

SpencerStuart

An aerial photograph of a city skyline at dusk or dawn. The scene features a wide river in the foreground, with a prominent cable-stayed bridge crossing it. The bridge has a tall, white pylon and numerous yellow cables. To the left, several modern high-rise buildings are visible, including one with a distinctive stepped top. The sky is a mix of blue and orange, and the city lights are beginning to glow. In the foreground, there are green trees and a road with some traffic.

2020 Brasil
Spencer Stuart
Board Index

BOARD SERVICES – SPENCER STUART

A Spencer Stuart reconhece a importância da liderança. Organizações de todo o mundo buscam nossa ajuda para tomar decisões de liderança de alto nível que tenham um impacto duradouro em suas empresas. 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.

Fundada em 1956 nos Estados Unidos e presente há mais de 40 anos no Brasil, somos uma empresa privada, focada em entregar conhecimento, *insights* e resultados através dos esforços colaborativos de uma equipe de especialistas, presentes em mais de 70 escritórios, em mais de 30 países, abrangendo mais de 50 práticas especializadas. Os Conselheiros e os Líderes recorrem constantemente à Spencer Stuart para ajudar a abordar suas necessidades de liderança em áreas como busca de executivos de alto nível, recrutamento de Conselheiros, eficácia do Conselho, planejamento de sucessão, avaliação aprofundada da alta gestão e muitos outros aspectos da eficácia organizacional.

Por mais de 30 anos, nossa Prática de *Boards* tem ajudado Conselhos no mundo todo a identificar e recrutar diretores independentes, provendo aconselhamento aos *Chairs* de Conselhos, CEOs e Comitês de Nomeação sobre importantes questões de governança. Contribuímos com muitas organizações nas mais diversas geografias e escala, desde multinacionais líderes até organizações de menor porte. Apenas no último ano, realizamos mais de 1.100 buscas de Conselheiros em todo o mundo.

Nossa equipe global de especialistas em *Board Services* trabalha em conjunto para garantir que os clientes tenham acesso aos melhores talentos potenciais e existentes, apoiando Conselhos a aumentar a diversidade de sua composição. A Spencer Stuart contribuiu para o recrutamento de mulheres em mais de 2.800 posições de Conselho e cerca de 900 Conselheiros de demais grupos minoritários em todo o mundo.

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

Social Media @ Spencer Stuart

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



© 2021 Spencer Stuart. Todos os direitos reservados.

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

Índice

2 INTRODUÇÃO

- 3 Prefácio
- 4 Governança Corporativa no Brasil
- 7 Escopo do Board Index 2020
- 8 Notas metodológicas
- 9 Empresas participantes dos Board Indexes

10 RESUMO

- 10 Destaques 2020
- 12 Evolução 2015 a 2020
- 15 Empresas

18 COMPOSIÇÃO

- 18 Conselheiros
- 20 Tamanho médio
- 22 Posições desempenhadas
- 23 Conselhos com *Vice Chairs*
- 24 Segregação de papéis
- 25 Conselhos por membro
- 26 Diversidade de gênero
- 33 Estrangeiros
- 36 Novos Conselheiros
- 40 Idade média
- 42 Formação acadêmica
- 44 *Background* profissional
- 50 Independência dos Conselheiros
- 54 Conselheiros executivos
- 56 CEOs em Conselhos

58 ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

- 58 Mandatos
- 60 Reuniões de Conselho
- 63 Avaliação dos Conselhos
- 66 Comitês de Assessoramento

74 REMUNERAÇÃO

- 74 Remuneração média calculada
- 78 Remuneração individual informada
- 79 Múltiplos de Remuneração do *Chair*

80 JUNTOS AO REDOR DO MUNDO

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 43 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 35 anos nos EUA, hoje o Board Index é publicado em 26 países ao redor do mundo, em caráter bienal ou anual. Esta sexta edição do Board Index Brasil traz informações sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 190 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 relacionadas a Conselhos e governança corporativa.

Boa leitura!

Governança Corporativa no Brasil

Legislação

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Banco Central do Brasil (BACEN) compartilham a autoridade regulamentadora sobre os intermediários financeiros. A CVM é responsável pela conduta de negócios e pela regulação do mercado de intermediários e outros mercados secundários, *equities*, derivativos e dívida não governamental. As responsabilidades da CVM estão contidas, especialmente, na Lei 6.385/76 (“Lei da Comissão de Valores Mobiliários” e subseqüentes alterações) e na 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, posteriormente substituída pela ICVM 586/17. Entre as novas regras estão a criação do informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas; várias modificações no Formulário de Referência para facilitar a divulgação das práticas do Código e o 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.

