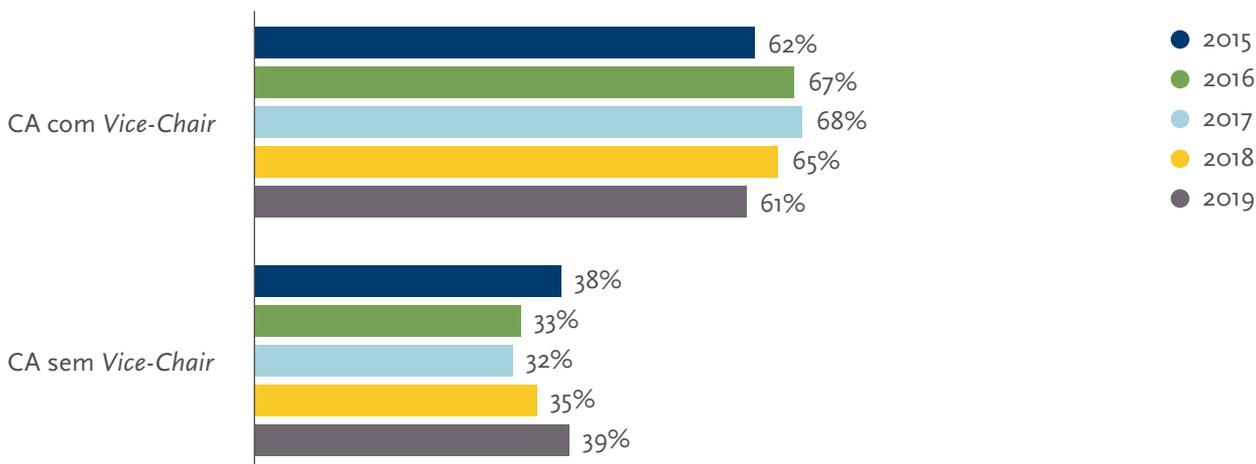
CONSELHOS COM VICE-CHAIRS

61% dos Conselhos brasileiros contam com *Vice-Chairs*, distribuídos de forma análoga entre os segmentos.

Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Com <i>Vice-Chair</i> e/ou <i>Co-Chair</i>	16	9	88	113
Sem <i>Vice-Chair</i> e/ou <i>Co-Vice Chair</i>	10	10	53	73
Total de empresas	26	19	141	186

O percentual de Conselhos com *Vice-Chairs* e/ou *Co-Vice Chairs* mostra um decréscimo de 6% em relação ao ano anterior.

Conselhos com *Vice-Chairs* no período



Brasil em Comparação Internacional com demais países da América do Sul, América do Norte, Europa, Oriente Médio e África.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de Conselhos com <i>Vice-Chairs</i>	61%	65% - 74%	14% - 20,9%	15% - 100%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polónia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

SEGREGAÇÃO DE PAPÉIS

Segundo a regra da CVM, as empresas não devem apresentar os cargos de *Chair* e de CEO acumulados pela mesma pessoa, independentemente do segmento de listagem.

A regra, entretanto, não se aplica à vacância da posição de *Chair* de Conselho, desde que a empresa divulgue a acumulação de cargos, comunique as providências para regularização da situação e volte a segregar as posições em até um ano. As diferenças na aplicação das regras para os casos de vacância dizem respeito aos prazos limite para divulgação, comunicação e regularização, sendo mais rigorosas no Novo Mercado.

Considerando as condições especificadas, a maioria absoluta das empresas, 99,5%, atendem às regras da CVM em relação à segregação das posições de *Chair* e CEO da companhia.

COMPOSIÇÃO

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Chair e CEO não segregados	1	-	-	1
Chair e CEO segregados	140	19	26	185
Total de empresas	141	19	26	186

Chair e CEO segregados no período

	2015	2016	2017	2018	2019
Chair e CEO não segregados	0,0%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%
Chair e CEO segregados	100,0%	99,4%	99,4%	99,5%	99,5%

O percentual brasileiro de Conselhos que não apresenta a segregação de papéis entre *Chairs* e CEOs é um dos mais baixos entre os países analisados, com apenas uma empresa onde as funções se acumulam.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de Conselhos com Chair e CEO acumulados	0,5%	0% - 9,1%	13% - 50%	0% - 54%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

CONSELHOS POR MEMBRO

Em média, os Conselheiros brasileiros participam de 1,2 Conselhos, o mesmo patamar do ano anterior. 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
Média de posições por membro	1,2	1,0	1,1	1,2

Evolução da média de Conselhos por membro

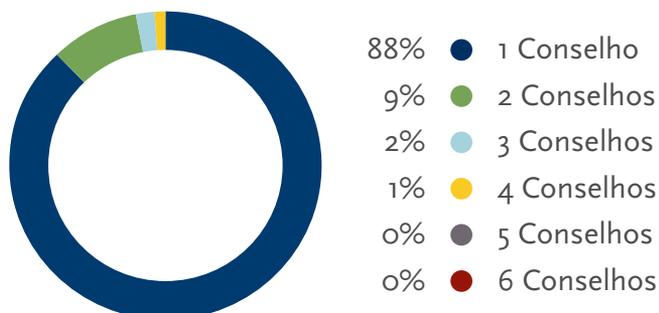
	2016	2017	2018	2019
Novo Mercado	1,1	1,1	1,1	1,1
Nível 2	1,0	1,1	1,0	1,0
Nível 1	1,1	1,1	1,1	1,1
Total	1,1	1,1	1,2	1,2

COMPOSIÇÃO

A maioria dos Conselheiros (88%) participa apenas de um Conselho em companhia listada e 9% participam em dois Conselhos. Por outro lado, dois Conselheiros estão em seis ou mais Conselhos, seguidos por outros dois membros que participam de cinco Conselhos de companhias listadas.

Atuação em Conselhos	6 ou mais	5	4	3	2	1	Total
Quantidade de membros	2	2	11	34	127	1147	1323

Média de Conselhos em que os Conselheiros atuam



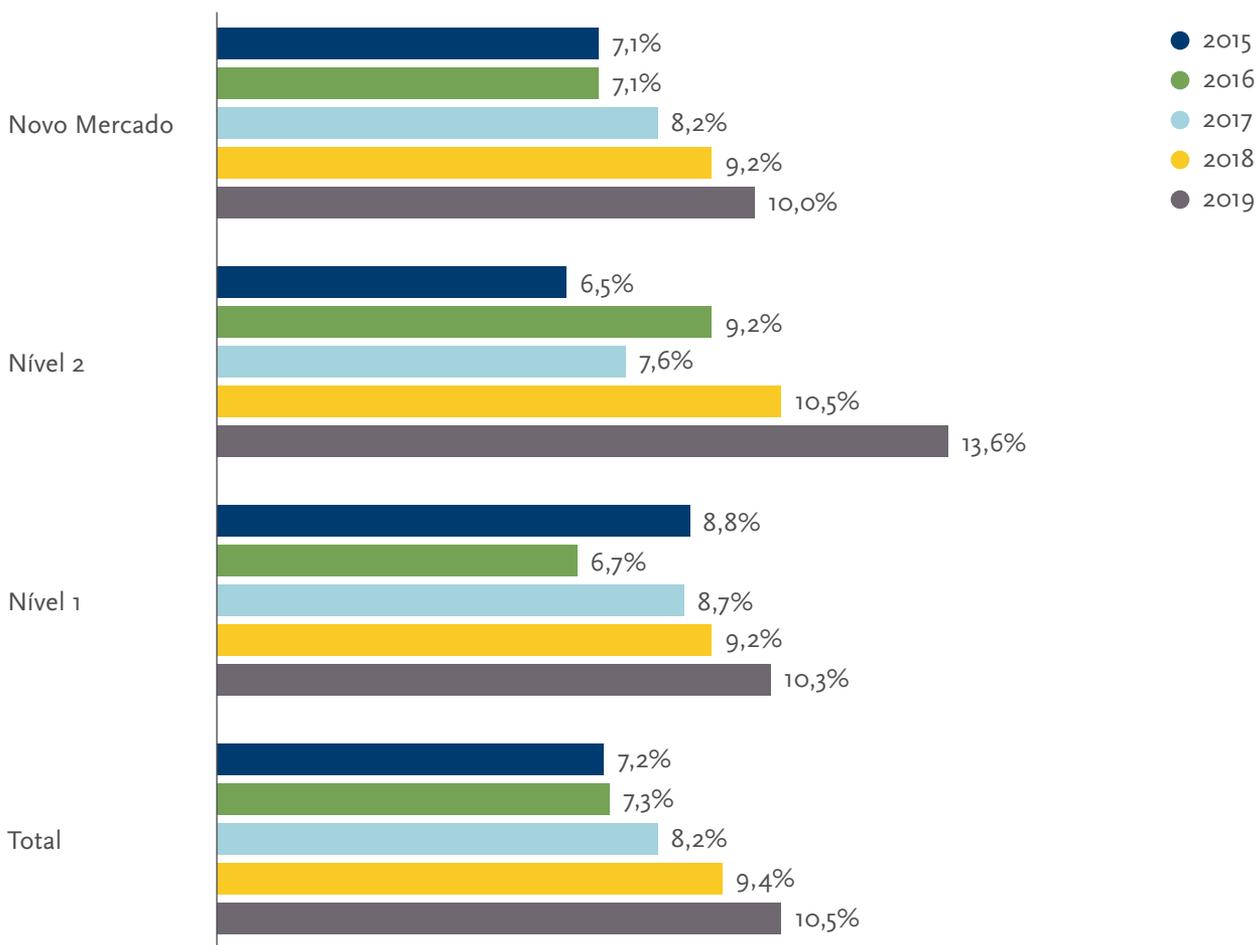
DIVERSIDADE DE GÊNERO

As mulheres representam apenas 10,5% do total de membros. Os Conselhos de Nível 2 têm a maior representatividade de mulheres (13,6%), cerca de 30% acima da média geral. Os demais segmentos, Novo Mercado e Nível 1, têm participação feminina acompanhando a média total.

Diversidade de gênero	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	114	27	24	165
Homens	1023	172	209	1404
Total	1137	199	233	1569

O percentual de mulheres em Conselhos no ano, apesar de ainda pouco representativo, é o mais alto do período e representa um avanço de 12% sobre o ano anterior e de 46% sobre 2015.

Mulheres em Conselhos no período, por segmento



Em comparação com outros países, o Brasil ainda apresenta uma das menores representatividades de mulheres em Conselhos. O percentual brasileiro representa menos de um quarto do percentual norueguês, que apresenta os melhores números com relação a representatividade feminina.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de Mulheres em Conselhos	10,5%	6,8% - 9,4%	6% - 27%	8% - 46%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

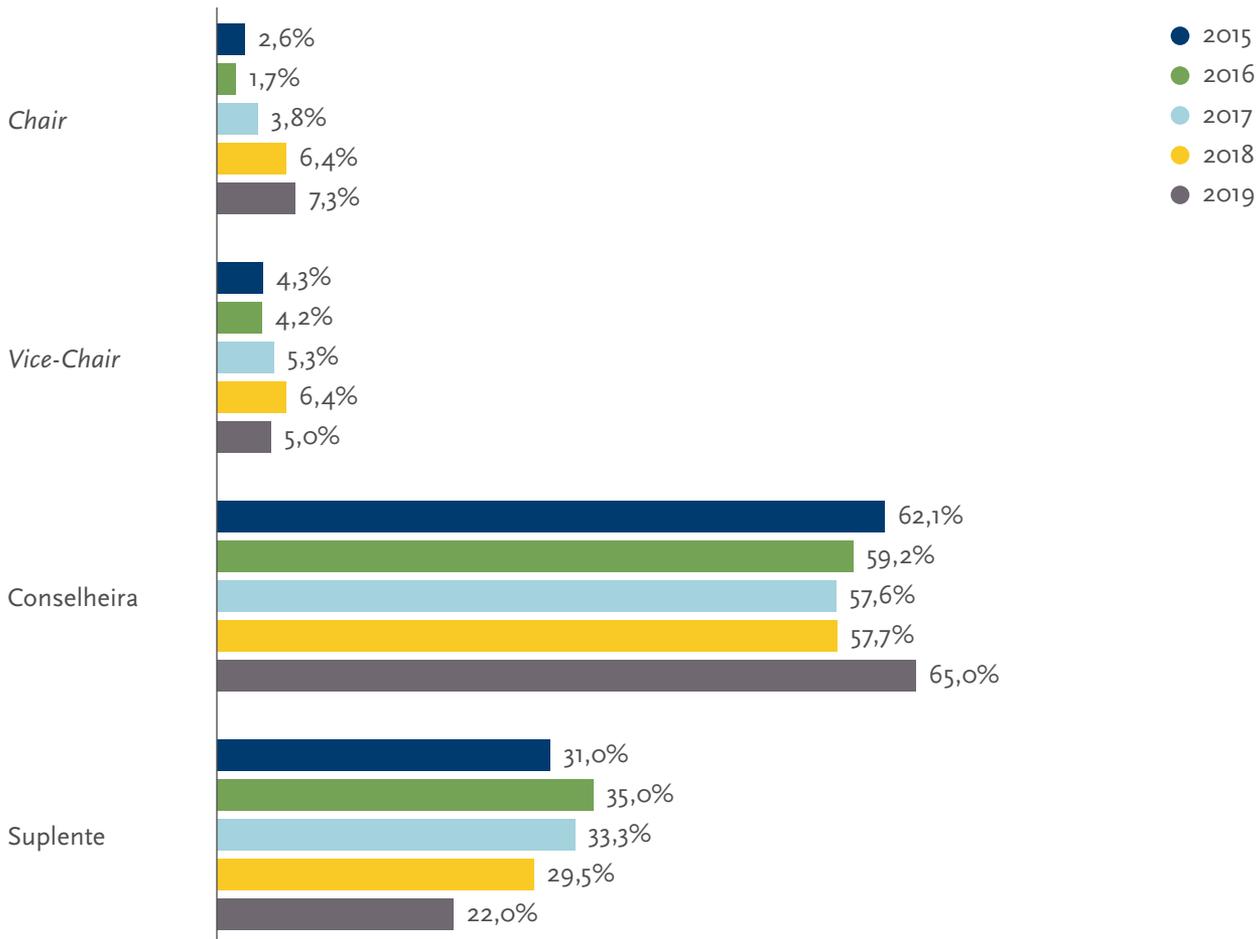
COMPOSIÇÃO

Observa-se um aumento do percentual de mulheres em posições de *Chair* dos Conselhos, 7,3% do total, um aumento de 9% em relação ao último ano.

Os Conselhos contam cada vez mais com mulheres titulares, observando-se uma redução significativa da participação de suplentes frente ao aumento do percentual de titulares.

Posições desempenhadas por mulheres	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i>	8	1	3	12
<i>Vice-Chair</i>	6	1	1	8
Conselheira	72	17	19	108
Suplente	28	8	1	37
Total	114	27	24	165

Posições das mulheres no período



COMPOSIÇÃO

Nove das *Chairs* atuam em empresas do setor industrial, uma em Tecnologia, Mídia & Telecomunicações, outra em Bens de Consumo & Serviços e, finalmente, uma está em Serviços Financeiros. Em relação ao controle acionário, as *Chairs* estão em quatro empresas estatais e as demais em companhias de controle privado.

O percentual brasileiro de mulheres *Chairs* ainda é baixo. Contudo, está caminhando próximo dos países norte e sul americanos e não tão distante da maioria dos países europeus, do Oriente Médio ou da África, embora este último grupo possua alguns representantes com números mais expressivos.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de Mulheres <i>Chair</i>	7,3%	0% - 6,4%	1,8% - 8%	0% - 16%

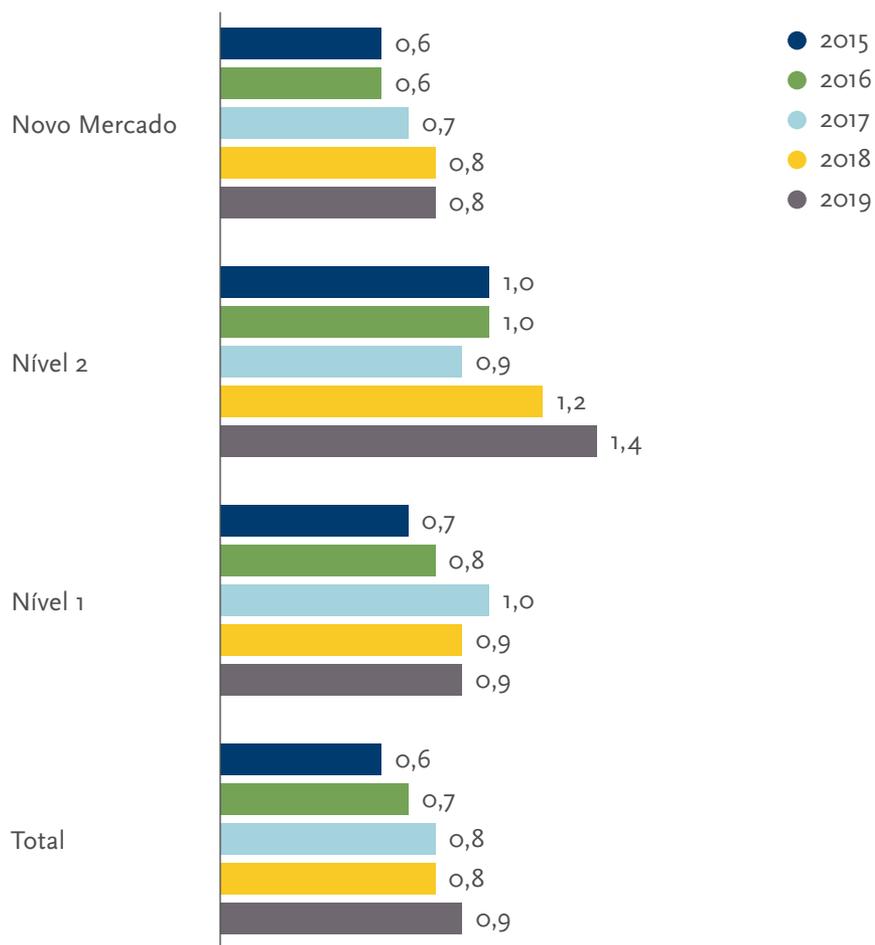
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

O número de mulheres *Vice-Chairs* registrou um decréscimo de 22% sobre o ano anterior. Todas as *Vice-Chairs* são brasileiras, três são independentes e duas são executivas nas próprias empresas. Três das *Vice-Chairs* atuam em empresas do setor industrial, duas em Serviços Financeiros, uma em Tecnologia, Mídia & Telecomunicações e outras duas em Bens de Consumo & Serviços. Em relação ao tipo de controle acionário, as *Vice-Chairs* estão em uma empresa estatal e as demais em empresas de controle privado.