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 parâmetros utilizados.

Finalmente, as empresas 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

Em 2017, a Bolsa de Valores passou a se chamar B3 - BRASIL, BOLSA, BALCÃO, como resultado 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 o 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.

Em 2020, a B3 fez ajustes temporários em suas regras, buscando uma adaptação ao atual cenário de pandemia COVID-19 e isolamento social. Os principais ajustes relacionam-se a uma dilatação de prazos para enquadramento de *free-float* mínimo, recomposição do Conselho de Administração, segregação de funções entre *Chair* e CEO, entre outros. Em particular, houve a extensão do prazo para adequação às novas regras do Novo Mercado para a AGO de 2022.

Requisitos para as empresas

Item	Novo Mercado (a partir de 02/01/2018)	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%
Ofertas públicas de distribuição 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, "cláusulas péticas"	Não há regra específica
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Demonstrações Financeiras	Conforme legislação	Conforme legislação	Conforme legislação
Reunião pública anual	Obrigatória em até 5 dias úteis após divulgação de informações trimestrais/DFs	Obrigatória (presencial)	Obrigatória (presencial)
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Saída do segmento / Oferta Pública de Ações (OPA)	Realização de OPA por preço justo, quórum de aceitação ou concordância com a saída do segmento de mais de 1/3 dos titulares das ações em circulação, ou percentual maior previsto no Estatuto Social	Realização de OPA, no mínimo, pelo valor econômico (em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento), exceto se 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
Auditoria interna	Obrigatória a existência de área de auditoria interna que deve atender aos requisitos indicados no regulamento	Facultativa	Facultativa
<i>Compliance</i>	Obrigatória a implementação de funções de <i>compliance</i> , controles internos e riscos corporativos, sendo vedada a acumulação com atividades operacionais	Facultativo	Facultativo

Requisitos para os Conselhos de Administração

Item	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
Composição	Mínimo de 3 membros, dos quais pelo menos 2 ou 20% Independentes, o que for maior	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Mandato	Mandato unificado de até 2 anos	Mandato unificado de até 2 anos	Mandato unificado de até 2 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	<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	Não há regra	Não há regra
Comitê de Auditoria	Obrigatória a instalação de Comitê de Auditoria, estatutário ou não estatutário, que deve atender aos requisitos indicados no regulamento: composição e atribuições	Facultativo	Facultativo
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 2020

Esta sexta edição do Brasil Board Index 2020 traz informações sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 190 empresas listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Como em anos anteriores, o foco é na composição, processos e remuneração dos Conselhos de Administração, incluindo dados sobre Comitês e outras práticas de Governança Corporativa. Comparações baseadas nos mesmos critérios de cálculo entre vinte e seis países, agrupados por regiões (América do Norte, América do Sul, Europa e Oriente Médio), estão incluídas, para possibilitar uma melhor perspectiva sobre as características brasileiras.

O Brasil Board Index 2020 incorpora uma visão evolutiva dos parâmetros no período de 2015 a 2020, 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, o valor da remuneração paga aos *Chairs* em relação aos demais membros, o Múltiplo de Remuneração do *Chair*.

Notas metodológicas

Os dados são referentes ao ano encerrado em 31 de dezembro de 2019, e foram analisados entre agosto e outubro de 2020, incluindo as médias para cada segmento de listagem e para os três segmentos combinados.

A fonte dos dados refere-se ao último relatório anual publicado pelas empresas – os Formulários de Referência 2020, em referência ao ano fiscal de 2019 - apresentados à CVM. Excepcionalmente em 2020, em decorrência da pandemia COVID-19, as empresas foram autorizadas pela CVM a entregar seus Formulários de Referência até 31 de julho de 2020.

A base proprietária *Comparative Parameters* 2019 da Spencer Stuart, incluindo os dados comparativos de outros vinte países, foi utilizada para as comparações internacionais. Todos os dados internacionais referem-se a 2019, os últimos publicados.