O número médio de mulheres por Conselho é 0,9 em comparação com a média de 7,5 homens por Conselho. Os Conselhos do Nível 2, com o maior tamanho médio, também registram a maior média de mulheres por Conselho: 1,4 mulheres para 9,1 homens.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Média de mulheres por Conselho	0,8	1,4	0,9	0,9
Média de homens por Conselho	7,3	9,1	8,1	7,5
Tamanho médio dos Conselhos	8,1	10,5	9,0	8,4

Média de mulheres por Conselho no período, por segmento

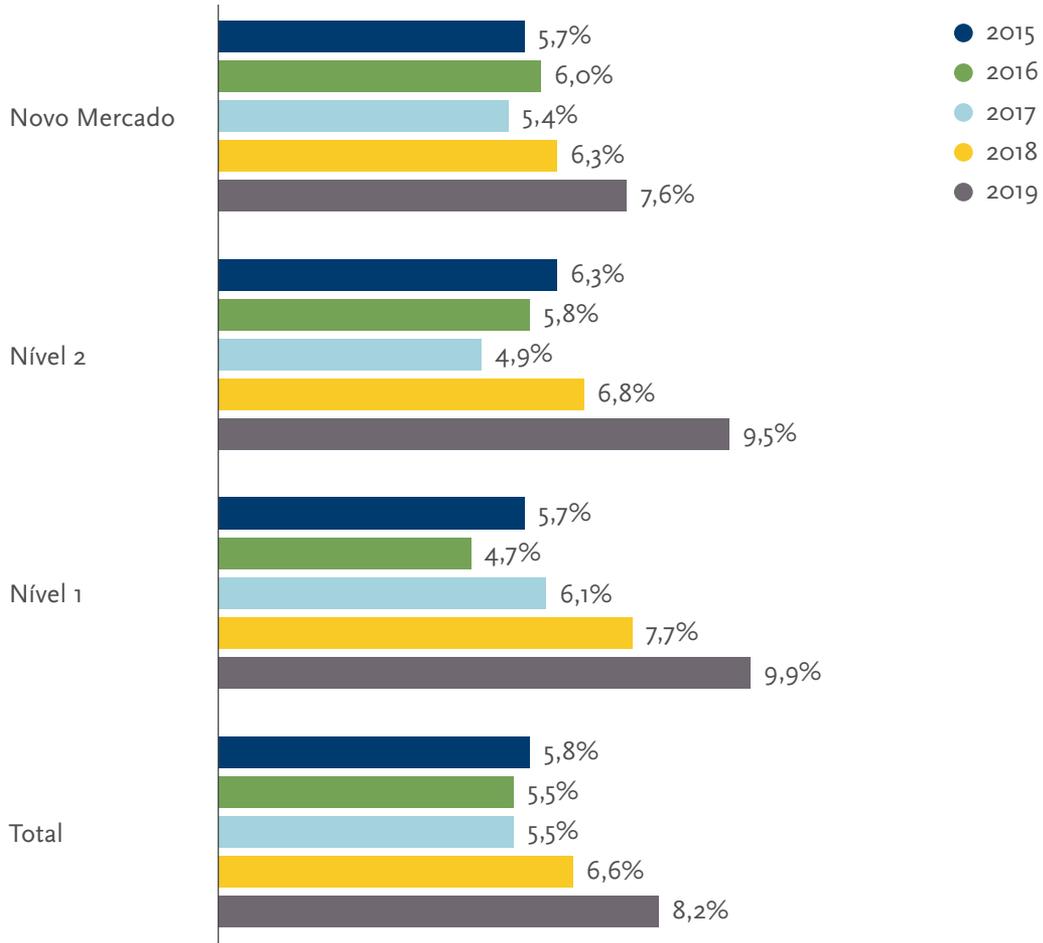


As empresas industriais apresentam o maior número médio de mulheres por Conselho (1,1), enquanto Educação, Organizações sem fins lucrativos e Governo tem o menor, apenas 0,2 mulheres por Conselho.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	1,0	2,0	0,3	1,0
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	0,2	-	-	0,2
Indústria	1,0	1,8	1,1	1,1
Saúde	0,8	-	-	0,8
Serviços Financeiros	0,4	0,4	0,8	0,5
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	0,8	-	1,0	0,8
Média de mulheres por Conselho	0,8	1,4	0,9	0,9

Considerando apenas as titulares, as mulheres representam 8,2% dos membros, um aumento de 24% sobre os 6,6% do ano anterior.

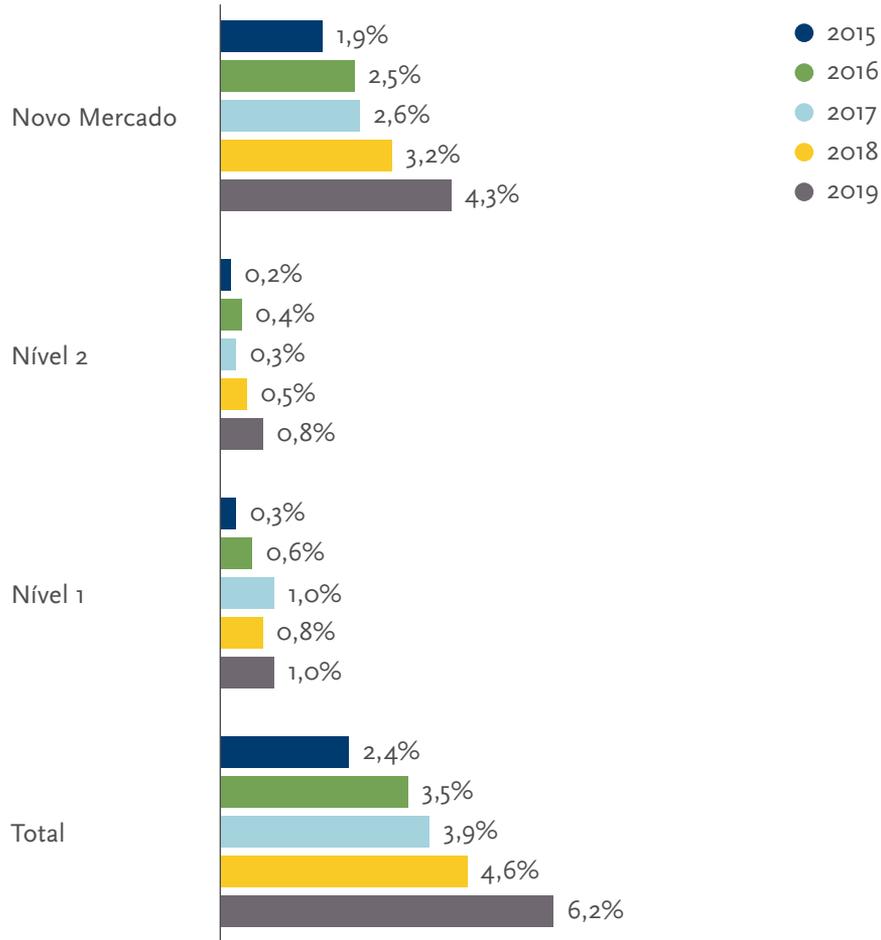
Evolução de Conselheiras titulares, por segmento (todos os membros)



Do total de mulheres, 19% estão vinculadas ao grupo controlador das empresas. Se excluirmos estas mulheres, o percentual de mulheres em Conselho cai para 6,2%. Apesar da baixa representatividade, este percentual é 35% acima do percentual do ano anterior.

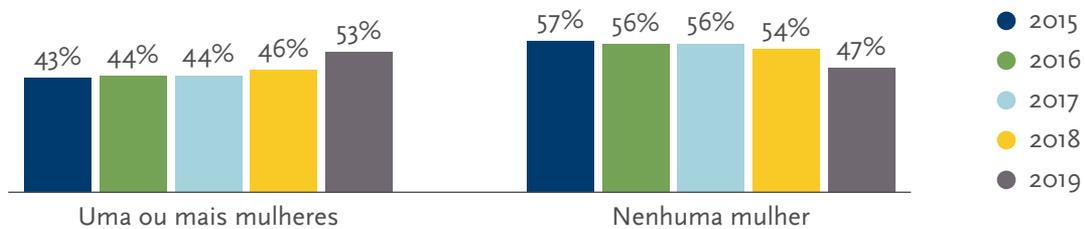
Diversidade de gênero	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres titulares não pertencentes ao grupo controlador	68	13	16	97
Mulheres titulares pertencentes ao grupo controlador	18	6	7	31
Mulheres suplentes	28	8	1	37
Homens	1023	172	209	1404
Total	1137	199	233	1569

Conselheiras titulares não pertencentes ao grupo controlador no período, por segmento (todos os membros)



Do total de Conselhos, e pela primeira vez na série histórica, mais da metade (53%) apresentam ao menos uma mulher. Este percentual representa um aumento de 15% em relação aos 46% de Conselhos, com pelo menos uma mulher no ano anterior.

Conselhos com ao menos uma mulher, no período



COMPOSIÇÃO

Quinze Conselhos (8%) têm três ou mais mulheres, sem mudanças em relação ao ano passado. 3% das empresas têm Conselhos com cinco ou mais mulheres.

Número de mulheres	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou mais	3	2	0	5
Quatro	2	0	1	3
Três	5	2	0	7
Duas	19	2	2	23
Uma	38	7	16	61
Nenhuma	74	6	7	87
Total de empresas	141	19	26	186

Empresas quanto ao número de mulheres no Conselho no período

	2015	2016	2017	2018	2019
5 ou mais	1%	1%	2%	3%	3%
Quatro	1%	0%	2%	1%	2%
Três	3%	3%	5%	5%	4%
Duas	9%	13%	8%	12%	12%
Uma	30%	26%	28%	25%	33%
Nenhuma	57%	56%	56%	54%	47%

Em contraste com outros países, o Brasil possui uma das menores taxas de participação feminina nos quadros de Conselho, com pouco mais da metade dos Conselhos com ao menos uma mulher. Dos países da comparação, 11 apresentam ao menos uma mulher no total de seus Conselhos de Administração (95% ou mais das empresas).

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de Conselhos com pelo menos uma Conselheira Mulher	53%	37% - 46%	48,1% - 100%	51% - 100%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

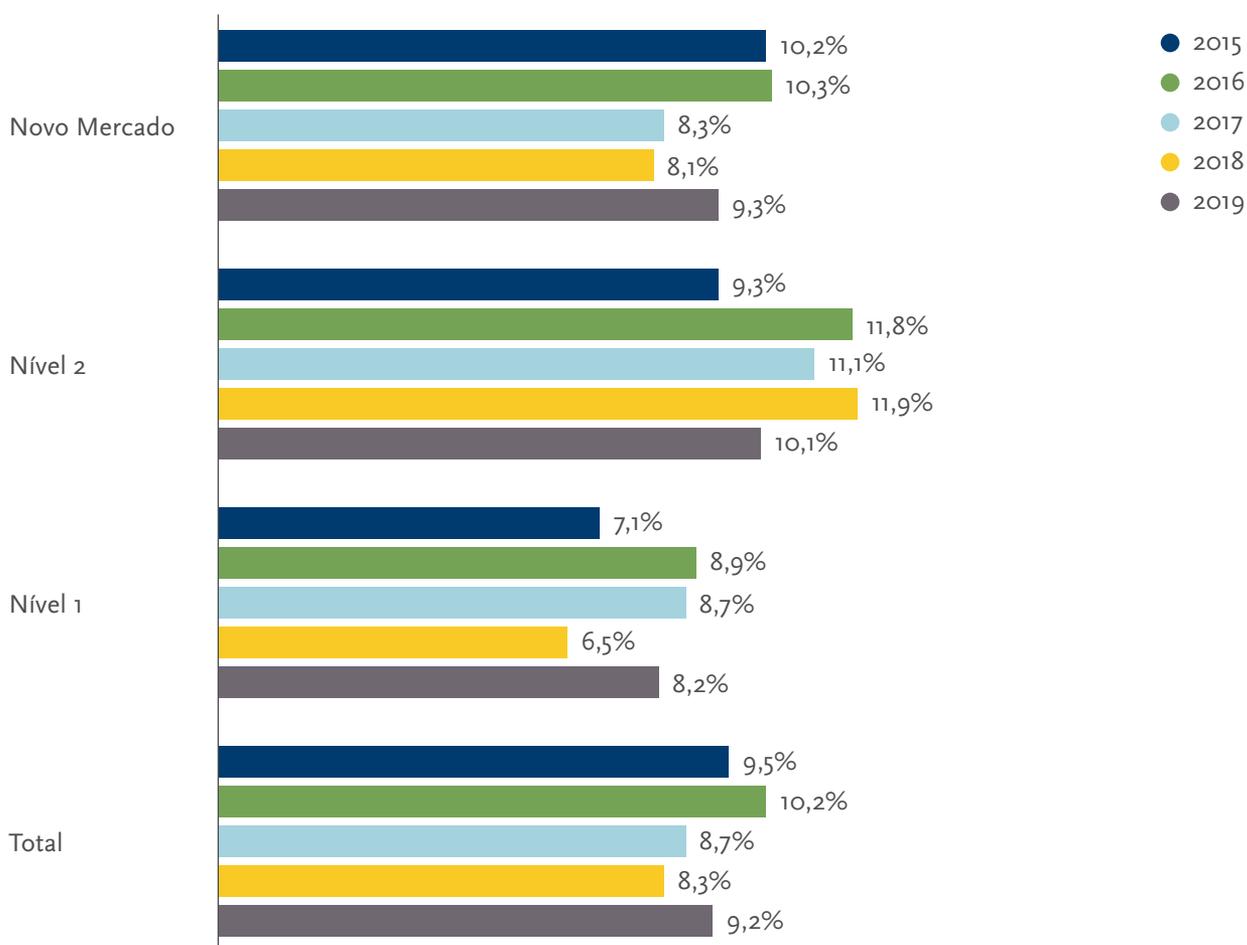
As mulheres são mais jovens em todos os segmentos. A idade média das Conselheiras é de 52 anos, 9% abaixo da média de 57,2 anos de todos os membros.

ESTRANGEIROS

A representatividade de estrangeiros nos Conselhos brasileiros é de 9,2%, um aumento de 11% sobre os 8,3% do ano anterior porém evidenciando o mesmo patamar de 2015. A presença de estrangeiros em Conselhos do Nível 2 ainda apresenta o maior percentual (10,1%), 10% acima da média.

Nacionalidade	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estrangeiros	106	20	19	145
Brasileiros	1031	179	214	1424
Total	1137	199	233	1569

Estrangeiros em Conselhos no período, por segmento



Os Conselheiros estrangeiros representam 25 países, sendo que 19% vêm dos Estados Unidos e 10% da Argentina. Na sequência, Itália, Colômbia e França representam 9% de estrangeiros cada.

COMPOSIÇÃO

País de origem	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
EUA	21	6	1	28
Argentina	12	-	2	14
França	10	1	2	13
Colômbia	1	4	8	13
Itália	12	-	1	13
China	11	-	-	11
Portugal	6	-	-	6
Japão	2	-	4	6
Alemanha	5	-	-	5
Reino Unido	3	2	-	5
Suíça	4	1	-	5
Canadá	4	1	-	5
Outros 13 países	15	5	1	21
Total de estrangeiros	106	20	19	145

Considerando as diversas geografias, o percentual de europeus é o mais alto (38%), seguido pelos norte-americanos (23%), ambas regiões apresentando queda de participação ao longo do período.

A participação dos asiáticos nos Conselhos brasileiros representa 14% de todos os membros estrangeiros. Conselheiros da Oceania, África, América Central e Caribe representam apenas 3% dos estrangeiros.

Região de origem dos estrangeiros no período

	2015	2016	2017	2018	2019
África	1%	1%	1%	1%	1%
América Central e Caribe	2%	2%	1%	1%	1%
América do Norte	32%	26%	26%	27%	23%
América do Sul	14%	19%	19%	20%	21%
Ásia	9%	11%	17%	13%	14%
Europa	43%	40%	35%	37%	38%
Oceania	0%	1%	1%	1%	1%

Na comparação com os demais países, os Conselhos brasileiros possuem uma das menores representatividades de membros estrangeiros, ficando à frente somente dos EUA e do México.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de membros estrangeiros no Conselho	9,2%	8,3% - 27,5%	8,2% - 29,2%	10% - 58%

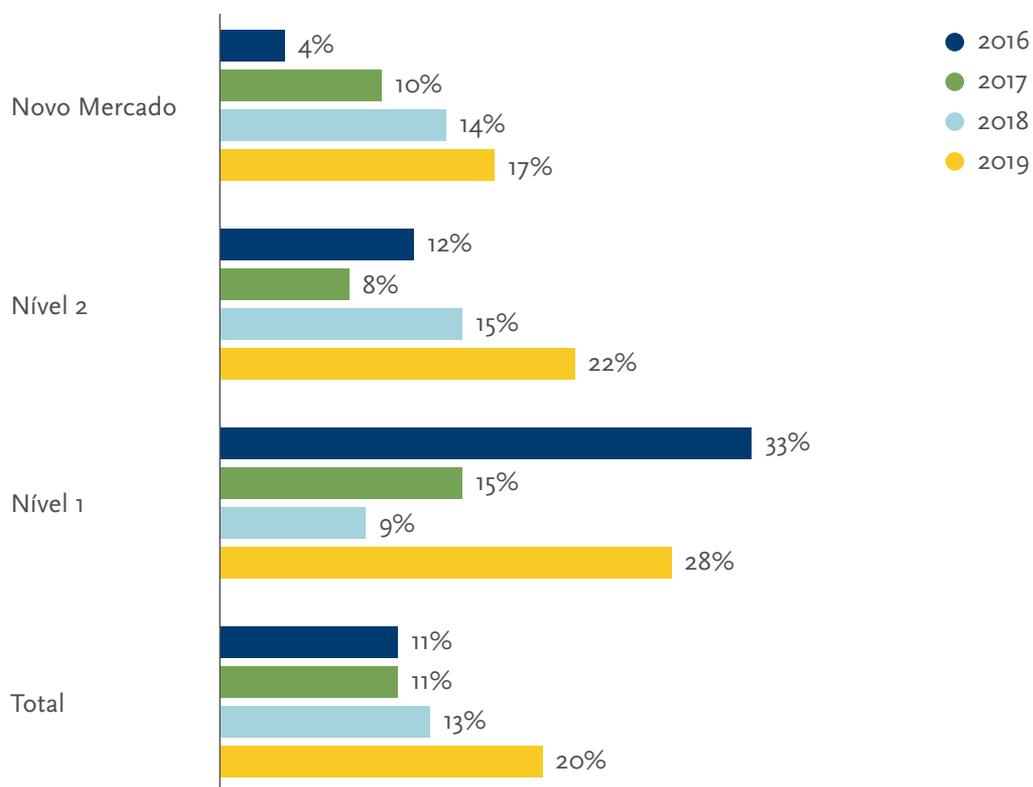
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

NOVOS CONSELHEIROS

Em comparação com o último Board Index, as empresas elegeram 306 novos Conselheiros, 20% em relação ao total de membros. O percentual de novos membros é o mais alto do período e representa um aumento expressivo de 54% sobre o ano passado. O Nível 1 apresentou a maior taxa de recrutamento, 28%, cerca de 211% sobre o ano anterior.

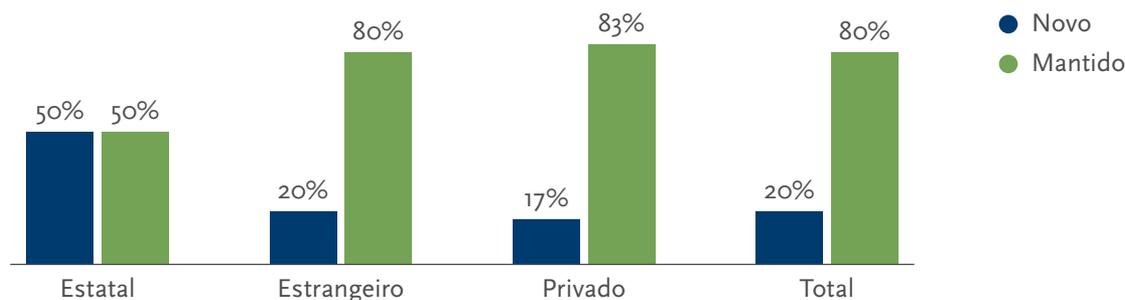
Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Novos	198	43	65	306
Mantidos do ano anterior	939	156	168	1263
Total	1137	199	233	1569

Novos Conselheiros no período, por segmento



A maior renovação em Conselho ocorreu nas empresas de espécie de controle acionário estatal, 150% acima da média geral. O percentual de 50% de renovação em Conselho de empresas estatais contribuiu significativamente para o aumento da média geral de novos Conselheiros.

Conselheiros novos e mantidos no ano, por controle acionário



Considerando apenas os novos membros, 82% foram contratados como Conselheiros e apenas 8% como Suplentes. Os Conselhos do Novo Mercado elegeram a maioria dos *Chairs*, *Vice-Chairs*, Conselheiros e Suplentes.

O Nível 2 tem o maior percentual de novos membros como Conselheiros (95%), 16% a mais que a média.

Posições desempenhadas por novos membros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i>	15	1	7	23
<i>Vice-Chair</i>	5	-	2	7
Conselheiro	158	41	52	251
Suplente	20	1	4	25
Total de novos Conselheiros	198	43	65	306

Dentre os novos membros, os *Chairs* representam 12% do total geral da posição. Apenas um recém-nomeado *Chair* é mulher em uma empresa industrial e dois são estrangeiros. Cinco dos novos *Chairs* são independentes.

Os novos *Vice-Chairs* representam 6% do total geral desta posição. Destes novos *Vice-Chairs*, encontra-se apenas uma mulher.

Dentre os novos membros, os titulares representam significativos 92%, cerca de 18% acima dos 78% de titulares da média geral. Desses novos titulares, 133 são independentes, representando 44% dos novos e um percentual 13% superior à média total de independentes (39%).

COMPOSIÇÃO

A média brasileira é uma das maiores analisadas e representa o mesmo patamar de países como Alemanha, Polônia e Rússia.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de novos membros de Conselho	20%	13% - 17,6%	4,6% - 10,5%	11% - 23%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

Dentre os novos membros, as mulheres representam 14,4% do total, o que demonstra um esforço para o aumento geral da representatividade feminina dentro das empresas.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de mulheres entre os novos membros	14,4%	13% - 17%	0,4% - 40%	9% - 48%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

Dentre os novos membros nos Conselhos Brasileiros, 9,2% são estrangeiros, mesmo patamar de membros estrangeiros no total geral. A média brasileira é uma das menores entre as analisadas, sendo a maior delas a da Suíça.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de estrangeiros entre os novos Conselheiros	9,2%	14% - 26%	1,1% - 39,3%	9% - 79%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

Cento e doze Conselhos, 60% do total, apresentam um novo membro. Quarenta e sete Conselhos (25%) têm três ou mais novos membros e 11% de empresas contam com cinco ou mais novos membros em seus Conselhos.