Exclusivamente para efeito de comparação, a média geral entre os países foi calculada a partir das médias divulgadas pelos países para cada um dos parâmetros. As análises internacionais são apresentadas com as seguintes consolidações:

- » Brasil;
- » América do Sul, com médias de Chile e Peru;
- » América do Norte, com médias de Canadá, Estados Unidos e México;
- » Europa e Oriente Médio, com médias de Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Holanda, Itália, Noruega, Polônia, Reino Unido, Rússia, Suécia, Suíça e Turquia.

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;
- » “-” ou “N/D” – 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 2020 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

11,5%

Mulheres em posições de Conselhos

12,8%

Mulheres entre os Novos Conselheiros

9,6%

Estrangeiros em Posições de Conselhos

41%

Conselheiros Independentes

Destaques em 2020

Diversidade de gênero

- » Os Conselhos apresentam 184 mulheres, que representam 11,5% do total de Conselheiros, um avanço tímido em relação aos percentuais de 2019 (10,5%) e 2018 (9,4%).
- » Em média, há uma mulher para cada 7,4 homens nos Conselhos (média de 8,4 membros por Conselho).
- » Há apenas 11 mulheres como *Chairs ou Co-Chairs*, contra 12 em 2019, equivalente a 6% do total de Conselheiros.
- » Mais da metade dos Conselhos (109 Conselhos, 57% do total) apresentam pelo menos uma mulher, contra 53% no ano anterior.

Novos Conselheiros

- » Há 445 novos Conselheiros este ano (28% do total de Conselheiros), um aumento de 40% sobre os 306 novos de 2019.
- » Dentre os novos Conselheiros, há 57 mulheres (12,8%), percentual maior que a média geral de mulheres (11,5%), mas insuficiente para um aumento significativo da diversidade de gênero.
- » Há 58 estrangeiros dentre os novos membros (13%), 35% acima da média total (9,6%).
- » Renovação nos Conselhos

Diversidade de origem

- » Há 153 Conselheiros estrangeiros, o equivalente a 9,6% do total de membros, contra 9,2% em 2019.
- » O número de estrangeiros aumenta 4% sobre 2019 (145 estrangeiros) e diminui 1% sobre 2015 (152 estrangeiros).
- » 133 Conselhos (70% do total) não apresentam sequer um estrangeiro.

Conselheiros Independentes

- » Os Conselhos contam com 661 membros independentes (41% do total), um avanço de 5% sobre 2019 (611 membros, 39% do total) e de 58% sobre 2015 (422 membros, 26% do total).
- » Destacam-se 34 *Chairs* (18%) e 17 Independentes (14%).

Posições Executivas em Conselhos

- » 118 Conselheiros têm funções executivas na própria empresa (7,4% do total de membros).
- » O CEO participa dos Conselhos das próprias empresas em 67 companhias (35% do total de companhias). Em 2019, este número era de 84 empresas (45% do total de empresas).
- » Em média, cada Conselheiro atua em 1,2 Conselho dentro deste grupo de empresas.

1,2

Média de Conselhos por Conselheiro

Reuniões do Conselho

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

18,3

Número médio de reuniões ao ano dos Conselhos

Comitês de Assessoramento aos Conselhos

- » O número de Comitês chega a 486, um aumento de 3% sobre 2019 (472 Comitês) e 29% sobre 2015 (378 Comitês)
- » As empresas apresentam 104 Comitês de temas ligados a Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração, representando 55% do total. Em 2019, o número desses Comitês também era de 104 (56%)
- » Comitês de Auditoria, estatutários ou não, aparecem em 100 empresas (53% do total), uma redução em relação aos 109 Comitês instalados em 2019 (59%)
- » Crescem outros tipos de Comitês no período, com destaque para aqueles ligados à Ética, Integridade e Conduta (122%); Estratégia, Negócios e Expansão (52%); Governança Corporativa (47%) e Gestão de Riscos (33%)

3%

Aumento no número de Comitês

Remuneração

- » A remuneração individual média mensal é de R\$ 62.353, incluindo *Chairs* e demais membros de Conselho, um aumento de 23% sobre o ano anterior, quando esta remuneração era R\$ 50.518.
- » A remuneração média mensal dos *Chairs* é de R\$139.509 e dos demais Conselheiros R\$49.270 (valores calculados pela primeira vez na pesquisa).
- » Em média, o valor de remuneração paga aos *Chairs* é de 2,8 vezes o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho (indicador Múltiplo da Remuneração do *Chair*, calculado pela primeira vez na pesquisa).
- » A remuneração variável é praticada por 31 empresas (16% do total de empresas), contra 32 empresas no ano anterior.