Conselhos com novos membros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
5 ou mais novos	10	3	7	20
Quatro novos	6	3	1	10
Três novos	15	-	2	17
Dois novos	18	1	3	22
Um novo	34	6	3	43
Nenhum	58	6	10	74
Total de empresas	141	19	26	186

IDADE MÉDIA

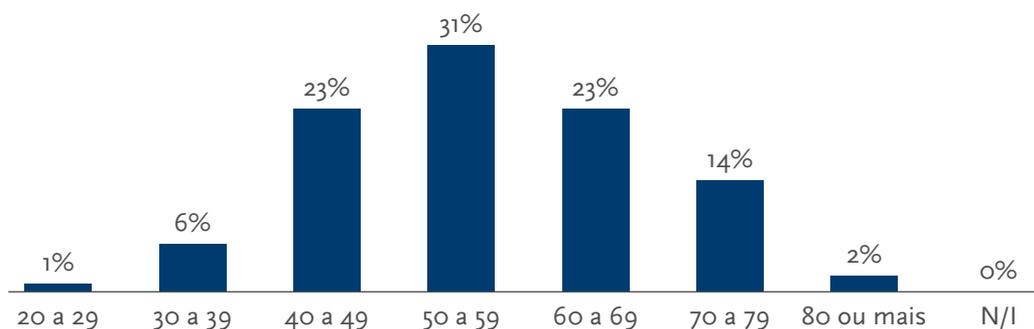
A idade dos membros foi calculada a partir da data de nascimento informada no Formulário de Referência. Na ausência da informação, foram utilizadas as idades disponíveis em bases proprietárias do estudo.

No cômputo geral, 77% dos membros de Conselhos têm entre 40 e 69 anos. O Conselheiro mais jovem tem 25 anos e atua em uma empresa industrial do Novo Mercado.

Treze membros têm mais de 85 anos, a maioria atuando em empresas do segmento Industrial. Destes Conselheiros mais idosos, apenas um é mulher, cinco são *Chairs*, três são *Vice-Chairs* e os demais são Conselheiros.

Faixa etária	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69	70 a 79	80 ou mais	N/I
Quantidade de membros	9	100	355	480	364	218	38	5

Conselheiros por faixa etária no ano



A idade média dos Conselheiros é 57,2 anos, um incremento de 4% em relação ao ano anterior e com variações entre os segmentos de listagem. Na comparação com o ano anterior, todos os segmentos apresentam idades médias maiores.

Idade dos Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Idade máxima	88	93	93	93
Idade média	57,1	58,1	56,9	57,2
Idade mínima	25	28	33	25

Idade média dos Conselheiros no período

	2015	2016	2017	2018	2019
Novo Mercado	55,3	55,0	54,2	54,7	57,1
Nível 2	55,8	55,9	54,6	56,0	58,1
Nível 1	56,5	57,2	55,8	55,3	56,9
Total	55,6	56,0	54,5	55,0	57,2

A idade média dos Conselheiros brasileiros é próxima de outros países estudados e está no mesmo patamar de Conselheiros de países como Bélgica, Noruega e Peru.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
Média de idade entre os membros de Conselho	57,2	55 - 57,9	59 - 62,7	54,3 - 60,7

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

Considerando apenas os *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chair*, a idade média é de 61,2 anos, cerca de 4% superior ao do ano anterior e acompanhando a tendência de aumento de idade para todos os Conselheiros.

Idade dos <i>Chairs</i> , <i>Co-Chairs</i> e <i>Executive Chair</i>	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Idade máxima	85	85	93	93
Idade média	60,7	64,6	61,6	61,2
Idade mínima	33	39	34	33

A idade média dos *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chair* brasileiros está no mesmo patamar de Conselheiros de países como Bélgica, Finlândia e França.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
Média de idade dos <i>Chairs</i> , <i>Co-Chairs</i> e <i>Executive Chairs</i>	61,2	58,8	58 – 65,7	53,8 – 66,9

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru, sendo que Chile não apresenta dados para esta informação. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

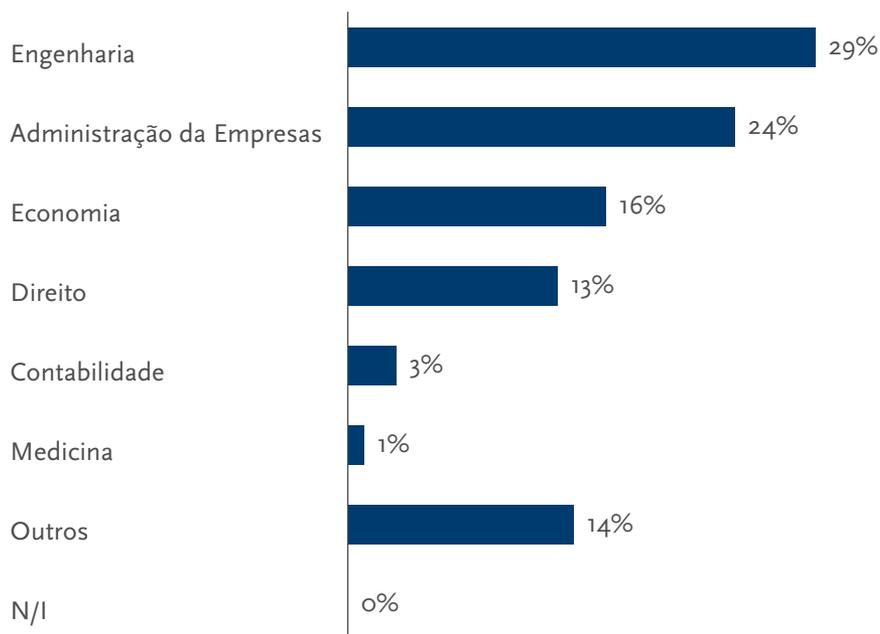
FORMAÇÃO ACADÊMICA

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. Os percentuais deste ano acompanham integralmente as observações do ano anterior.

Os *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chair* contam com maior participação de Engenheiros (31%), Administradores de Empresas (21%) e Economistas (15%). Percentuais similares são apresentados pelos *Vice-Chairs* e *Co Vice-Chairs*.

Formação acadêmica	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Engenharia	329	49	81	459
Administração de Empresas	294	45	36	375
Economia	177	30	44	251
Direito	134	30	34	198
Contabilidade	31	11	5	47
Medicina	12	2	-	14
Outros	159	32	31	222
N/I	1	-	2	3
Total	1137	199	233	1569

Formação acadêmica dos Conselheiros no ano



BACKGROUND PROFISSIONAL

Pela primeira vez nos Board Indexes, foram analisadas as carreiras dos membros de Conselhos brasileiros para agregar conhecimento sobre suas trajetórias profissionais, tanto em relação aos setores econômicos de atividade, quanto às áreas funcionais de experiência.

Para melhor retratar as experiências individuais dos Conselheiros, a classificação de setor econômico foi expandida, agregando-se tipologias específicas da Spencer Stuart, como Serviços Profissionais, Setor Público/Governo e Acadêmico. Esta classificação é utilizada em categorização de:

- » *Background* setorial principal – o setor de atividade econômica em que o Conselheiro tem a maior experiência de carreira;
- » *Background* setorial adicional – contempla o setor de atividade econômica em que o Conselheiro tem uma experiência de carreira relevante e adicional à principal.

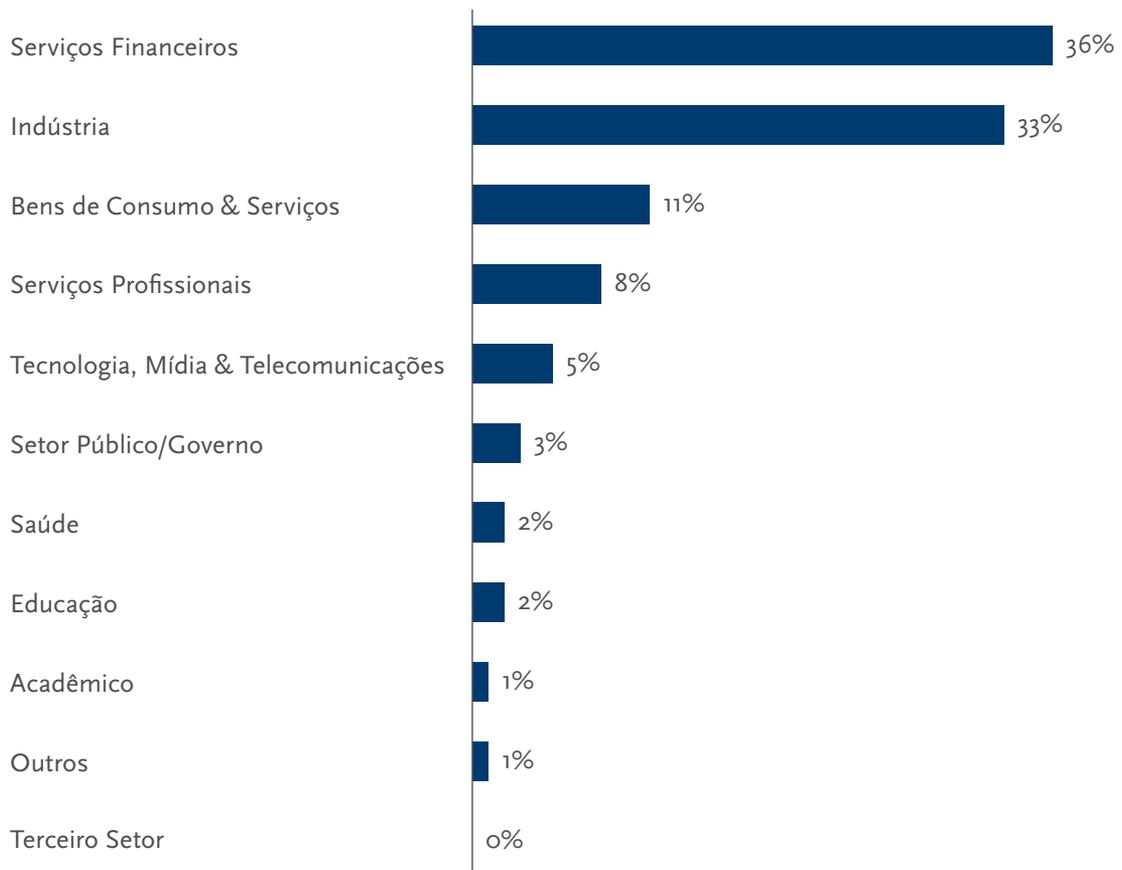
A organização das informações sobre as áreas funcionais de *expertise* dos Conselheiros foi feita com base em classificação específica da Spencer Stuart:

- » *Background* funcional principal – a principal *expertise* de Conselheiro em termos funcionais;
- » *Background* funcional adicional – experiência funcional relevante e adicional à principal.

Background setorial principal

A experiência em empresas do setor de Serviços Financeiros é a mais frequente dentre os Conselheiros, com representatividade de 36% em relação ao total geral. Experiência em empresas industriais representam 33% do total de *Backgrounds* setoriais. Os dois setores – empresas financeiras ou industriais – representam 69% dos *Backgrounds* dos Conselheiros.

<i>Background</i> setorial principal	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Serviços Financeiros	427	56	79	562
Indústria	325	97	89	511
Bens de Consumo & Serviços	143	8	14	165
Serviços Profissionais	92	15	25	132
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	63	5	11	79
Setor Público/Governo	23	7	11	41
Educação	23	-	2	25
Saúde	19	6	-	25
Acadêmico	16	3	1	20
Outros	5	2	1	8
Terceiro Setor	1	-	-	1
Total	1137	199	233	1569

Background setorial principal dos Conselheiros no ano**Background setorial adicional**

Um total de 666 Conselheiros, 42% do total, apresenta experiência adicional relevante em outros setores econômicos.

Serviços Profissionais é o setor mais representado, com 19% do total, seguido por Serviços Financeiros, áreas diversas (perfil generalista, que contempla profissionais com experiências relevantes em mais de dois setores) e empresas industriais (17%, 17% e 16%, respectivamente). Em conjunto, estas quatro áreas contemplam 69% do total de *Background* setorial adicional.

COMPOSIÇÃO

<i>Background</i> setorial adicional	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Serviços Profissionais	99	13	16	128
Serviços Financeiros	88	12	13	113
Generalista	88	11	12	111
Indústria	84	14	11	109
Setor Público/Governo	47	5	17	69
Bens de Consumo & Serviços	42	4	5	51
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	29	9	5	43
Saúde	12	1	-	13
Acadêmico	3	3	3	9
Educação	8	-	-	8
Terceiro Setor	7	-	1	8
Outros	4	-	-	4
Total	511	72	83	666

Background funcional principal

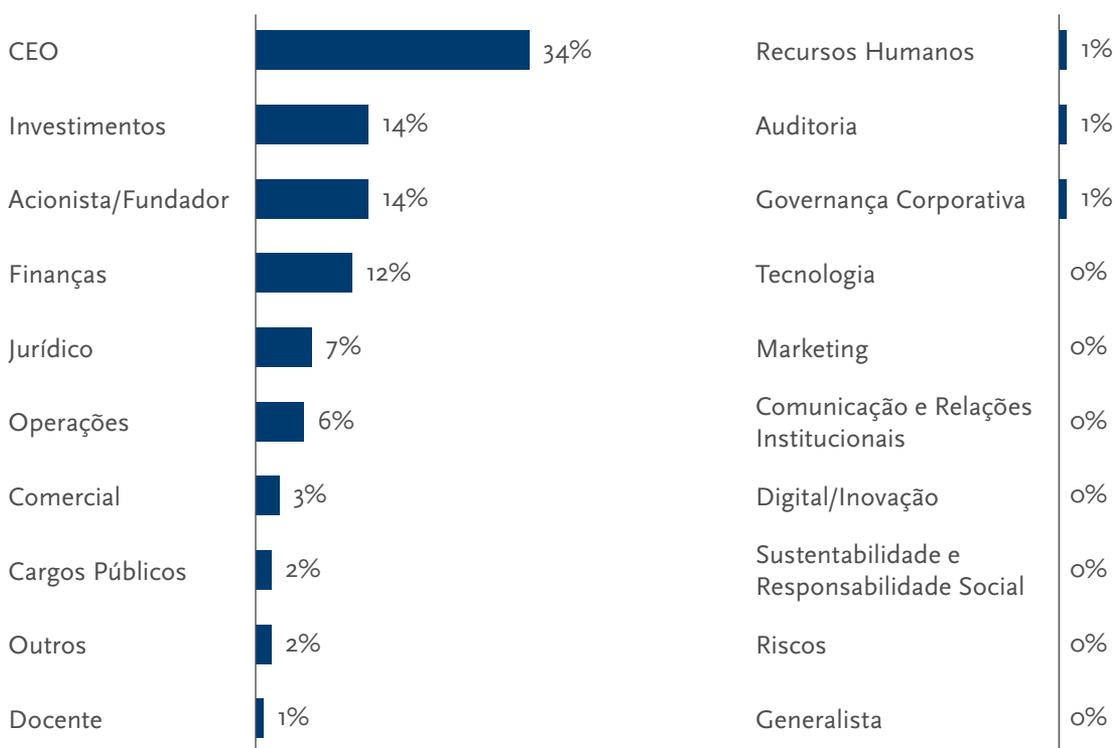
A experiência como CEO é a preponderante entre os Conselheiros, encontrada em 36% do total de membros. Outras experiências relevantes são as relacionadas a Investimentos (14%), Acionista/Fundador (14%) e Finanças em geral (12%). No total, estas quatro áreas de expertise representam 74% do total de membros.

Considerando apenas os *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chairs*, a experiência como CEO é ainda mais representativa, sendo observada em 47% para o total destas posições. A experiência como Acionista/Fundador é a segunda mais frequente, com 24% do total. Juntos, estes dois *Backgrounds* são observados em 71% das posições de *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chairs*.

COMPOSIÇÃO

Background funcional principal	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
CEO	407	53	70	530
Acionista/Fundador	143	37	37	217
Investimentos	167	29	21	217
Finanças	139	32	22	193
Jurídico	76	13	22	111
Operações	62	13	26	101
Comercial	40	8	5	53
Cargos Públicos	20	4	9	33
Outros	24	3	4	31
Docente	10	3	2	15
Recursos Humanos	10	-	4	14
Auditoria	6	1	3	10
Governança Corporativa	8	-	1	9
Comunicação e Relações Institucionais	3	1	3	7
Marketing	6	-	1	7
Tecnologia	6	1	-	7
Digital/Inovação	6	-	-	6
Riscos	2	-	1	3
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	1	1	1	3
Generalista	1	-	1	2
Total	1137	199	233	1569

Background funcional principal dos Conselheiros no ano



Background funcional adicional

Um total de 880 Conselheiros, 56% do total, apresenta experiência adicional relevante em outras funções além da principal.

Similarmente ao *Background* funcional principal, experiências relacionadas a Finanças, Investimentos e como Acionista/Fundador são relevantes, porém com representatividades diferentes (21%, 13% e 10%, respectivamente). A experiência como CEO também aparece em 10% do total.

<i>Background</i> funcional adicional	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Finanças	133	24	27	184
Investimentos	84	15	19	118
Operações	83	13	18	114
Acionistas/Fundador	66	17	9	92
CEO	63	14	11	88
Cargos Públicos	29	4	13	46
Marketing	35	2	3	40
Comercial	27	3	9	39
Auditoria	17	4	5	26
Generalista	18	-	6	24
Governança Corporativa	15	3	5	23
Jurídico	14	5	3	22
Tecnologia	14	-	4	18
Recursos Humanos	11	-	3	14
Riscos	7	3	2	12
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	5	-	1	6
Digital/Inovação	5	-	-	5
Comunicação e Relações Institucionais	2	-	1	3
Docente	-	1	2	3
Outros	3	-	-	3
Total	631	108	141	880

INDEPENDÊNCIA DOS CONSELHEIROS

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

1. Não ter qualquer vínculo com a empresa, exceto participação de capital;
2. Não ser acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos três anos, vinculado à sociedade ou entidade relacionada ao acionista controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição);
3. Não ter sido, nos últimos três anos, empregado ou diretor da empresa, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela Companhia;
4. Não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da empresa, em magnitude que implique perda de independência;
5. 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;
6. Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da empresa; e
7. 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).

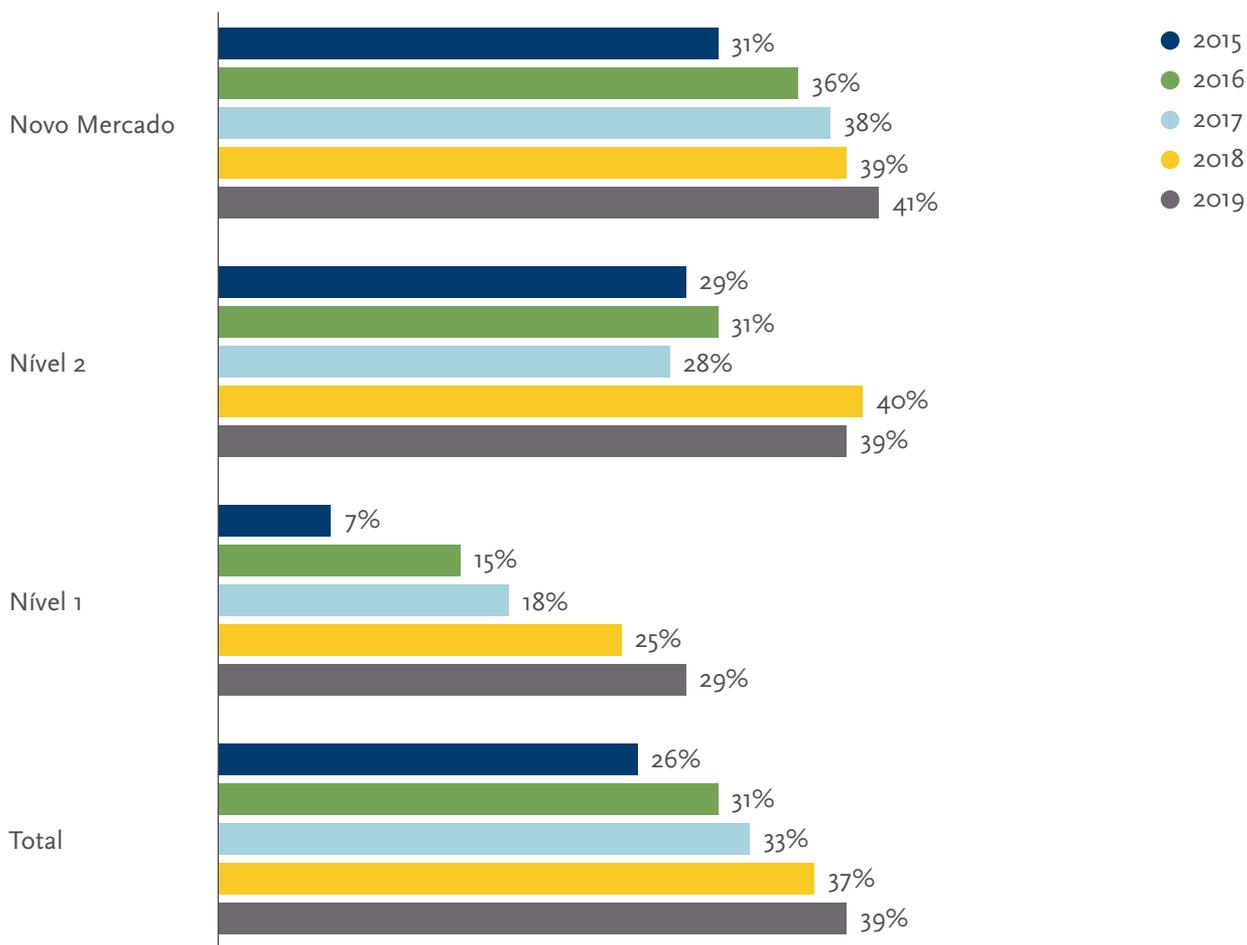
Segundo as regras da B3, as empresas listadas no Novo Mercado devem apresentar no mínimo dois Conselheiros independentes ou 20% do total de Conselheiros, o que for maior, e com arredondamento para cima. Empresas do Nível 2 tem regra semelhante, exceto pela regra de arredondamento, enquanto que empresas listadas no Nível 1 não estão sujeitas a regras.

No ano analisado, os membros independentes representam 39% de todos os membros de Conselhos, um avanço de 5% sobre os 37% independentes do ano anterior. O avanço foi impulsionado principalmente pelo expressivo aumento no número de membros independentes em Conselhos do Nível 1 (de 25% para 29%, um crescimento de 16%).

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, 41% e 39% de membros independentes.

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Independentes	468	78	65	611
Não independentes	669	121	168	958
Total	1137	199	233	1569

Conselheiros independentes no período, por segmento



O percentual brasileiro de membros independentes nos Conselhos é um dos mais baixos dentre os analisados. A média holandesa é a maior dentre os países do comparativo.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de membros independentes no Conselho	39%	22,4% - 37%	48,5% - 85%	33,1% - 87,1%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

COMPOSIÇÃO

Cada Conselho possui, em média, 3,3 membros independentes, o mesmo patamar do ano anterior. Os Conselhos do Nível 2 apresentam o maior número médio de Conselheiros independentes (4,1), 24% acima da média geral.

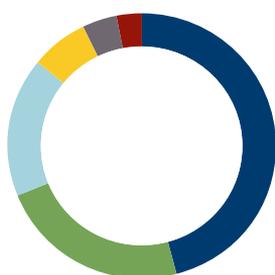
	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Tamanho médio dos Conselhos	8,1	10,5	9,0	8,4
Média de membros independentes	3,3	4,1	2,6	3,3

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

O setor de Tecnologia, Mídia & Telecomunicações apresenta 4,7 independentes por empresa (42% acima da média geral), enquanto que o setor de Serviços Financeiros apresenta a menor média, 2,9 independentes por empresa (12% abaixo da média geral).

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	3,7	2,0	1,3	3,4
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	4,0	-	-	4,0
Indústria	3,3	4,8	2,3	3,3
Saúde	3,1	-	-	3,1
Serviços Financeiros	2,9	2,6	2,8	2,9
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	4,1	-	9,0	4,7
Total	3,3	4,1	2,6	3,3

Independentes no ano, por setor



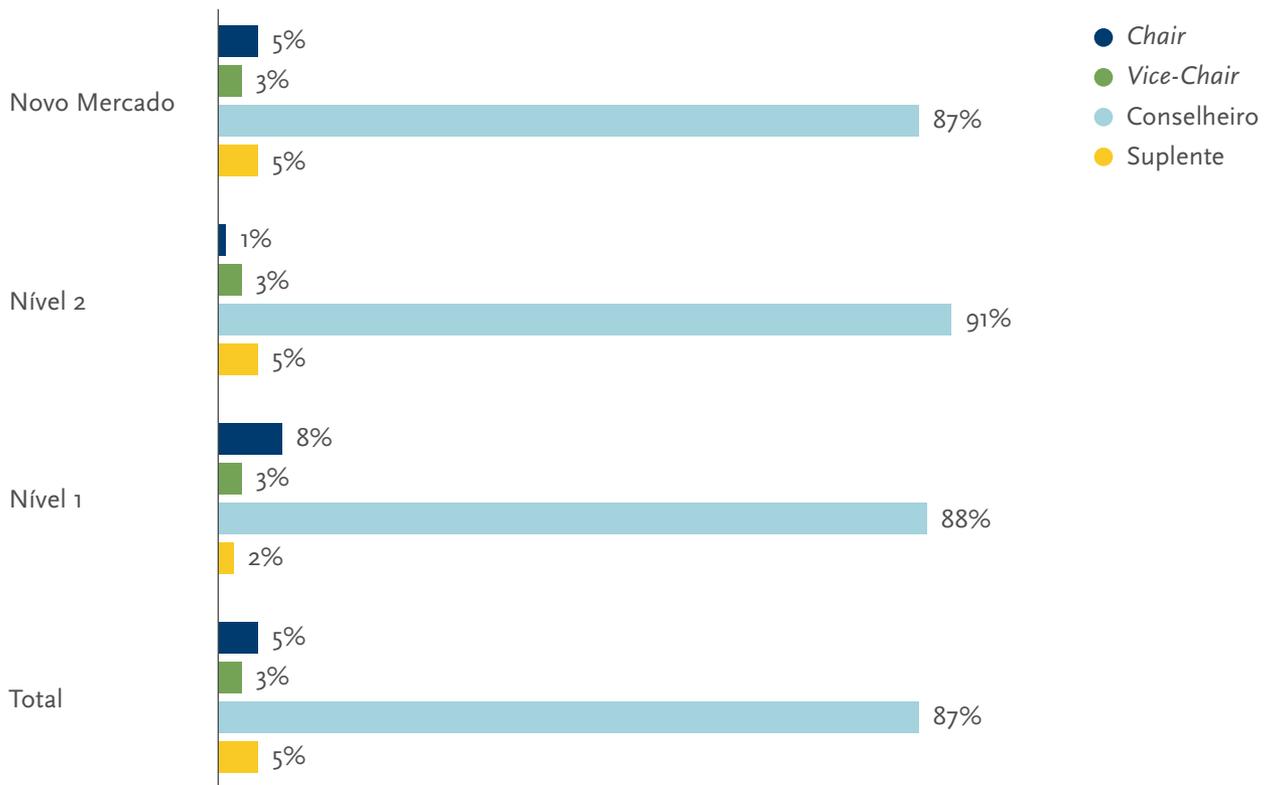
46%	● Indústria
23%	● Serviços Financeiros
17%	● Bens de Consumo & Serviços
7%	● Tecnologia, Mídia & Telecomunicações
4%	● Saúde
3%	● Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo

COMPOSIÇÃO

Dentre os membros independentes, 5% são *Chairs* e 3% são *Vice-Chairs*.

Posições desempenhadas por independentes	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i>	23	1	5	29
<i>Vice-Chair</i>	14	2	2	18
Conselheiro	406	71	57	534
Suplente	25	4	1	30
Total	468	78	65	611

Posição dos independentes no ano, por segmento (apenas independentes)



Do total de empresas, nove não apresentaram informações sobre Conselheiros independentes. As companhias são todas do Nível 1 e que não estão sujeitas ao regramento mínimo sobre a independência. Nestes casos, todos os Conselheiros foram classificados como não independentes.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
Média de Conselheiros independentes por Conselho	3,3	1,8 – 3,3	5,6 – 9,2	3,25 – 8,65

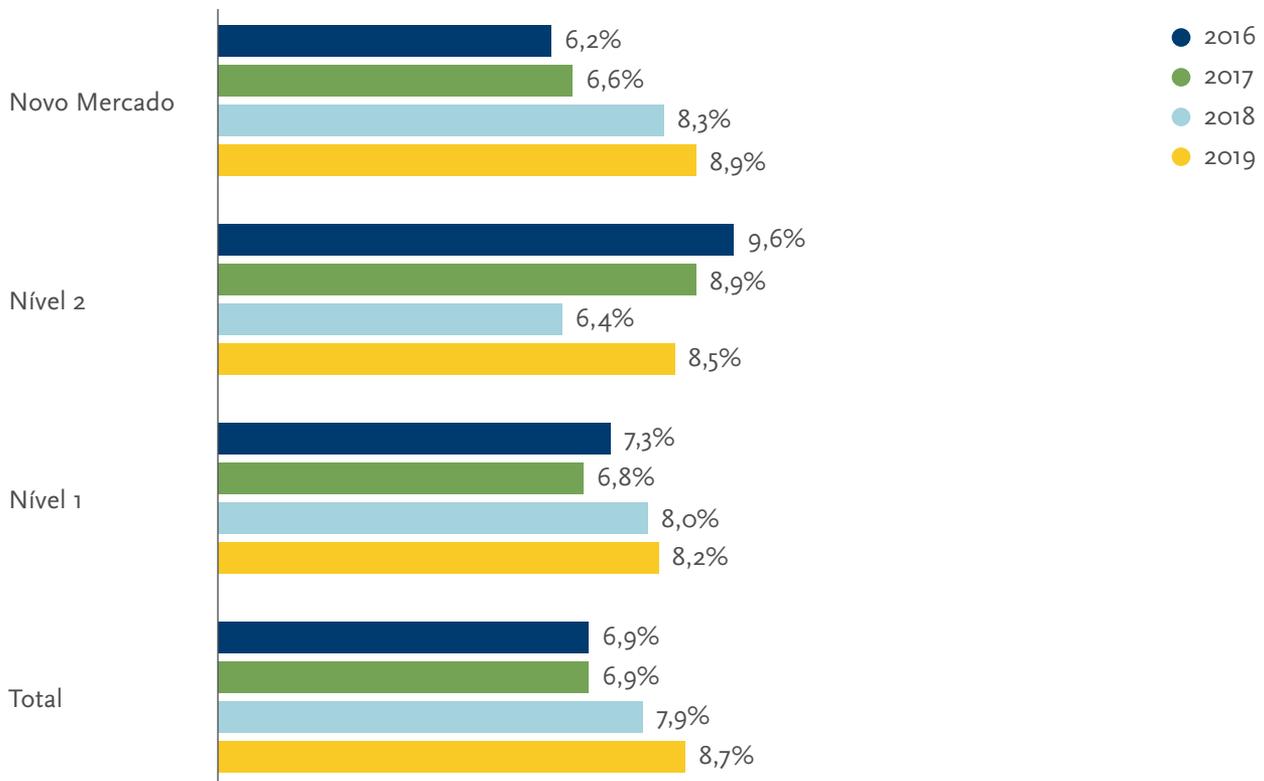
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

CONSELHEIROS EXECUTIVOS

Apenas 8,7% de todos os membros de Conselho ocupam posições executivas em suas próprias companhias, 10% acima do ano anterior. Os Conselhos de Novo Mercado possuem a maior taxa de membros executivos (8,9%).

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Executivos	101	17	19	137
Não executivos	1036	182	214	1432
Total	1137	199	233	1569

Conselheiros com posições executivas na própria empresa no período, por segmento

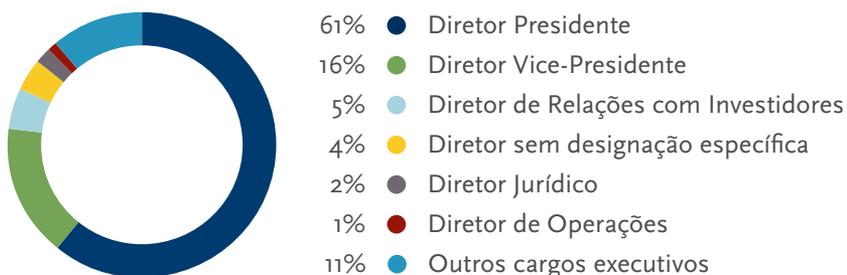


COMPOSIÇÃO

As posições executivas mais comuns são as de Diretor Presidente/CEOs (61%) e Diretor Vice-presidente (16%).

Função executiva	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Diretor Presidente	63	9	12	84
Diretor Vice-presidente	12	5	5	22
Diretor sem designação específica	4	1	-	5
Diretor de Relações com Investidores	6	1	-	7
Diretor de Operações	1	-	-	1
Diretor Jurídico	3	-	-	3
Outros cargos executivos	12	1	2	15
Total	101	17	19	137

Posições mais frequentes dos Conselheiros executivos no ano



As empresas brasileiras possuem 0,7 membros executivos por Conselho, um número ainda relativamente baixo visto a tendência geral dos outros países.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
Média de executivos por Conselho	0,7	0,7	1,0 – 1,3	0,04 – 2,8

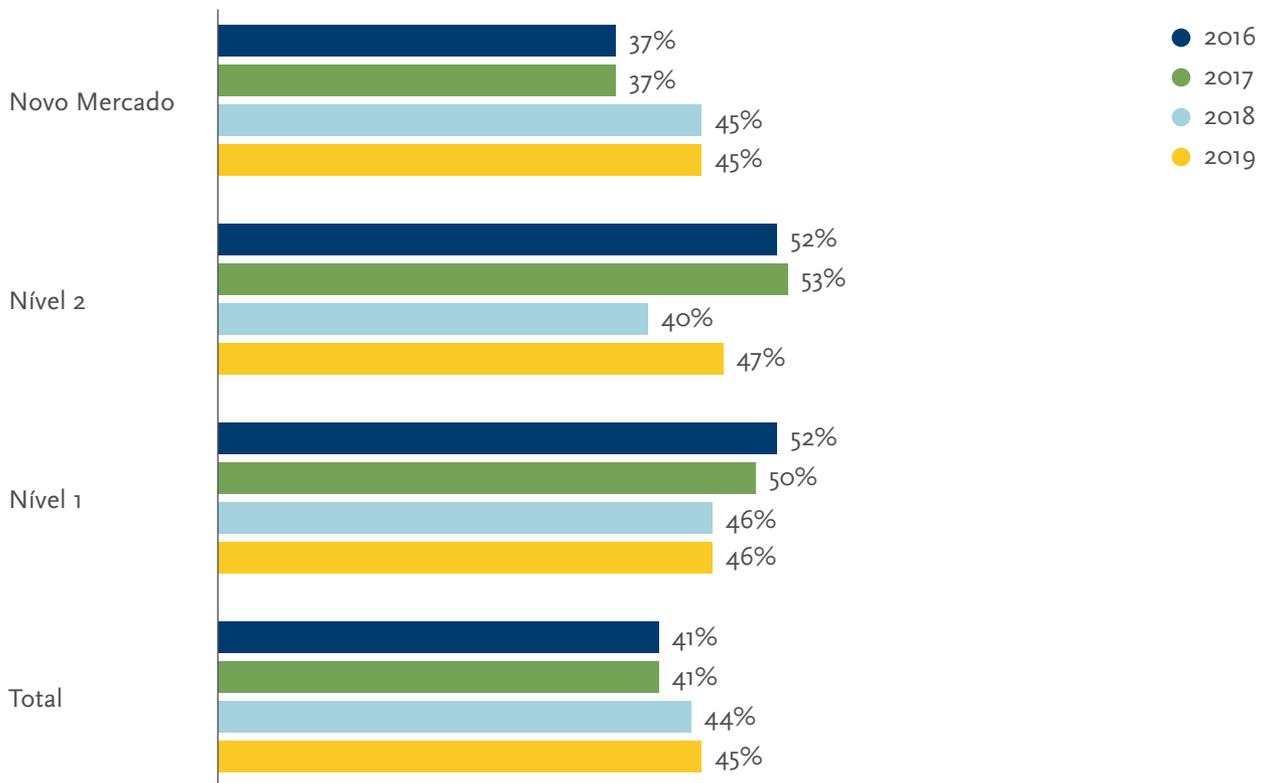
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru, sendo que Chile e Peru não apresentam dados para esta média. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

CEOs EM CONSELHOS

Os CEOs participam em 45% dos Conselhos de suas próprias empresas, considerando apenas a amostra do Board Index. A participação cresce 2% sobre o ano anterior, com destaque para o crescimento de 18% da participação de CEOs em Conselhos do Nível 2.

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
CEOs na empresa	63	9	12	84
Executivos na empresa, outros cargos	38	8	7	53
Não executivos	1036	182	214	1432
Total	1137	199	233	1569

CEOs em Conselhos no período, por segmento



COMPOSIÇÃO

Dos 84 CEOs em Conselhos de suas próprias empresas, há apenas duas mulheres, ambas no Novo Mercado, uma em empresa Industrial e outra em uma empresa de Tecnologia. Em relação à origem, há três CEOs estrangeiros, sendo dois em empresas industriais e um no setor de Tecnologia.

Considerando apenas os CEOs em Conselhos de suas próprias empresas, a idade média é de 54,7 anos, cerca de 4% inferior à média geral de membros de Conselho (57,2) e 11% abaixo da média de idades dos *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chair* (61,2).

Idade dos CEOs	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Idade máxima	86	79	70	86
Idade média	53,7	60,0	55,6	54,7
Idade mínima	30	36	39	30

Organização e Processos

2019 SNAPSHOT

43%

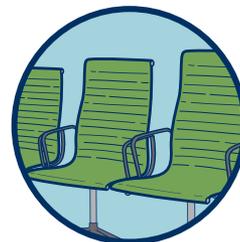


das empresas avaliam seus Conselhos

O número médio de comitês é de

2,5

por empresa



A média de reuniões é de

17,2

no ano, uma das mais altas dentre os países analisados



MANDATOS

A CVM estabelece que os Conselhos tenham mandato unificado com duração máxima de dois anos, permitida a reeleição. No caso de empresas listadas no Nível 2 e Nível 1, excepcionalmente e para fins de transição, quando deixar de existir Acionista Controlador titular de mais de 50% do capital votante da Companhia, os membros do Conselho de Administração poderão ser eleitos, uma única vez, com mandato unificado de até 3 anos.

A Lei das Estatais (13.303/16), aplicável a todas as empresas de controle acionário estatal, dispõe sobre o prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração, que deve ser unificado e não superior a dois anos, sendo permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas.

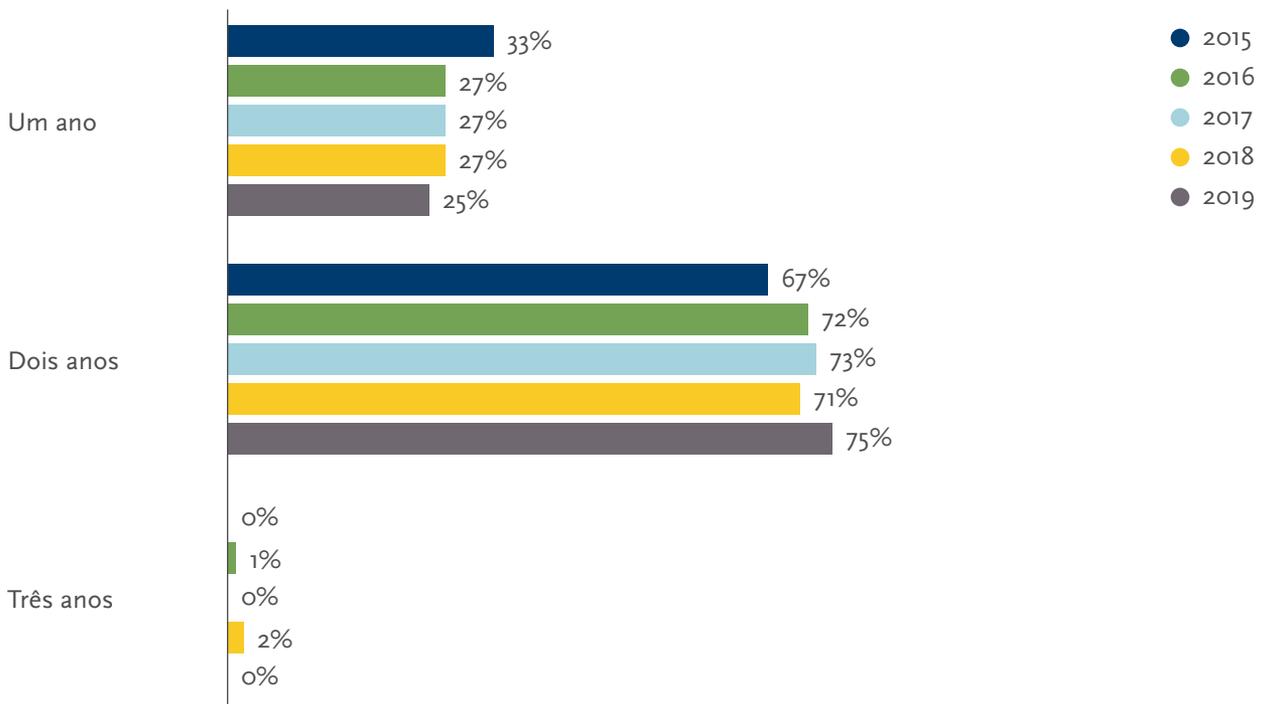
No ano em análise, apenas 14 empresas, equivalentes a 8% dos Conselhos, divulgaram a existência de políticas para duração máxima de mandatos. Todas estas empresas são de controle acionário estatal. Em todas as empresas com esta política, o limite é de no máximo três mandatos consecutivos para os Conselhos.