R\$62.353

Remuneração média mensal dos Conselhos

Evolução 2015 a 2020

Parâmetro	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Variação período (2015 a 2020)	Comentário sobre a variação no período (2015 a 2020)
Conjunto de empresas e Conselheiros								
Número de empresas	190	186	187	176	179	182	4%	Ligeiro crescimento na quantidade de empresas
Novas empresas e/ou com <i>upgrade</i> de segmento	16	2	17	5	2	N/D	700%	Número expressivo de novas empresas
Número de Conselheiros	1.598	1.569	1.668	1.613	1.648	1.602	-	Estabilidade pela aplicação dos critérios
Composição dos Conselhos								
Tamanho médio dos Conselhos	8,4	8,4	8,9	9,2	9,2	8,8	-5%	Redução no tamanho médio dos Conselhos
Tamanho médio apenas com membros titulares	7,5	7,4	7,5	7,5	7,6	7,6	-1%	Média de titulares por Conselho manteve-se praticamente estável
% Conselhos com segregação CEO e <i>Chair</i>	100%	99,5%	100%	99%	99%	100%	-	Todos os Conselhos têm segregação de funções
% Conselhos com <i>Chair</i> e/ou <i>Co-Chair</i>	100%	97%	98%	98%	99%	98%	2%	Todos os Conselhos contam com a posição de <i>Chair</i>
% Conselhos com <i>Vice Chair</i>	63%	61%	65%	68%	67%	62%	2%	Ligeiro crescimento na nomeação de <i>Vice Chairs</i>
Média de Conselhos em que os Conselheiros atuam	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1	N/D	9%	Crescimento da média de Conselhos ocupados por Conselheiro
Diversidade de gênero								
Número de mulheres	184	165	156	132	120	116	59%	Crescimento relevante em números absolutos
% Mulheres em Conselhos	11,5%	10,5%	9,4%	8,2%	7,3%	7,2%	60%	Participação crescente das mulheres, apesar da baixa representatividade
% Mulheres titulares em Conselhos	9,3%	8,2%	6,6%	5,5%	5,5%	5,8%	60%	Mulheres titulares em alta
% Mulheres titulares em Conselhos não pertencentes ao grupo controlador	7,3%	6,2%	4,6%	3,9%	3,5%	2,4%	204%	Crescimento relevante da participação das mulheres titulares
% Mulheres <i>Chairs</i>	6%	7,3%	6,4%	3,8%	1,7%	2,6%	92%	Crescimento significativo da participação das <i>Chairs</i> no período, porém queda em relação ao ano passado
% Empresas com ao menos uma mulher no Conselho	57%	53%	46%	44%	44%	43%	33%	Crescimento expressivo dos Conselhos com pelo menos uma mulher

RESUMO

Parâmetro	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Varição período (2015 a 2020)	Comentário sobre a variação no período (2015 a 2020)
Conselheiros estrangeiros								
Número de estrangeiros	153	145	139	141	168	152	1%	Número de estrangeiros com poucas variações no período
% Estrangeiros em Conselhos	9,6%	9,2%	8,3%	8,7%	10,2%	9,5%	1%	Baixa representatividade de membros estrangeiros
% Empresas com ao menos um estrangeiro no Conselho	30%	32%	32%	35%	39%	39%	-23%	Redução expressiva das empresas com estrangeiros
Novos Conselheiros								
Número de novos Conselheiros	445	306	223	173	179	N/D	149%	Aumento muito expressivo no número de Conselheiros novos
% Novos Conselheiros	28%	20%	13%	10%	10%	N/D	180%	Ampla renovação nos Conselhos ao longo do período
% Mulheres entre os novos	12,8%	14,4%	13%	12%	13,4%	N/D	7%	Contratações de mulheres teve crescimento no período, porém queda em relação ao ano passado
% Estrangeiros entre os novos	13%	9,2%	14%	9,8%	20%	N/D	-35%	Redução significativa na contratação de estrangeiros
% Empresas com ao menos um novo membro no Conselho	73%	60%	48%	41%	37%	N/D	97%	Crescimento expressivo da renovação de Conselhos ao longo dos anos
Independência dos Conselheiros								
Número de Independentes	661	611	614	531	509	422	57%	Crescimento absoluto significativo dos Independentes
% Independentes	41%	39%	37%	33%	31%	26%	58%	Representatividade dos Independentes cresce significativamente
Número médio de Independentes por Conselho	3,5	3,3	3,3	3	2,8	2,3	52%	Média de Independentes crescendo expressivamente