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Com política de máximo de mandatos	5	2	7	14
Sem política de máximo de mandatos	136	17	19	172
Total de empresas	141	19	26	186

O mandato de dois anos tem ampla preferência entre as empresas, representando a escolha de 75% dos Conselhos. Mandatos de três anos não foram reportados no ano atual.

Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mandato de um ano	33	6	8	47
Mandato de dois anos	108	13	18	139
Mandato de três anos	-	-	-	-
Total de empresas	141	19	26	186

Duração dos mandatos no período



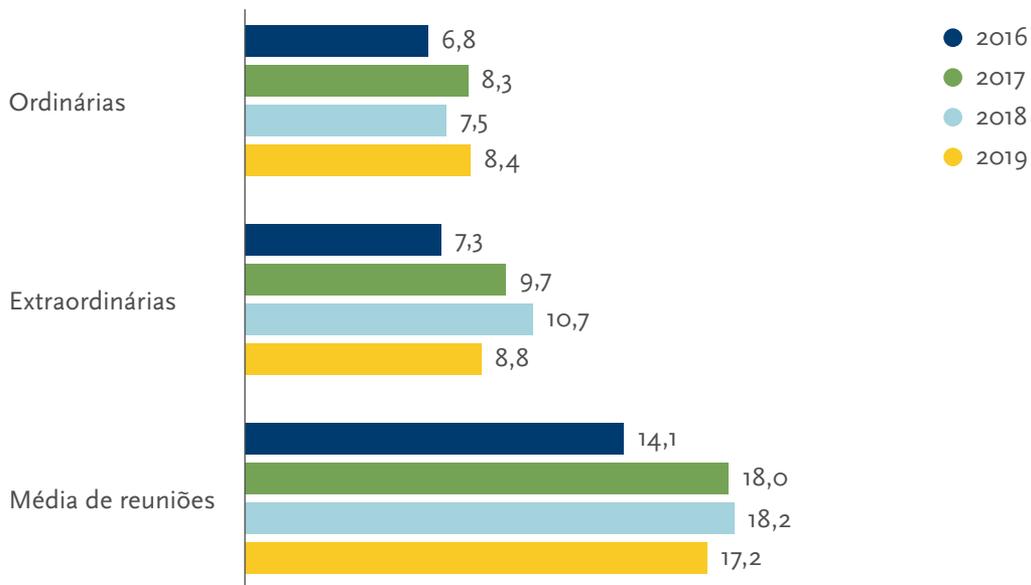
REUNIÕES DE CONSELHO

Em média, os Conselhos brasileiros se reuniram 17,2 vezes no ano. O número médio de reuniões continua 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.

Os Conselhos realizaram, em média, 8,8 reuniões extraordinárias e 8,4 reuniões ordinárias no ano. 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.

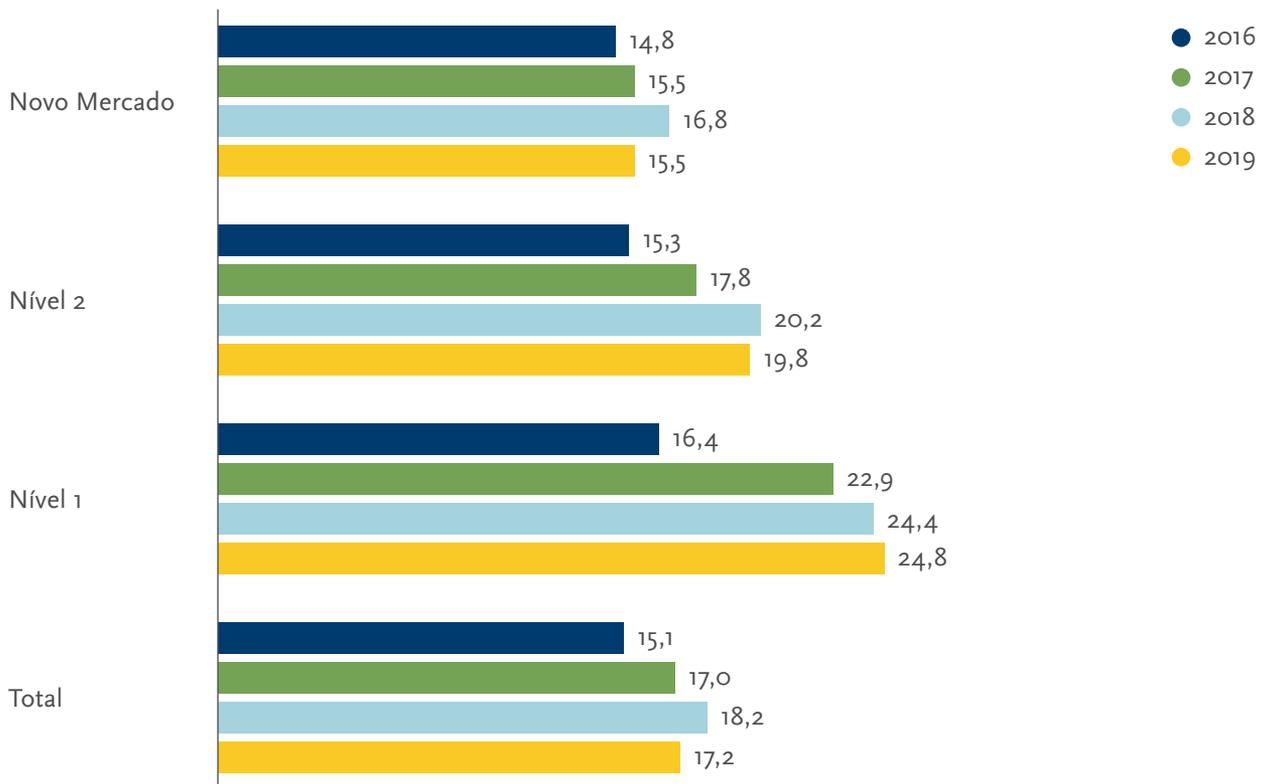
Reuniões	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Reuniões ordinárias	8,1	9,3	9,4	8,4
Reuniões extraordinárias	7,4	10,5	15,4	8,8
Média de reuniões	15,5	19,8	24,8	17,2

Reuniões realizadas no período



A média geral de reuniões é 5% menor que a do ano anterior, porém ainda reflete um aumento de 14% sobre a média do início do período. Enquanto as reuniões ordinárias cresceram 12%, as reuniões extraordinárias registraram uma redução de 18% sobre o ano anterior.

Média total de reuniões no período, por segmento



O número médio de reuniões também é alto em todos os setores econômicos, especialmente em empresas de Serviços Financeiros (média de 18 reuniões no ano, 5% acima da média geral) e com destaque para as empresas financeiras do Nível 1, com uma média anual de 45,2 reuniões, cerca de 163% acima da média geral.

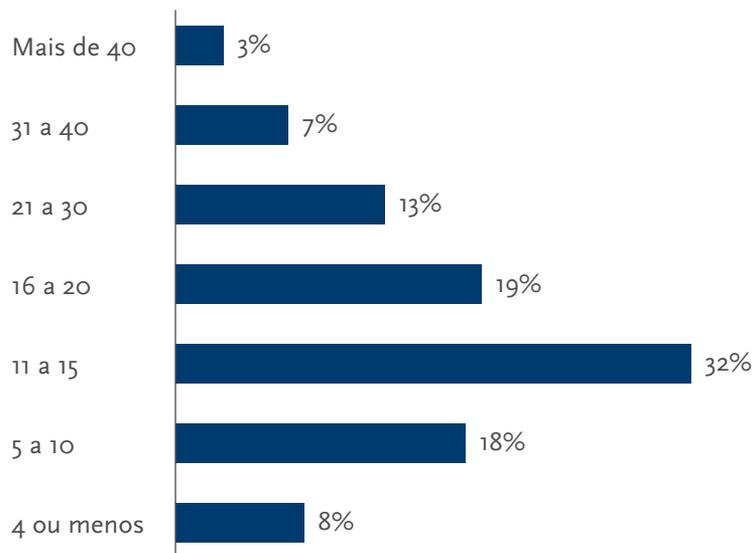
Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	16,4	14,0	14,7	16,2
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	16,8	-	-	16,8
Indústria	16,5	21,4	18,8	17,7
Saúde	14,5	-	-	14,5
Serviços Financeiros	13,8	16,8	45,2	18,0
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	12,6	-	31,0	14,7
Média de reuniões	15,5	19,8	24,8	17,2

Média total de reuniões no período, por segmento

	2016	2017	2018	2019
Bens de Consumo & Serviços	12,3	12,8	16,3	16,2
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	16,2	12,0	16,6	16,8
Indústria	16,6	17,8	19,0	17,7
Saúde	14,2	18,0	15,5	14,5
Serviços Financeiros	14,2	18,0	19,4	18,0
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	14,9	17,4	15,2	14,7
Média de reuniões	15,1	17,0	18,2	17,2

A maior parte dos Conselhos, 32%, se reuniu 11 a 15 vezes por ano, enquanto 16% se reuniram 16 a 20 vezes. Apenas 3% se reuniram mais de 40 vezes e 10% reuniram-se quatro vezes ou menos.

Faixa de reuniões	4 ou menos	5 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 30	31 a 40	Mais de 40	Total
Número de empresas	14	34	59	36	25	13	5	186

Empresas por frequência das reuniões no ano

Os Conselhos brasileiros apresentam uma das maiores médias de reuniões anuais em comparação aos demais países, ficando atrás apenas da Turquia, dentre os países analisados.

	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
Média de reuniões de Conselho por ano	17,2	11,6 – 18,2	4,2 – 8,0	6,5 – 19,7

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

A média de reuniões foi afetada por frequências atípicas de algumas empresas, significativamente muito maior ou menor que a média. As seis empresas com maior frequência de reuniões juntas perfizeram um total de 449 reuniões no ano e uma média de 75 reuniões cada.

Casos atípicos com maior frequência	Segmento de Listagem	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Total de reuniões
Empresa 1 - Serviços Financeiros	Nível 1	6	195	201
Empresa 2 - Indústria	Nível 2	12	45	57
Empresa 3 - Indústria	Novo Mercado	12	41	53
Empresa 4 - Bens de Consumo & Serviços	Novo Mercado	48	0	48
Empresa 5 - Indústria	Nível 2	12	34	46
Empresa 6 - Indústria	Novo Mercado	4	40	44

Por outro lado, outras três empresas do Novo Mercado, duas de Serviços Financeiros e uma no setor de Saúde, realizaram apenas uma reunião cada ao longo do ano.

Desconsiderando-se as empresas com frequências atípicas (a maior e a menor), o número médio é de 15,7 reuniões por ano, ainda refletindo frequência elevada de reuniões.

Reuniões no ano, sem casos atípicos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Ordinárias	8,0	9,2	9,5	8,3
Extraordinárias	7,1	8,6	8,3	7,4
Média de reuniões	15,1	17,7	17,8	15,7

AVALIAÇÃO DOS CONSELHOS

Em conformidade ao regulamento do Novo Mercado, aprovado pelas companhias listadas em junho de 2017 e pela CVM em setembro de 2017, e em vigor na B3 desde 02/01/2018, as empresas deste segmento devem estruturar e divulgar o processo de avaliação do Conselho de Administração, dos comitês de assessoramento e de suas diretorias estatutárias.

O processo de avaliação deve ser divulgado no Formulário de Referência da companhia, incluindo informações sobre:

- » A abrangência da avaliação: individual, por órgão, ou ambas;
- » Os procedimentos adotados para a realização da avaliação, incluindo a participação de outros órgãos da companhia ou de consultoria externa, se for o caso; e
- » A metodologia adotada, indicando, conforme aplicável, sua alteração em relação aos anos anteriores.

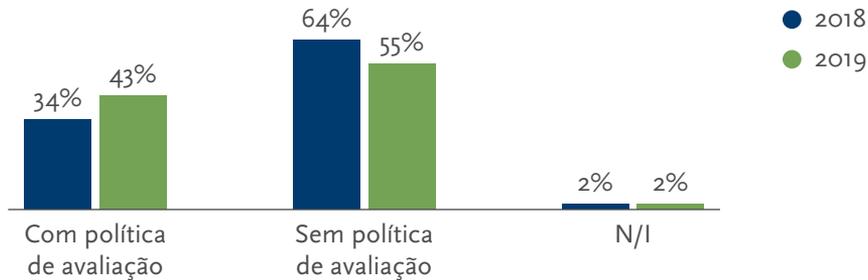
A avaliação deve ser realizada ao menos uma vez durante a vigência do mandato da administração. As companhias têm até o final de 2020 (ou até a primeira AGO de 2021) para se adequar a esta nova obrigação.

As empresas listadas nos segmentos do Nível 2 e Nível 1 não estão sujeitas a regramentos específicos sobre a avaliação de seus Conselhos de Administração.

No ano deste Board Index, 43% das empresas já apresentam informações sobre a política de avaliação do Conselho, um importante avanço de 26% sobre o percentual de 34% no ano anterior.

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Com política de avaliação de Conselho	60	7	13	80
Sem política de avaliação de Conselho	78	12	13	103
N/I	3	-	-	3
Total de empresas	141	19	26	186

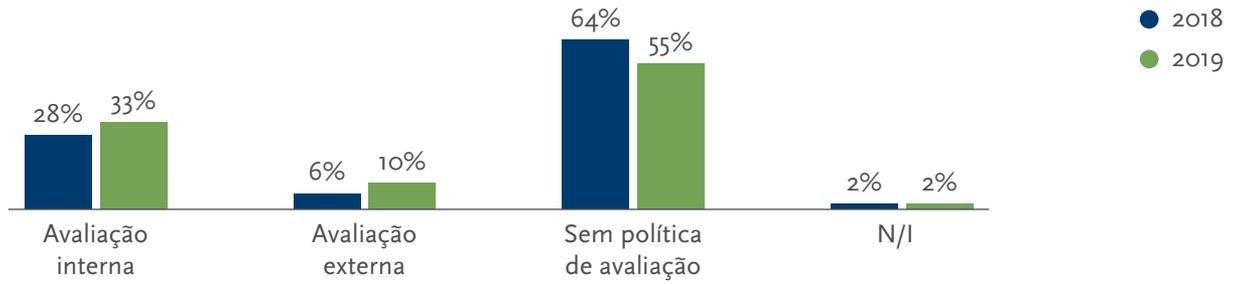
Conselhos com política de avaliação no período



A avaliação interna é reportada por 33% das empresas, um avanço de 18% sobre o ano anterior.

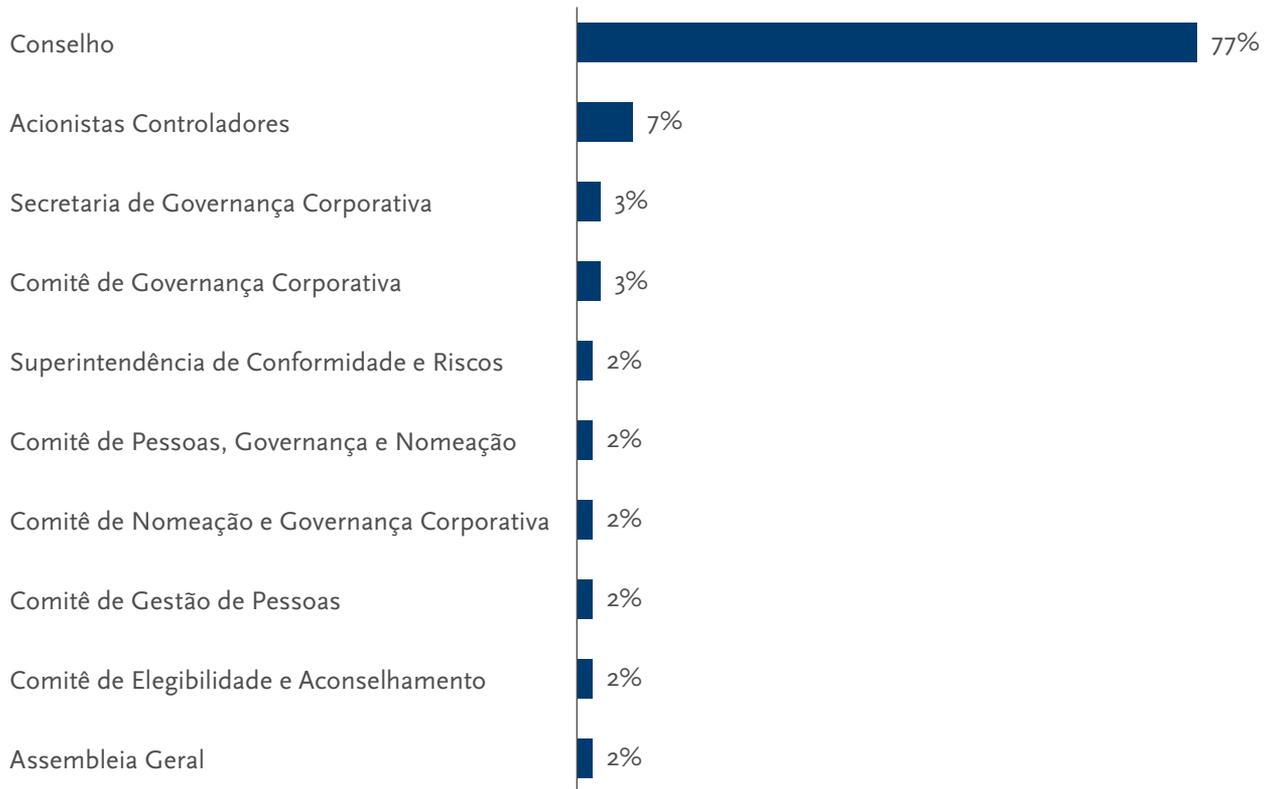
Empresas e Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Avaliação interna	45	5	11	61
Avaliação externa	15	2	2	19
Sem política de avaliação	78	12	13	103
N/I	3	-	-	3
Total de empresas	141	19	26	186

Conselhos com avaliação interna e externa no período



As empresas que realizam avaliação interna (28% do total de empresas) apoiam-se no trabalho de vários órgãos. A maioria das avaliações internas é conduzida pelo próprio Conselho, na figura de seu *Chair* e/ou *Co-Chairs*, ou do próprio colegiado.

Responsáveis pela avaliação interna	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Conselho	35	5	7	47
Acionistas Controladores	2	-	2	4
Comitê de Governança Corporativa	1	-	1	2
Secretaria de Governança Corporativa	2	-	-	2
Assembleia Geral	1	-	-	1
Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento	1	-	-	1
Comitê de Gestão de Pessoas	1	-	-	1
Comitê de Nomeação e Governança Corporativa	-	-	1	1
Comitê de Pessoas, Governança e Nomeação	1	-	-	1
Superintendência de Conformidade e Riscos	1	-	-	1
Total de empresas	45	5	11	61

Responsável pela avaliação interna

Dezenove empresas, representando 10% do total, realizam avaliação externa, um importante avanço de 66% sobre os 6% do ano anterior. A avaliação externa demanda o apoio de consultorias de mercado, contratadas especificamente para a estruturação e acompanhamento deste tipo de processo.

As empresas do Novo Mercado e Nível 2 apresentam percentuais similares de avaliação externa, 11%, acima da média geral. Do total de empresas com avaliação externa, uma minoria divulga o nome da consultoria contratada para estes serviços.

Responsáveis pela avaliação externa	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Consultoria independente não declarada	14	2	1	17
Consultoria externa especificada	1	-	1	2
Total Geral	15	2	2	19

Responsável pela avaliação externa



	Brasil (2019)	América do Sul	América do Norte	Europa, Oriente Médio e África
% de Conselhos com avaliação externa	10%	6,4%	9% - 21%	5,1% - 44%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2018. O Intervalo Sul Americano inclui: Brasil, Chile e Peru, sendo que Chile e Peru não apresentam dados para esta média. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>.