RESUMO

Parâmetro	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Varição período (2015 a 2020)	Comentário sobre a variação no período (2015 a 2020)
Conselheiros com cargos executivos na própria empresa								
Número de executivos	118	137	134	112	124	N/D	-5%	Ligeira redução no número de Conselheiros com funções executivas na própria empresa
% Executivos	7,4%	8,7%	8%	6,9%	6,9%	N/D	7%	Representatividade dos executivos em Conselhos aumenta
CEOs								
Número de CEOs em Conselhos	67	84	83	72	74	N/D	-9%	Redução da participação de CEOs em Conselhos
% Empresas com CEOs nos Conselhos	35%	45%	44%	41%	41%	N/D	-15%	Diminuição da representatividade de CEOs em Conselhos
Idade média								
Idade média dos Conselheiros	57	57,2	55	54,5	55,9	55,6	3%	Ligeiro aumento na idade média
Idade média dos <i>Chairs</i>	61	61,2	58,8	59,4	61,2	60,3	1%	Idade média de <i>Chairs</i> estável
Idade média das mulheres	52,4	52	51	50,7	50,6	50	5%	Ligeira tendência de Conselheiras mais seniores
Idade média dos homens	57,6	57,8	55,4	55,4	56,2	56	3%	Ligeira tendência de Conselheiros mais seniores
Reuniões de Conselho								
Média de reuniões por ano	18,3	17,2	18,2	17	15,1	N/D	21%	Frequência das reuniões continua crescendo
Média de reuniões ordinárias	8,3	8,4	7,5	7,3	6,8	N/D	22%	Reuniões ordinárias mantêm tendência de crescimento
Média de reuniões extraordinárias	8,4	8,8	10,7	9,7	8,3	N/D	1%	Reuniões extraordinárias continuam frequentes
Comitês de Assessoramento								
Número de Comitês	486	472	453	417	416	378	29%	Tendência de aumento significativo nos Comitês de Conselho
Média de Comitês por Conselho	2,6	2,5	2,4	2,4	2,3	2,1	24%	Média de Comitês por Conselho crescendo
Comitês de Auditoria	100	109	99	91	93	77	30%	Comitês de Auditoria muito frequentes nos Conselhos

Parâmetro	2020	2019	2018	2017	2016	2015	Variação período (2015 a 2020)	Comentário sobre a variação no período (2015 a 2020)
Comitês de Assessoramento								
Comitês de pessoas e remuneração	104	104	100	85	93	90	16%	Comitês de remuneração e pessoas cada vez mais frequentes nos Conselhos
Avaliação de Conselhos								
Número de empresas com política de avaliação	91	80	64	N/D	N/D	N/D	42%	Avaliação cada vez mais integrada ao estatuto dos Conselhos
% Empresas com avaliação interna	39%	33%	39%	N/D	N/D	N/D	-	Avaliação interna é a mais adotada
% Empresas com avaliação externa	9%	10%	6,4%	N/D	N/D	N/D	41%	Avaliação externa tem crescimento expressivo
Remuneração de Conselhos								
Remuneração média mensal (R\$)	62.353	50.518	39.724	37.000	37.490	30.746	103%	Remuneração média crescente