COMITÊS DE ACESSORAMENTO

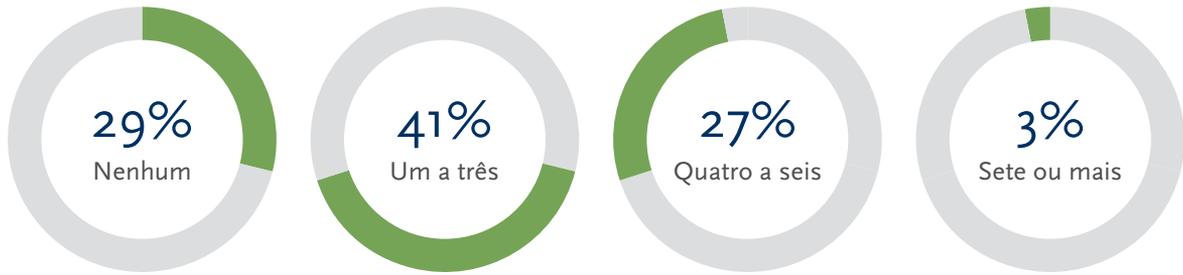
Em média, os Conselhos brasileiros contam com 2,5 comitês de assessoramento, um avanço de 4% sobre o ano anterior. Os Conselhos de Nível 2 contam com 3,1 comitês por Conselho, 24% acima da média de todas as companhias. Uma empresa do Novo Mercado conta com 10 comitês, o maior número dentre as companhias.

Comitês por empresa	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número máximo	10	9	7	10
Número médio	2,5	3,1	2,3	2,5
Número mínimo	1	1	1	1

29% dos Conselhos não contam com comitês. Menos da metade das empresas, 41%, 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	35	3	6	44
Um a três	62	8	13	83
Quatro a seis	40	6	6	52
Sete ou mais	4	2	1	7
Total de empresas	141	19	26	186

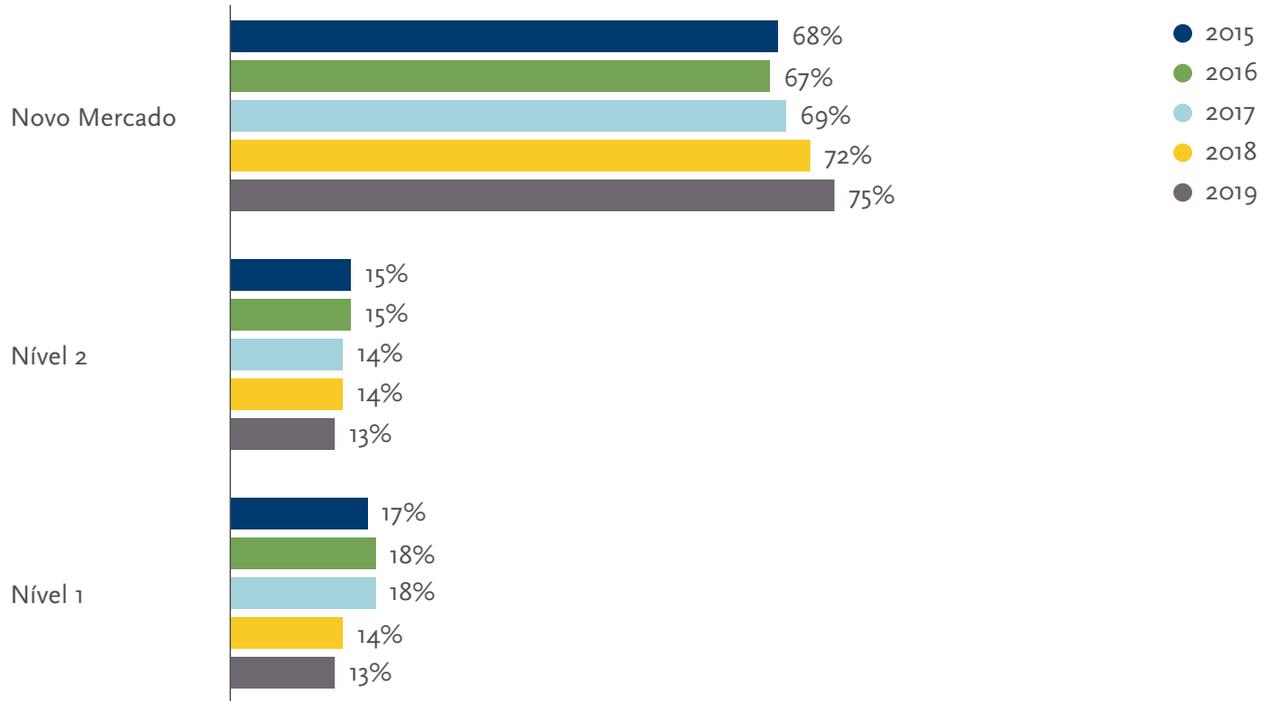
Empresas quanto ao número de comitês no ano



O número de comitês neste ano cresce expressivos 25% na comparação com o início do período e 4% em relação ao ano anterior. Este avanço é influenciado pelos vinte e seis comitês instaurados pelas empresas do Novo Mercado, um aumento percentual de 4%.

Comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	258	57	63	378
2016	277	64	75	416
2017	286	57	74	417
2018	326	64	63	453
2019	352	59	61	472

Comitês no período, por segmento



O maior número de comitês aparece nas empresas industriais do Novo Mercado, que congregam 46% do total de comitês, seguido pelos 25% de comitês em empresas de Serviços Financeiros e 19% de comitês em empresas de Bens de Consumo e Serviços.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	79	-	11	90
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	13	-	-	13
Indústria	148	44	27	219
Saúde	14	-	-	14
Serviços Financeiros	81	15	20	116
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	17	-	3	20
Total de comitês	352	59	61	472

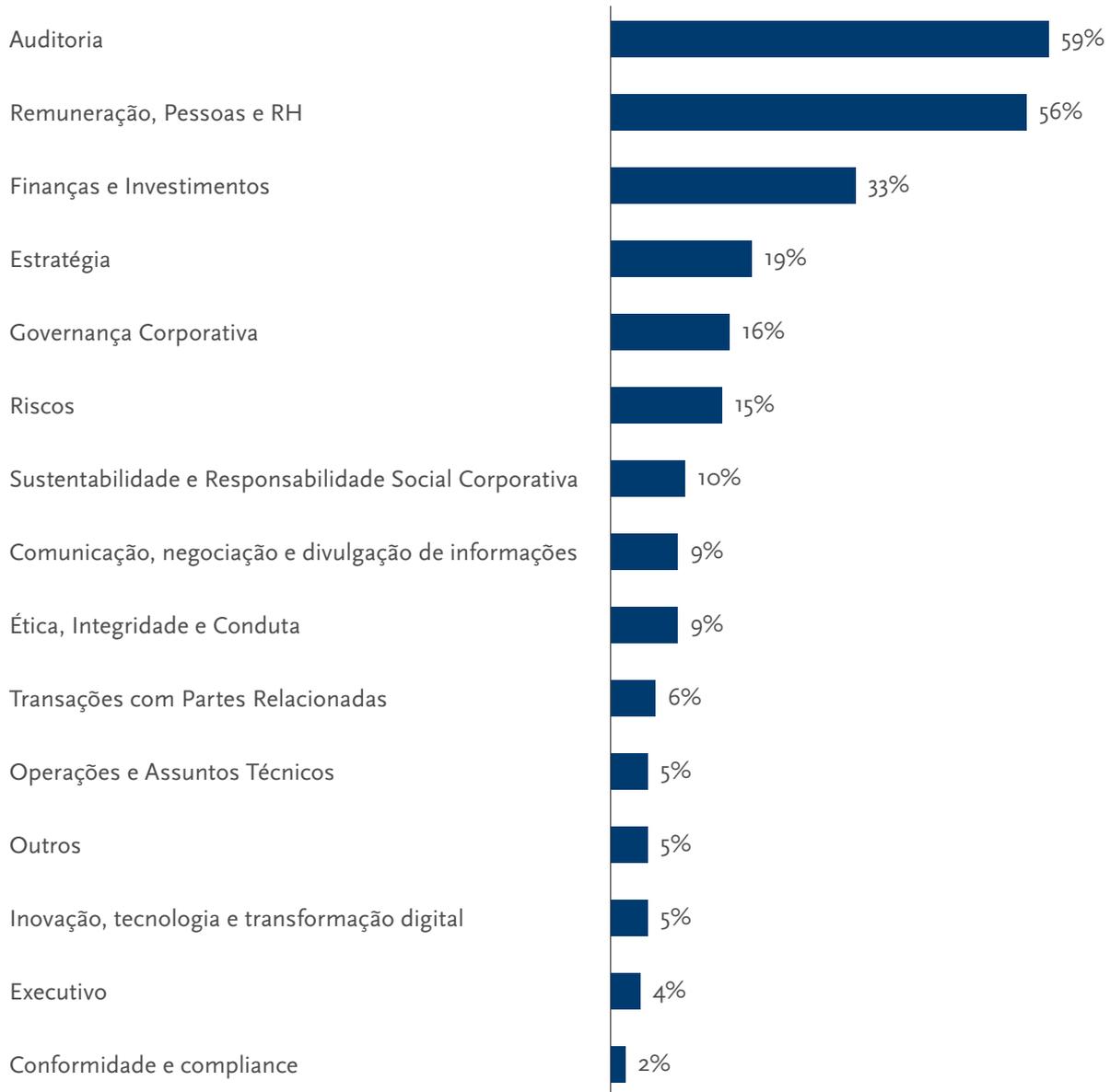
As empresas de controle acionário privado reportam 85% do total de comitês, seguidas pelas empresas de controle estatal, com 11% e pelas empresas de controle estrangeiro, com apenas 4% de comitês.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estatal	22	17	13	52
Estrangeiro	13	4	-	17
Privado	317	38	48	403
Total de comitês	352	59	61	472

Neste ano, um total de 472 comitês foram estudados. Os comitês de auditoria foram os mais encontrados nas empresas, superando levemente os comitês ligados a temas de Remuneração, Pessoas e RH que eram os mais frequentes no ano anterior.

Comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Auditoria	80	13	16	109
Remuneração, Pessoas e RH	76	12	16	104
Finanças e Investimentos	45	8	8	61
Estratégia	27	2	6	35
Governança Corporativa	21	7	2	30
Riscos	19	5	4	28
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	15	2	2	19
Ética, Integridade e Conduta	17	-	-	17
Comunicação, Negociação e Divulgação de informações	12	2	3	17
Transações com Partes Relacionadas	10	1	1	12
Outros	8	2	-	10
Operações e Assuntos Técnicos	8	2	-	10
Inovação, tecnologia e transformação digital	7	-	2	9
Executivo	5	2	-	7
Conformidade e Compliance	2	1	1	4
Total de comitês	352	59	61	472

Tipos de comitês mais frequentes nas empresas no ano



Comitês de auditoria

Dentre as novas regras para o Novo Mercado, as empresas devem instalar um comitê de auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve ser órgão de assessoramento vinculado ao Conselho de Administração da companhia, com autonomia operacional e orçamento próprio aprovado pelo Conselho, destinado a cobrir despesas com seu funcionamento.

Nestes casos, o comitê de auditoria deve ser composto por, no mínimo, três membros, sendo que ao menos um deve ser Conselheiro independente e ao menos um membro deve ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária.

Adicionalmente, é vedada a participação como membro do comitê de auditoria, estatutário ou não estatutário, de diretores da companhia ou de suas controladas, de seu acionista controlador, de coligadas ou sociedades sob controle comum.

Os segmentos de listagem Nível 2 e Nível 1 não estão sujeitos a esse regramento, tornando a instalação de comitês de auditoria facultativa às organizações.

Os comitês de auditoria são os mais frequentes e estão presentes em 59% das empresas, superando em 11% a frequência do ano anterior que era de 53%. Alguns Conselhos combinam os comitês de auditoria com os de conformidade, enquanto outros combinam auditoria e riscos, ou ainda auditoria e finanças.

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.

O comitê de remuneração deve reportar-se diretamente ao Conselho de Administração. A composição deste comitê deve ser de, no mínimo, três integrantes com mandato fixo, vedada a permanência por mais de dez anos. Ao menos um membro não deve ser administrador e todos os membros devem ser qualificados para o julgamento competente e independente da política de remuneração, inclusive sobre as repercussões dessa política 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, 56% das empresas apresentam um comitê de temas ligados a remuneração e pessoas, representando uma queda de 7% em relação ao percentual de 58% do ano anterior.

Finanças e investimentos

O terceiro comitê mais frequente é o de Finanças e Investimentos, presente em 33% das empresas e sem aumento de representatividade em relação ao ano passado.

Outros comitês

Cresce a maioria dos outros comitês no período, com destaque para os comitês ligados a Comunicação (88%); Ética (51%); Governança (41%) e Inovação (33%).

As reduções ocorrem para “Outros tipos de comitês”, em função da categorização específica para Transações com Partes Relacionadas e para Operações a partir de 2019. Esse ano, apenas dez comitês estão categorizados como “Outros” e representam 5% do total geral. Tais comitês estão relacionadas a vários temas diferenciados, muitas vezes técnicos e ligados diretamente aos negócios da empresa.

Comitês	Número de empresas				
	2015	2016	2017	2018	2019
Auditoria	77	93	91	99	109
Remuneração, pessoas e RH	90	93	85	100	104
Finanças e investimentos	44	48	43	58	61
Estratégia	25	24	29	38	35
Governança Corporativa	17	20	20	21	30
Riscos	33	30	27	29	28
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	14	14	18	17	19
Ética, integridade e conduta	9	10	9	18	17
Comunicação, negociação e divulgação de informações	-	-	8	13	17
Transações com Partes Relacionadas	-	-	-	-	12
Operações e Assuntos técnicos	-	-	-	-	10
Inovação, tecnologia e transformação digital	-	-	6	7	9
Comitê Executivo	-	-	7	7	7
Conformidade e <i>Compliance</i>	-	-	4	2	4
Outros	68	84	70	44	10
Total de comitês	377	416	417	453	472

Tipos de comitês no período

Comitês	2015	2016	2017	2018	2019
Auditoria	20%	22%	22%	22%	23%
Remuneração, pessoas e RH	24%	22%	20%	22%	22%
Finanças e investimentos	12%	12%	10%	13%	13%
Estratégia	7%	6%	7%	8%	7%
Governança Corporativa	5%	5%	5%	5%	6%
Riscos	9%	7%	6%	6%	6%
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	4%	3%	4%	4%	4%
Ética, integridade e conduta	2%	2%	2%	4%	4%
Comunicação, negociação e divulgação de informações	-	-	2%	3%	4%
Inovação, tecnologia e transformação digital	-	-	1%	2%	2%
Comitê Executivo	-	-	2%	2%	1%
Conformidade e <i>Compliance</i>	-	-	1%	0%	1%
Outros	18%	20%	17%	10%	5%

Os Conselhos das empresas de Bens de Consumo e Serviços apresentam a maior média de comitês entre os setores econômicos (3,0), 20% acima da média. A menor média de comitês por empresa está no setor de Saúde (1,8), 28% abaixo da média.

Setor econômico	Comitês	Empresas	Comitês por empresa
Bens de Consumo & Serviços	90	30	3,0
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	13	5	2,6
Indústria	219	86	2,5
Saúde	14	8	1,8
Serviços Financeiros	116	48	2,4
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	20	9	2,2
Total de comitês	472	186	2,5

As companhias de controle estatal apresentam a maior média de comitês (3,7), 48% acima da média, em contraste com as empresas privadas com 2,4 comitês em média.

Espécie de controle acionário	Comitês	Empresas	Comitês por empresa
Estatal	52	15	3,5
Estrangeiro	17	6	2,8
Privado	403	165	2,4
Total de comitês	472	186	2,5

Membros dos comitês

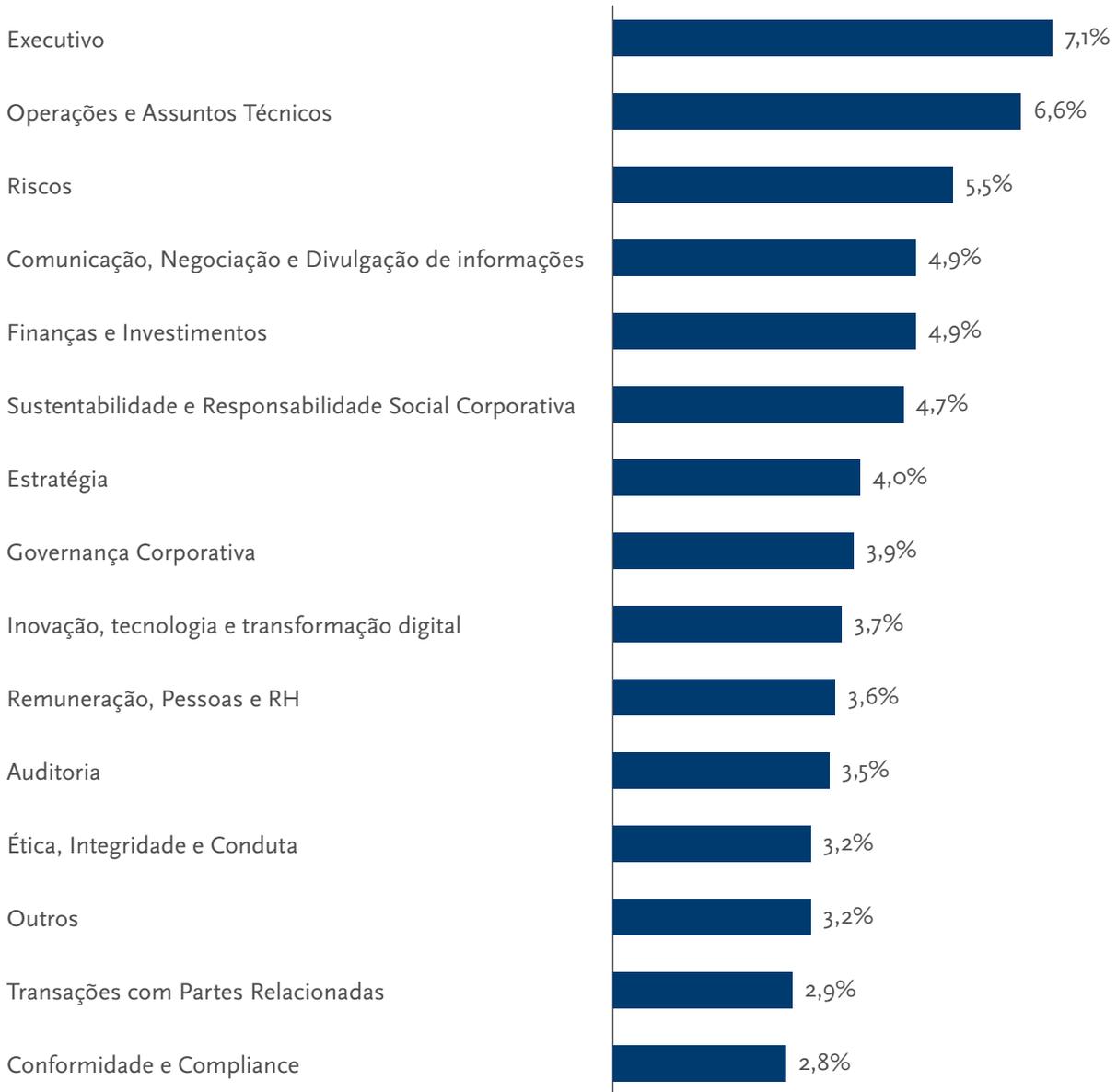
Os comitês movimentam uma quantidade significativa de pessoas nas empresas analisadas e, em média, apresentam 4,1 membros por comitê. Os comitês de Auditoria e de temas ligados a Remuneração são os que envolvem os maiores números de membros.

Segmento de listagem	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Membros dos comitês	1308	286	330	1924

Assim como no ano passado, o comitê executivo é o que apresenta o maior tamanho médio, com 7,1 membros por comitê, um aumento de 20% sobre os 5,9 membros de 2018. Comitês de Operações e ligados a temas técnicos também apresentam médias altas, com 6,6 membros por comitê.

Por outro lado, comitês de Transações com Partes Relacionadas são os de menor tamanho médio, com 2,9 membros por comitê.

Tipo de comitê	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Auditoria	3,2	4,2	4,8	3,5
Remuneração, Pessoas e RH	3,3	3,8	4,9	3,6
Finanças e Investimentos	4,3	6,6	6,5	4,9
Riscos	4,7	7,4	7,0	5,5
Estratégia	3,9	3,0	4,7	4,0
Governança Corporativa	3,7	4,1	5,5	3,9
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	4,0	4,5	10,5	4,7
Comunicação, Negociação e Divulgação de informações	4,8	4,0	6,0	4,9
Operações e Assuntos Técnicos	4,8	14,0	-	6,6
Ética, Integridade e Conduta	3,2	-	-	3,2
Executivo	7,8	5,5	-	7,1
Transações com Partes Relacionadas	3,1	1,0	3,0	2,9
Inovação, tecnologia e transformação digital	3,3	-	5,0	3,7
Conformidade e <i>compliance</i>	3,0	1,0	4,0	2,8
Outros	3,5	2,0	-	3,2
Média de membros por comitê	3,7	4,8	5,4	4,1

Média de membros por tipo de comitê no ano

Analisando-se a composição dos comitês, nota-se a baixa diversidade entre os membros, tanto de gênero como de origem. Enquanto registram-se 4,1 membros por comitê, há apenas 0,5 mulheres e 0,2 estrangeiros por comitê, sem evolução em relação ao ano anterior.

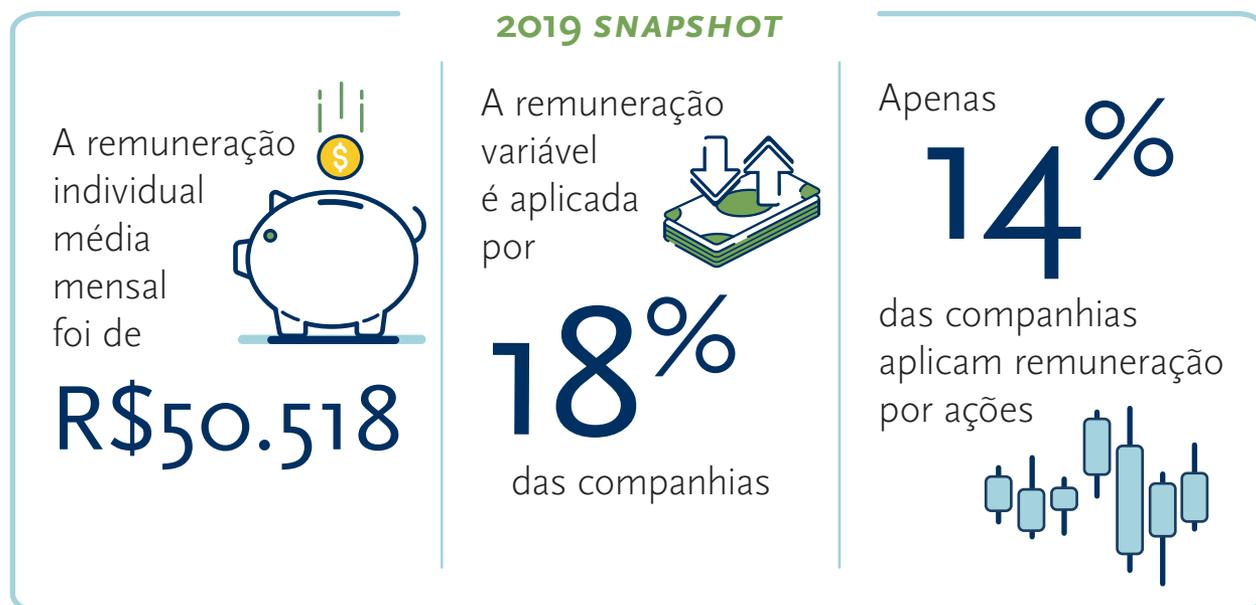
A mudança positiva é que comitês de Inovação, tecnologia e transformação digital, que não contavam com mulheres nem estrangeiros em sua composição no ano anterior, passam a acolher diversidade, mesmo que em baixa representatividade (0,2 mulher e 0,1 estrangeiro).

A maior média de mulheres aparece em comitês de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, com 1,5 mulheres para 4,7 membros, seguida pelo Comitê Executivo que tem média de uma mulher em relação aos 7,1 membros.

A maior média de estrangeiros aparece no comitê executivo, com 1,3 estrangeiros para 7,1 membros.

Tipo de comitê	Número de comitês	Número de membros	Média de membros	Média de mulheres	Média de estrangeiros
Auditoria	109	385	3,5	0,4	0,1
Remuneração, Pessoas e RH	104	373	3,6	0,5	0,2
Finanças e Investimentos	61	299	4,9	0,4	0,2
Riscos	28	154	5,5	0,6	0,4
Estratégia	35	140	4,0	0,5	0,3
Governança Corporativa	30	117	3,9	0,5	0,1
Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa	19	90	4,7	1,5	0,2
Comunicação, Negociação e Divulgação de informações	17	84	4,9	0,8	0,2
Operações e Assuntos Técnicos	10	66	6,6	0,4	0,1
Ética, Integridade e Conduta	17	55	3,2	0,7	0,0
Executivo	7	50	7,1	1,0	1,3
Transações com Partes Relacionadas	12	35	2,9	0,4	0,1
Inovação, tecnologia e transformação digital	9	33	3,7	0,2	0,1
Outros	10	32	3,2	0,5	0,0
Conformidade e <i>compliance</i>	4	11	2,8	0,3	0,0
Total	472	1924	4,1	0,5	0,2

Remuneração



REMUNERAÇÃO MÉDIA CALCULADA

Em atendimento aos requisitos da CVM, as empresas listadas nos três segmentos de listagem devem divulgar, no Formulário de Referência, em forma de tabela e por órgão, o valor da maior, da menor e o valor médio da remuneração anual, fixa e variável, do Conselho de Administração, da Diretoria Estatutária e do Conselho Fiscal, relativamente aos dois últimos exercícios sociais encerrados e ao ano em andamento.

Neste Board Index, a remuneração média é calculada a partir da remuneração total paga ao Conselho no ano de referência e informada no item 13.2 do Formulário de Referência. O número de membros remunerados é o informado por cada empresa.

Todas as remunerações médias estão expressas em reais (R\$), com dados do final do ano (30 de dezembro de 2018) e referem-se aos valores mensais.

A remuneração fixa inclui o salário base, os benefícios, comparecimento nos comitês quando aplicável e outras despesas fixas. A remuneração 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, seis empresas (3% do total) foram excluídas, por informarem remuneração total zero.

Informação de remuneração total	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração total > R\$ 0	136	19	25	180
Remuneração total igual a R\$ 0	5	-	1	6
Remuneração total não informada	-	-	-	-
Total de empresas	141	19	26	186

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

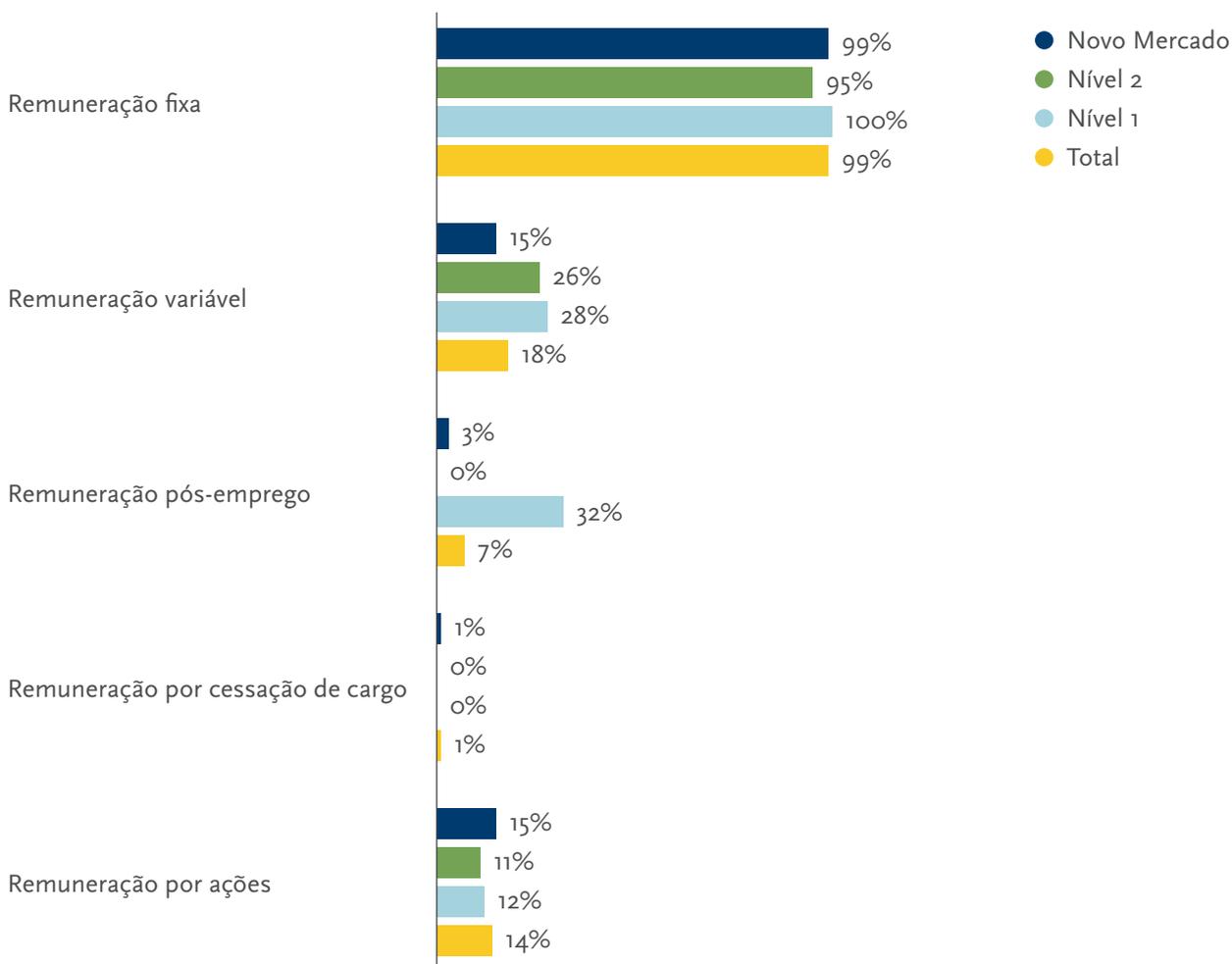
Do total de empresas, apenas 18% praticam remuneração variável para os Conselhos, uma redução de 6% em relação aos 19% do ano passado. O Nível 1 apresentou o maior percentual, com 28%, uma importante redução de 22% em relação aos 36% do ano passado. Apenas 15% das empresas do Novo Mercado utilizam remuneração variável para seus Conselhos, de qualquer forma um avanço de 15% quando comparado aos 13% do ano anterior.

Outros tipos de remuneração são ainda menos aplicados, como a pós-emprego (7% no total), com destaque para o Nível 1 que usa este componente em 32% de empresas, bem acima da média geral. A remuneração por cessação de cargo raramente é utilizada, ocorrendo em apenas 1% das empresas.

Finalmente, a remuneração por ações é usada por 14% das empresas, 27% acima do ano anterior, quando era usado por 11% das companhias. Neste ano, apenas o Novo Mercado usa remuneração por ações em percentual acima da média (15%). O Nível 1 foi o que apresentou maior crescimento na remuneração por ações, passando de 4% no ano anterior para 12% neste ano, um avanço de 200%.

Tipos de remuneração (não excludentes)	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração fixa	135	18	25	178
Remuneração variável	20	5	7	32
Remuneração pós-emprego	4	-	8	12
Remuneração por cessação de cargo	1	-	-	1
Remuneração por ações	21	2	3	26

Componentes de remuneração adotados para Conselhos no ano, por segmento

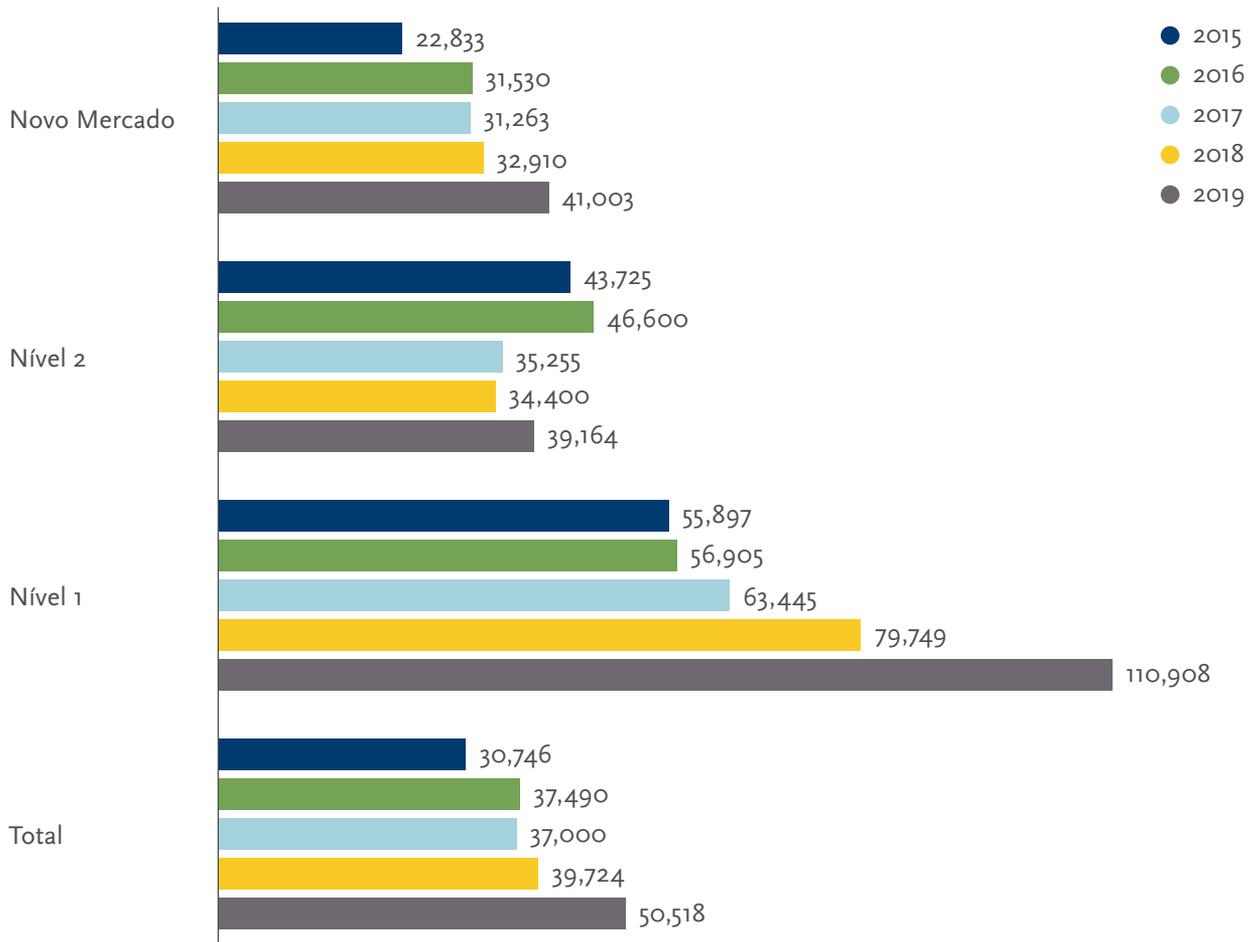


Considerando apenas a remuneração fixa média mensal, os valores variaram entre R\$ 1.643 (em uma empresa industrial do Nível 1) e R\$ 301.303 (no setor de Serviços Financeiros, também do Nível 1).

A remuneração média mensal dos Conselheiros é de R\$ 50.518, 27% acima do valor do ano anterior. O Nível 1 foi o segmento que apresentou o maior aumento em relação a 2018, com 39%. Todos os segmentos de listagem registraram aumento da remuneração média mensal.

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
2019	41.003	39.164	110.908	50.518
2019 sobre 2018	25%	14%	39%	27%

Remuneração média total mensal, por segmento



Observando-se os setores econômicos, as empresas de Serviços Financeiros do Nível 1 apresentam a maior remuneração (R\$ 303.918), mais de cinco vezes o valor da remuneração média geral.

A menor remuneração média (R\$ 23.592) é encontrada em empresas de Bens de Consumo e Serviço do Nível 2 e corresponde a 47% da remuneração média geral.

REMUNERAÇÃO

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	57.344	23.592	51.990	55.565
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	48.785	-	-	48.785
Indústria	36.777	36.028	49.070	38.831
Saúde	31.814	-	-	31.814
Serviços Financeiros	40.017	50.435	303.918	74.814
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	28.089	-	57.161	31.723
Remuneração média	41.003	39.164	110.908	50.518

Considerando o tipo de controle acionário, as empresas privadas do Nível 1 apresentam a maior remuneração (R\$ 149.209), cerca de 196% da média geral. Em contrapartida, empresas estatais do Novo Mercado remuneram 80% abaixo da média geral.

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estatal	9.903	10.649	12.418	11.226
Estrangeiro	55.377	62.035	-	56.486
Privado	41.666	43.343	149.209	53.999
Remuneração média	41.003	39.164	110.908	50.518

REMUNERAÇÃO INDIVIDUAL INFORMADA

A CVM estabelece que as empresas também informem as remunerações individuais máxima e mínima para o Conselho. Amparadas em 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. Entretanto, algumas empresas continuam não informando os dados amparadas em trâmite na 5ª. Vara Federal do Rio de Janeiro, que deferiu a concessão de efeito suspensivo aos recursos especial e extraordinário interpostos pelo IBEF, de modo a sustar os efeitos do acordo proferido na apelação da CVM, até o julgamento final dos recursos especial e extraordinário.

Neste Board Index, a remuneração individual é usada exatamente como informada pelas empresas no item 13.11 do Formulário de Referência.

No cálculo da remuneração média, doze empresas (6,5% do total) foram excluídas, por não informarem remuneração individual, por informarem remuneração individual igual a zero ou por se amparem no recurso IBEF.

REMUNERAÇÃO

Informação de remuneração individual	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remunerações individuais informadas	130	18	26	174
Remunerações individuais não informadas	9	-	-	9
Uso de liminar IBEF	2	1	-	3
Total de empresas	141	19	26	186

Todas as remunerações estão expressas em reais (R\$), com dados do final do ano (30 de dezembro de 2018) e referem-se aos valores mensais.

A maior remuneração individual máxima foi observada em uma empresa de Serviços Financeiros do Nível 1 (R\$ 1.274.399).

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	352.000	23.542	74.440	352.000
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	90.077	-	-	90.077
Indústria	163.726	113.675	304.016	304.016
Saúde	76.097	-	-	76.097
Serviços Financeiros	142.286	62.035	1.274.399	1.274.399
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	56.527	-	57.161	57.161
Remuneração máxima informada	352.000	113.675	1.274.399	1.274.399

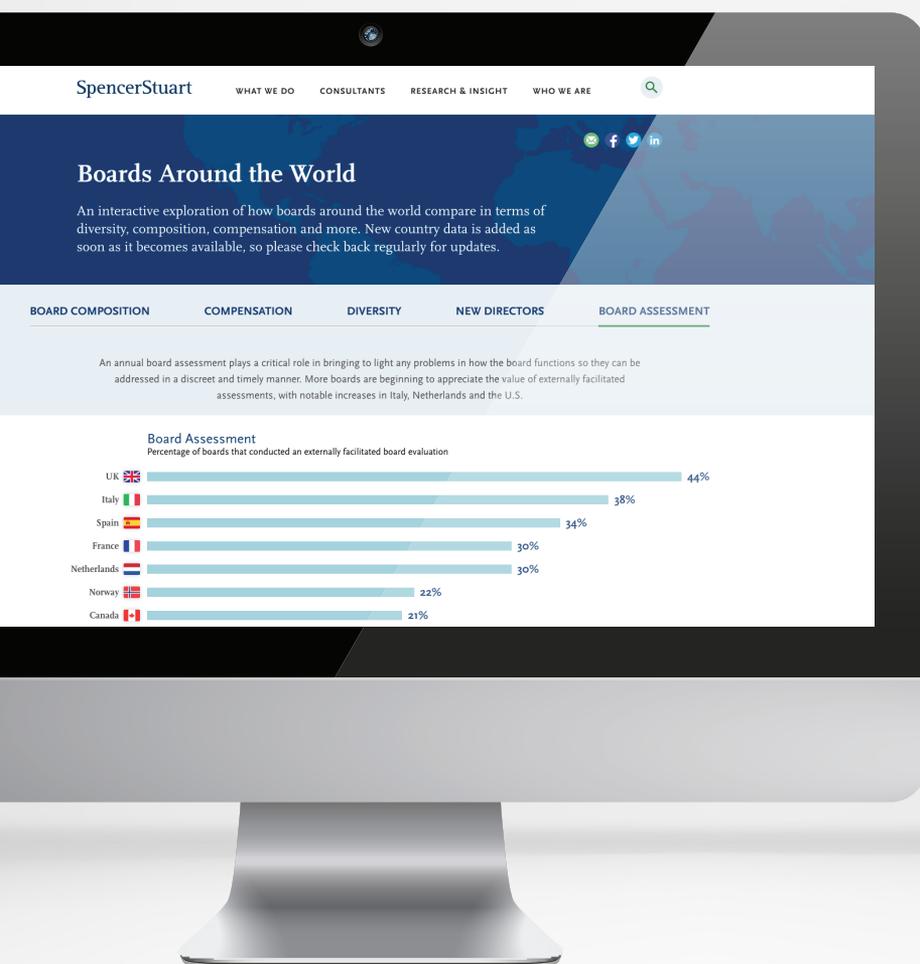
Analogamente, as empresas privadas do Nível 1 apresentam a maior remuneração máxima.