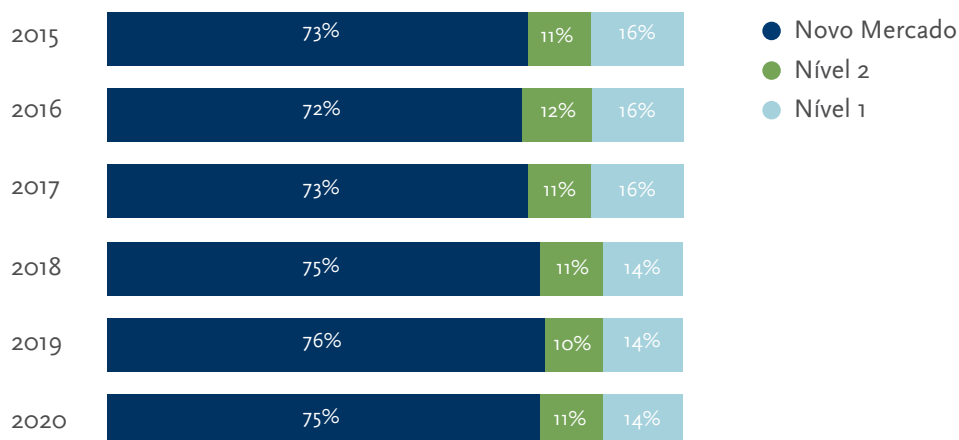
Empresas

O Board Index 2020 inclui dados de governança de 190 empresas listadas nos segmentos especiais de Governança Corporativa da B3: 143 empresas no Novo Mercado, 21 empresas no Nível 2 e 26 empresas no Nível 1. Para consultar as empresas analisadas, consulte a sessão Empresas Brasileiras.

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

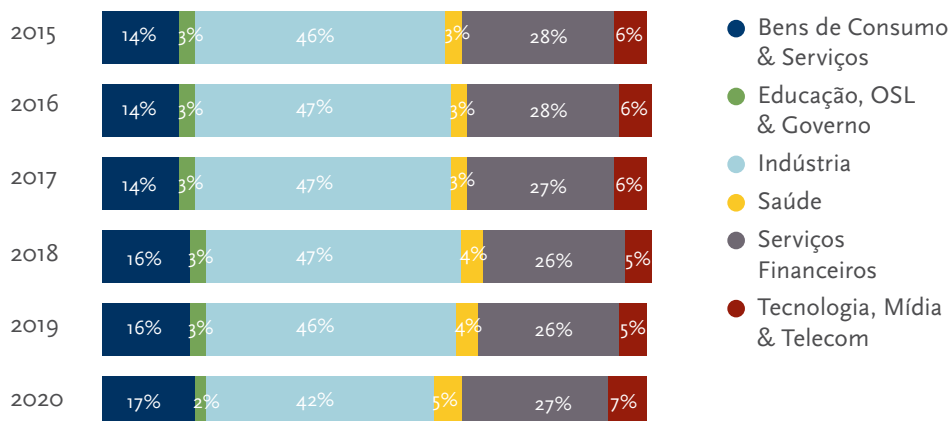
Empresas por segmento no período



O conjunto de empresas mantém as mesmas características de participação por setor econômico se comparado ao ano anterior. Quase metade das empresas, 42%, são do setor Industrial. Serviços Financeiros representam 27% das empresas, seguido de Bens de Consumo e Serviços, com 17%. 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	30	1	2	33
Educação, OSL & Governo	4	-	-	4
Indústria	51	13	16	80
Saúde	9	-	-	9
Serviços Financeiros	37	7	7	51
Tecnologia, Mídia & Telecom	12	-	1	13
Total de empresas	143	21	26	190

Empresas por setor econômico, no período



Analogamente, o conjunto de empresas mantém a mesma distribuição em relação ao tipo de controle acionário. 90% das empresas são de controle privado, 7% das empresas são estatais e uma minoria, 3%, são estrangeiras.

Controle acionário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Controle estatal	4	3	6	13
Controle estrangeiro	5	1	-	6
Controle privado	134	17	20	171
Total de empresas	143	21	26	190

Empresas por capital acionário, no período



Composição

2020 SNAPSHOT

Os Conselhos contam com

41%

de membros independentes

Mulheres em Conselho representam

11,5%

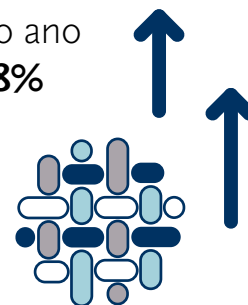
do total de membros



Conselheiros estrangeiros representam

9,6%
do total de membros

O número de Conselheiros novos aumentou **40%** em relação ao ano passado, dentre os novos **12,8%** são mulheres e **13%** são estrangeiros