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Estatual	13.623	15.543	23.171	23.171
Estrangeiro	59.383	62.035	-	62.035
Privado	352.000	113.675	1.274.399	1.274.399
Remuneração máxima informada	352.000	113.675	1.274.399	1.274.399



Boards Around the World

A Spencer Stuart publica Board Indexes cobrindo mais de 26 países ao redor do mundo. A maioria destes Board Indexes são publicados anualmente, com poucos países publicando a cada dois anos.



Nós compilamos os dados mais importantes das nossas publicações dentro da nossa plataforma **Boards Around the World** – uma ferramenta interativa de análise de dados.

Compare dados nacionais agregados com as principais companhias Norte e Sul Americanas, Europeias e Asiáticas em diversas formas e frentes.

Nossa **Comparação Internacional** mais detalhada, anteriormente publicada junto ao Board Index, agora está disponível somente online.

Visite spencerstuart.com/bgt para maiores detalhes.

Empresas Brasileiras

Empresas Brasileiras

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	MÁXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS	POLÍTICA DE ANUALIZAÇÃO?	TIPO DE ANUALIZAÇÃO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	TOTAL DE REUNIÕES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA
Aes Tiete Energia S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não		17	3	20	19	5	5	2	1	50.2
Aliansce Shopping Centers S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não		8	12	20	6	2	2	2	1	46.8
Alpargatas S.A.	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não		10	7	17	6			1		58.5
Alper Consultoria E Corretora De Seguros S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		12	5	17	6			4		55.4
Alupar Investimento S/A	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	4	8	8	1		2	3	59.6
Anima Holding S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo	Privado	2	Não		Não		18	0	18	8			5	2	49.0
Arezzo Indústria E Comércio S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	18	22	7	2		4	1	57.5
Atacadão S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Estrangeiro	1	Não		Não		6	3	9	10		1	2	1	57.8
Azul S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	5	9	11	1	1	9	1	57.4
B2W - Companhia Digital	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	0	4	7	1		3	1	57.7
B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	10	3	13	11	2		11		57.3
BB Seguridade Participações S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	15	27	7	1		2	1	48.8
BCO ABC Brasil S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Estrangeiro	2	Não		Não		7	15	22	6		3	1		61.9
BCO Bradesco S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	6	195	201	8	1		2	2	64.7
BCO Brasil S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	15	27	5			2		55.7
BCO Estado Do Rio Grande Do Sul S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Estatual	2	Sim	3	Não		12	15	27	9			5	2	62.1
BCO Indusval S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		4	0	4	7			2	2	69.4
BCO Pan S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		9	0	9	11	1	1	5		49.8
BCO Pine S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		4	27	31	5			2		56.9
Biosev S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	7	11	8		5	3		54.0
BK Brasil Operação E Assessoria A Restaurantes SA	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	8	12	10	1	1	2		46.6
BR Malls Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		12	7	19	8			5		55.5
BR Properties S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		4	15	19	5			2		46.9
Bradespar S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	1	11	12	7	1		1	1	69.4
Brasil Brokers Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	5	0	5	7		1	4	1	47.8
Brasil Pharma S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	1	Não		Não		1	0	1	5			3	1	50.1
Brasilagro - Cia Bras De Prop Agricolas	Novo Mercado	Indústria	Estrangeiro	2	Não		Não		6	0	6	11	1	8	4		53.7
Braskem S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não		Não		17	0	17	20	2		7		54.3
BRF S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Externa	12	20	32	10	1		8		63.0
Camil Alimentos S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não		4	12	16	9			2		54.4
CCR S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Externa	12	41	53	21	3		3		55.7
CCX Carvão Da Colômbia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		12	0	12	3			1		56.9
Centrais Elet Bras S.A. - Eletrobras	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	21	33	11			4	1	53.5
Centrais Elet De Santa Catarina S.A.	Nível 2	Indústria	Estatual	1	Não		Sim	Interna	12	7	19	11	2		5	1	51.4

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	MÁXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS	POLÍTICA DE ANUALIZAÇÃO?	TIPO DE ANUALIZAÇÃO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	TOTAL DE REUNIÕES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA
Centro De Imagem Diagnosticos S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Não		6	17	23	11	1		3		50.1
CESP - Cia Energetica De Sao Paulo	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Não		8	2	10	8	1		2		50.5
Cia Brasileira De Distribuicao	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	8	8	16	9		5	3		60.1
Cia Energetica De Minas Gerais - Cemig	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	19	31	10	2			1	59.4
Cia Estadual De Distrib Ener Elet-Cepee-D	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Não		12	11	23	6	2			1	52.3
Cia Estadual Ger.trans.ener. elet-Cepee-Gt	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Não		12	12	24	5	1			1	53.6
Cia Ferro Ligas Da Bahia - Ferbasa	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Externa	16	0	16	8	2				57.1
Cia Fiacao Tecidos Cedro Cachoeira	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	0	12	11	1			1	58.1
Cia Hering	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	10	0	10	7	2	1	5	1	61.4
Cia Locação Das Américas	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	22	26	7		1	2	1	50.7
Cia Paranaense De Energia - Copel	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Externa	12	13	25	9	3		7	1	53.7
Cia Saneamento Basico Est Sao Paulo	Novo Mercado	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	12	24	9	1		7	1	65.5
Cia Saneamento De Minas Gerais-Copasa Mg	Novo Mercado	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	8	20	7	2		2	2	62.0
Cia Saneamento Do Parana - Sanepar	Nível 2	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Externa	12	21	33	10	1		3	2	56.7
Cielo S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Externa	12	20	32	10			3		56.1
Construtora Tenda S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	10	2	12	7			7		54.1
Cosan Logistica S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	3	7	6			2	1	61.9
Cosan S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	7	11	6			2	2	59.0
CPFL Energia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	13	14	27	9		5	2	2	52.1
CPFL Energias Renováveis S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		9	8	17	13	1	6	1	2	48.7
CR2 Empreendimentos Imobiliarios S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não		1	0	1	5			3		51.8
CSU Cardsystem S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não		4	0	4	5			4	1	66.6
CTEEP - Cia Transmissão Energia Elétrica Paulista	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	16	0	16	8	1	5	2		54.7
CVC Brasil Operadora E Agência De Viagens S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não		48	0	48	7	1		5	1	63.5
Cyrela Brazil Realty S.A.empreend E Part	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		13	0	13	7			2	2	65.7
Cyrela Commercial Propert S.A. Empr Part	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não		10	0	10	6			2		65.0
Direcional Engenharia S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		14	4	18	14	2		6	2	60.8
Duratex S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	6	14	20	13	5		3		56.2
Ecorodovias Infraestrutura E Logística S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	10	0	10	12		4	2		58.5
EDP - Energias Do Brasil S.A.	Novo Mercado	Indústria	Estrangeiro	2	Não		Sim	Interna	4	9	13	8	1	4	4	1	58.9

Empresas Brasileiras

NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SECTOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLITICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	POLITICA DE ANULACÃO?	TIPO DE ANULACÃO	REUNIOES ORDINARIAS	REUNIOES EXTRAORDINARIAS	TOTAL DE REUNIOES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA
Eletropaulo Metrop. Elet. Sao Paulo S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não		19	9	28	8	1	1	1		58.2
Embraer S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	8	11	19	14	2		7		62.1
Enauta Participações S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	12	3	15	6			2		69.0
Energisa S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	8	16	24	13	1		6	2	65.6
Eneva S.A	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	8	7	15	7	1		5		52.5
Engie Brasil Energia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	4	7	11	15	2	4	5		59.0
Equatorial Energia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não		4	11	15	7	1		4		54.1
Estacio Participacoes S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo	Privado	2	Não	Sim	Externa	8	7	15	9	1	1	9		51.6
Eternit S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	10	0	10	7	1	1	6		47.9
Eucatex S.A. Industria E Comercio	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não	Não		4	0	4	7				2	68.1
Even Construtora E Incorporadora S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não		4	9	13	6			2		47.6
EZ Tec Empreend. E Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não		18	0	18	7		1	2	3	72.1
Fertilizantes Heringer S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não		4	3	7	11	2	2	3	1	57.1
Fibria Celulose S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	4	10	14	9			2		59.6
Fleury S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não	Sim	Interna	23	0	23	13	2		3		57.9
Fras-Le S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não	Não		5	9	14	5					52.7
Gafisa S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estrangeiro	2	Não	Sim	Externa	9	19	28	6		1	4	2	68.8
General Shopping E Outlets Do Brasil S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Sim	Interna	3	11	14	9			2	1	56.6
Gerdau S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	6	21	27	9	1		2	1	51.1
Gol Linhas Aereas Inteligentes S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	5	6	11	9	1	1	4		51.1
Grendene S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Não		4	0	4	6			1		68.2
Helbor Empreendimentos S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não		1	0	1	7			2	2	68.1
Hypera S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não	Não		5	11	16	10	2	1	4	1	56.8
Iguatemi Empresa De Shopping Centers S.A	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Sim	Interna	6	0	6	6			1	1	57.4
Industrias Romi S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	17	0	17	8	1		3		62.1
Instituto Hermes Pardini S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	1	Não	Não		4	9	13	5	1		2		60.4
International Meal Company Alimentacao S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Não		4	0	4	6			4		56.3
Iochpe Maxion S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	11	24	35	15	2	1	5		64.2
IRB - Brasil Resseguros S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não	Sim	Interna	12	20	32	9	1		3		51.6
Itau Unibanco Holding S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	1	Não	Sim	Interna	12	0	12	11	1		4		58.4
Itausa Investimentos Itau S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	1	Não	Não		6	4	10	9	1			2	59.5
JBS S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Não		6	9	15	9	1	2	4	3	66.7
JHSF Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não	Não		5	9	14	7			4	2	62.9
JSL S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não		12	7	19	5			2	1	58.0
Klabin S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	1	Não	Não		6	13	19	28	5		9		64.2

NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SECTOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO	DURACAO DO MANDATO	POLITICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	MAXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS	POLITICA DE AVALIACAO?	TIPO DE AVALIACAO	REUNIOES ORDINARIAS	REUNIOES EXTRAORDINARIAS	TOTAL DE REUNIOES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA
Kroton Educacional S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo	Privado	2	Não		Sim	Externa	13	0	13	7			2		75.4
Light S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	25	37	9	1		5		57.4
Linx S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	2	Não		Não		4	9	13	5			2	1	55.6
Liq Participações S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		12	15	27	6			6		50.1
Localiza Rent A Car S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Externa	11	5	16	7	1		4	1	58.7
Log-In Logística Intermodal S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	11	15	5	1		2	1	46.7
Lojas Americanas S.A.	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	11	0	11	8	1			1	56.0
Lojas Renner S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Sim	Externa	16	0	16	8	2		6	1	59.9
LPS Brasil - Consultoria De Imoveis S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		4	6	10	5			1	2	61.0
Lupatech S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		8	0	8	5	1	1	2	1	53.0
M. Dias Branco S.A. Ind Com De Alimentos	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Não		4	6	10	12	5		3	8	57.7
Magazine Luiza S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	8	7	15	7	3		4		65.2
Magnesita Refratarios S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		9	0	9	16		6	5	2	47.8
Mahle-Metal Leve S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	8	11	19	10	1	3	4		65.4
Marcopolo S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não		8	5	13	7			5		61.4
Marfrig Global Foods S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	2	11	13	8	1		4	1	58.5
Marisa Lojas S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não		17	0	17	5	1	1	3		58.5
Metalfrío Solutions S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Não		4	23	27	5			1		50.5
Metalurgica Gerdau S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	10	14	8			4	1	51.9
Mills Estruturas E Serviços De Engenharia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		N/I		6	8	14	8	2	3	2		53.1
Minerva S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	23	27	11		3	2	1	59.6
MMX Mineracao E Metalicos S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Não		6	0	6	3	1		1	1	76.4
Movida Participacoes SA	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não		12	22	34	5			2		56.8
MRV Engenharia E Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	2	14	8	1		4	2	62.2
Multiplan - Empreend Imobiliarios S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		4	11	15	7	1	2	1	2	62.9
Multiplus S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não		4	12	16	6	2		2		53.9

Empresas Brasileiras

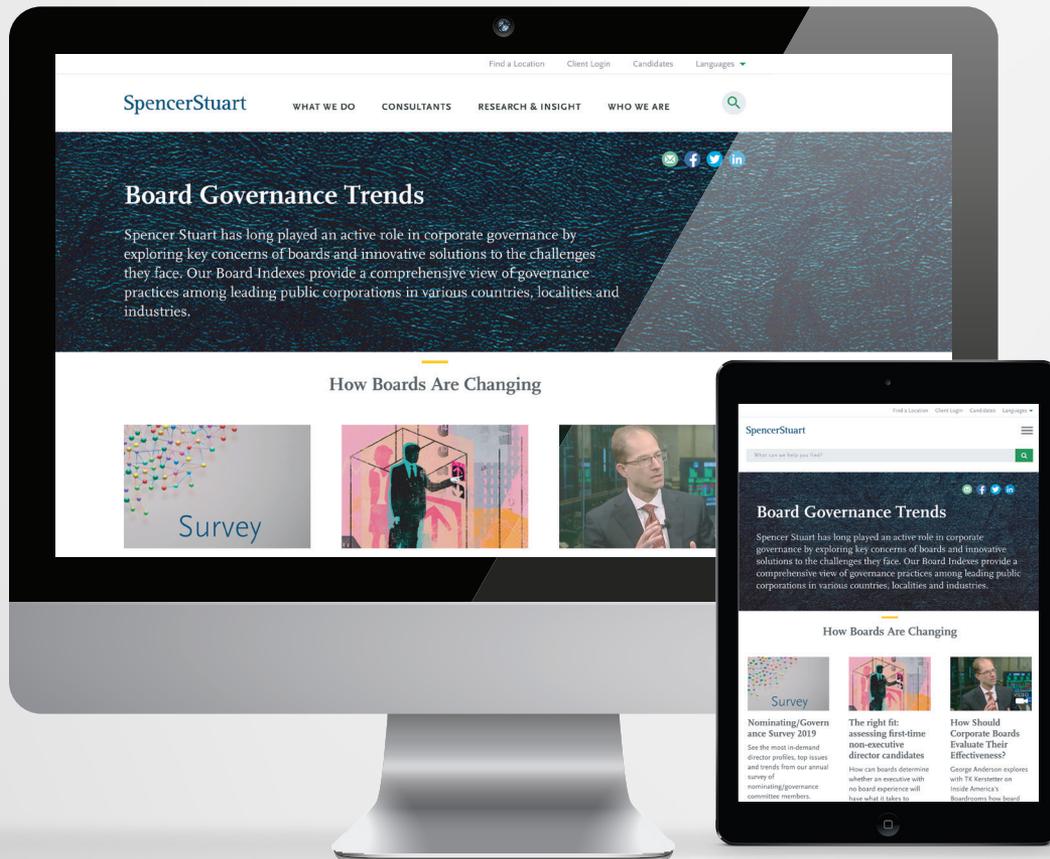
NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SECTOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO	DURACÃO DO MANDATO	POLITICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	POLITICA DE AVALIAÇÃO?	TIPO DE AVALIAÇÃO	REUNIOES ORDINAÁRIAS	REUNIOES EXTRAORDINAÁRIAS	TOTAL DE REUNIOES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA	
Natura Cosmetics S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	10	14	10	3	2	6	62.0	
Odontoprev S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Não		4	7	11	11			4	61.3	
Oi S.A.	Nível 1	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	2	Não		Não		12	19	31	10	1	1	9	59.4	
Óleo E Gás Participações S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		N/I		4	0	4	3			2	1	55.2
Omega Geração S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Não		1	17	18	8		1	3	2	41.2
OSX Brasil S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	9	13	3			1	1	42.3
Ouro Fino Saude Animal Participacoes S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	6	10	6			3	1	58.9
Parapanema S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Externa	12	8	20	12	1	1	1		47.1
PBG S/A	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		9	0	9	6			4	1	62.9
PDG Realty S.A. Empreend E Participacoes	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		N/I		11	0	11	3			2	1	62.4
Petro Rio S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	6	10	6		1	3	2	64.4
Petrobras Distribuidora S/A	Novo Mercado	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	3	7	10	8		1	6		58.8
Petroleo Brasileiro S.A. Petrobras	Nível 2	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Externa	12	45	57	8	3		4	1	54.6
Pomifrutas S/A	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	0	4	4	1		1		50.9
Porto Seguro S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	6	5	11	7	1		1		51.5
Positivo Tecnologia S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	1	Não		Não		9	1	10	7			2	1	46.2
Profarma Distrib Prod Farmaceuticos S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Não		6	8	14	7		2	2	1	57.3
Qualicorp Consultoria E Corretora De Seguros S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	11	15	7			4	2	58.2
Raia Drogasil S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não		7	14	21	18	4		7	1	60.6
Randon S.A. Implementos E Participacoes	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não		Não		5	10	15	5			2	1	66.3
Renova Energia S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não		34	0	34	14	3	1	5		45.3
Restoque Comércio E Confecções De Roupas S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não		4	8	12	12	1	2	4	2	56.2
RNI Negócios Imobiliários S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		12	0	12	7		1	4		64.6
Rossi Residencial S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não		4	8	12	5	2		2	2	52.8
Rumo S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	12	16	12		2	5	1	57.1
Santos Brasil Participacoes S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		6	0	6	14	5		10		43.9

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	MÁXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS	POLÍTICA DE AVALIAÇÃO?	TIPO DE AVALIAÇÃO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	TOTAL DE REUNIÕES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA
Sao Carlos Empreend E Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	3	7	9	1		2		58.7
Sao Martinho S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		7	7	14	7			2		58.8
Saraiva S.A. Livreiros Editores	Nível 2	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não		14	0	14	6	2		2	2	59.6
Ser Educacional S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo	Privado	1	Não		Sim	Interna	5	18	23	6			3	1	55.5
Sinqia S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	1	Não		Sim	Interna	16	9	25	7			5	2	47.5
SLC Agricola S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	3	7	5			4		63.9
Smiles Fidelidade S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Sim	Interna	10	0	10	8	1		4		56.6
Somos Educação S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo	Privado	2	Não		Não		4	11	15	6			1		66.9
Sonae Sierra Brasil S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		5	0	5	8		5	2		59.7
Springs Global Participacoes S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não		7	0	7	7		1	3	1	55.4
Sul America S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	6	6	12	10	1	3	7		59.1
Suzano Papel E Celulose S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	40	44	9	2		5		62.7
T4F Entretenimento S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	2	Não		Não		4	0	4	7	1	2	4	1	57.5
Tarpon Investimentos S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		7	0	7	5			2	1	50.3
Taurus Armas S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não		4	6	10	6			5		58.6
Technos S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não		12	0	12	5			3	1	47.4
Tecnisa S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		12	3	15	5			4		57.9
Tegma Gestao Logistica S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		12	5	17	12	1		4		65.3
Terra Santa Agro S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		12	26	38	6			2		58.5
Tim Participacoes S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	2	Não		Sim	Interna	6	8	14	10	1	6	3	1	59.0
Totvs S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	2	Não		Sim	Interna	9	3	12	9	2		8	1	57.2
TPI - Triunfo Particip. E Invest. S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	15	19	7			2		53.8
Transmissora Aliança De Energia Elétrica S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	12	9	21	14		4	4		63.3
Trisul S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não		4	0	4	5			1	1	63.6
Tupy S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Externa	12	9	21	13	3		4		57.8
Ultrapar Participacoes S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não		15	0	15	10	2		5		62.4

Empresas Brasileiras

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	POLÍTICA DE AVALIAÇÃO?	TIPO DE AVALIAÇÃO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	TOTAL DE REUNIÕES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA
Unicasa Indústria De Móveis S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não		4	0	4	5			1	1	47.2
Usinas Sid De Minas Gerais S.A.-Usiminas	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não	Não		4	15	19	15	1	7	5		56.7
Vale S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	12	4	16	22	4	2	3		56.4
Valid Soluções E Serv. Seg. Meios Pag. Ident. S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	Privado	2	Não	Não		19	0	19	7	1		6		57.2
Via Varejo S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Sim	Interna	6	9	15	9		3	2	2	54.0
Viver Incorporadora E Construtora S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estrangeiro	1	Não	Não		4	7	11	5		1	1		46.6
Vulcabras/Azaleia S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Não		11	0	11	5		1	2	1	54.6
Weg S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	12	0	12	7			3		63.4
Wiz Soluções E Corretagem De Seguros S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não		4	4	8	14	3	1	2	1	51.7

Board Governance Trends: Uma visão Global



O *Board Governance Trends* da Spencer Stuart é uma fonte exclusiva de *insights* sobre como as práticas de Conselho estão mudando em todo o mundo e como elas se comparam entre países. É um recurso on-line com os dados mais recentes de composição, práticas de governança e remuneração dos Conselheiros entre as principais empresas públicas em mais de 20 países.

www.spencerstuart.com/research-and-insight/board-indexes

Visite **spencerstuart.com** para maiores detalhes.



SpencerStuart