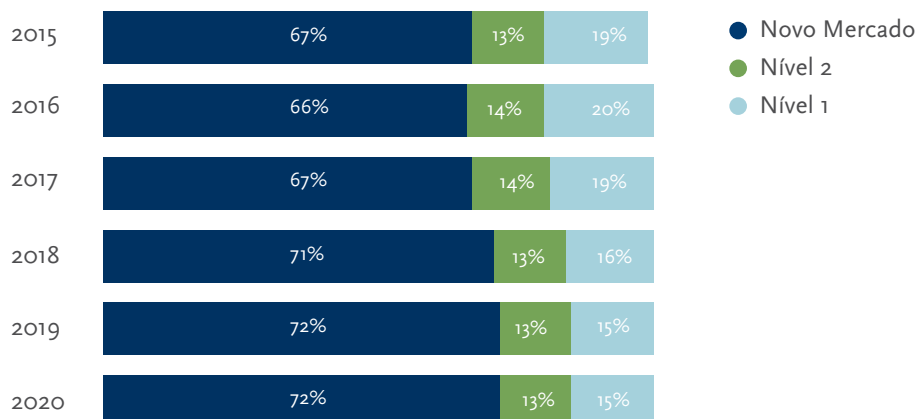


Conselheiros

O Board Index 2020 inclui a análise de 1.598 posições de Conselho, 2% a mais que o ano anterior. O aumento do número de Conselheiros é reflexo das várias empresas novas. Seguindo a tendência de anos anteriores, a maior parte dos Conselheiros vem do Novo Mercado.

Conselheiros	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Novo Mercado	1148	1137	1188	1077	1092	1077
Nível 2	209	199	219	225	229	216
Nível 1	241	233	261	311	327	309
Total de posições	1.598	1.598	1.668	1.613	1.648	1.602

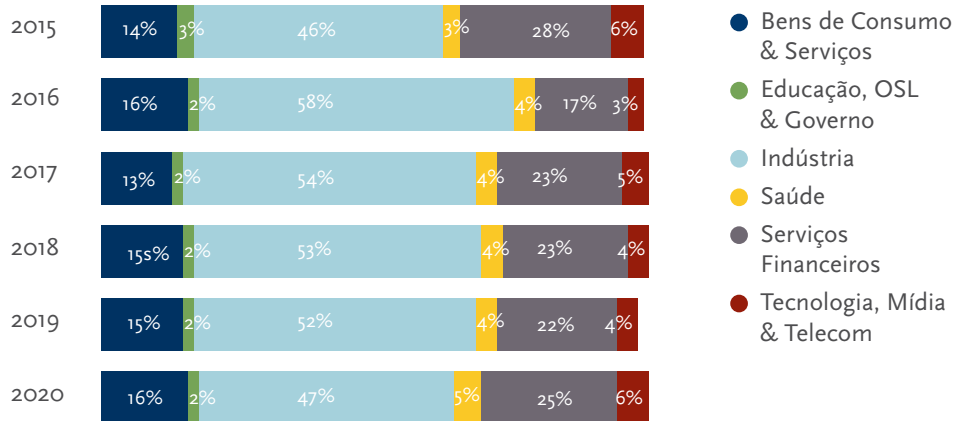
Posições de Conselho por segmento, no período



As empresas do segmento Industrial apresentam o maior número de Conselheiros (47%), seguidas por Conselheiros do segmento de Serviços Financeiros (25%) e Bens de Consumo e Serviços (16%). 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	223	5	23	251
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	28	-	-	28
Indústria	461	154	139	754
Saúde	77	-	-	77
Serviços Financeiros	278	50	68	396
Tecnologia, Mídia & Telecom	81	-	11	92
Total de membros	1148	209	241	1598

Posições de Conselho por segmento, no período

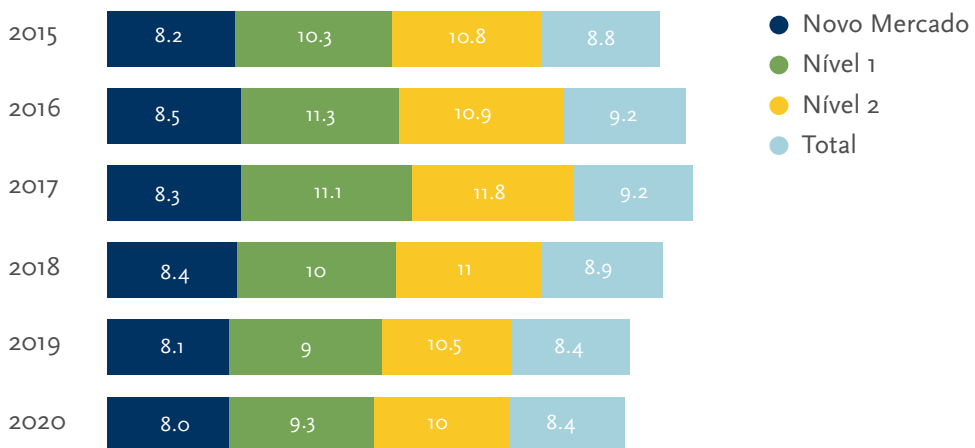


Tamanho médio

Segundo a legislação das SAs, os Conselhos de Administração das empresas de capital aberto devem ser compostos por, no mínimo, três membros (para Nível 2 e Nível 1) e cinco membros (para o Novo Mercado), todos eleitos pela assembleia geral.

Considerando-se todos os membros, inclusive os Suplentes, os Conselhos brasileiros têm entre 3 e 21 membros. O tamanho médio é de 8,4 posições por Conselho, mesmo patamar do ano anterior. Os Conselhos dos segmentos Novo Mercado e Nível 2 apresentaram redução de tamanho médio (de 8,1 para 8,0 e de 10,5 para 10, respectivamente). O Nível 1 apresentou um aumento de 9 para 9,3 membros.

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



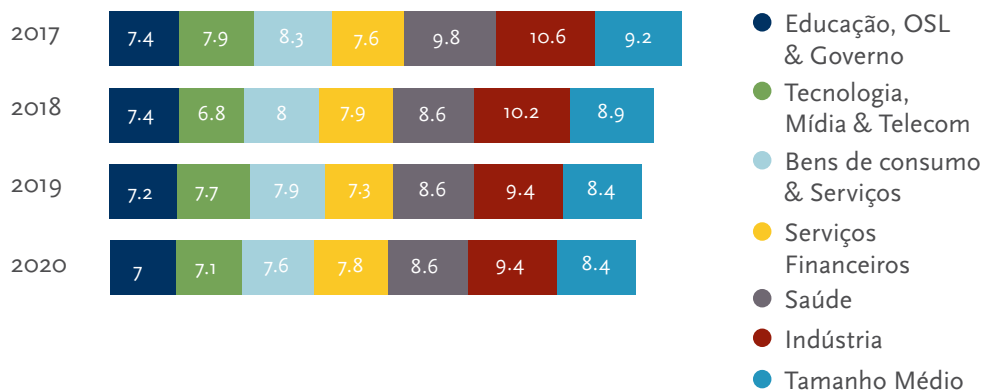
COMPOSIÇÃO

46% de todos os Conselhos têm entre seis a oito membros. Os maiores Conselhos, compostos por treze ou mais membros, representam 11% das empresas, enquanto os menores Conselhos, com cinco ou menos membros, representam outros 19% das empresas.

Total de membros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou menos membros	28	4	4	36
Seis a oito membros	73	8	7	88
Nove a doze membros	27	13	7	46
Treze ou mais membros	14	2	4	20
Total de empresas	143	21	26	190

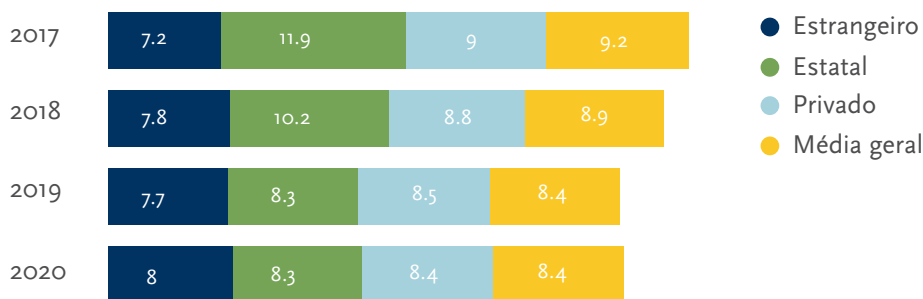
Os Conselhos de empresas do segmento Industrial são os maiores, 12% acima da média geral. Por outro lado, as empresas do segmento de Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo apresentam os menores Conselhos, 17% menores que a média geral.

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



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

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



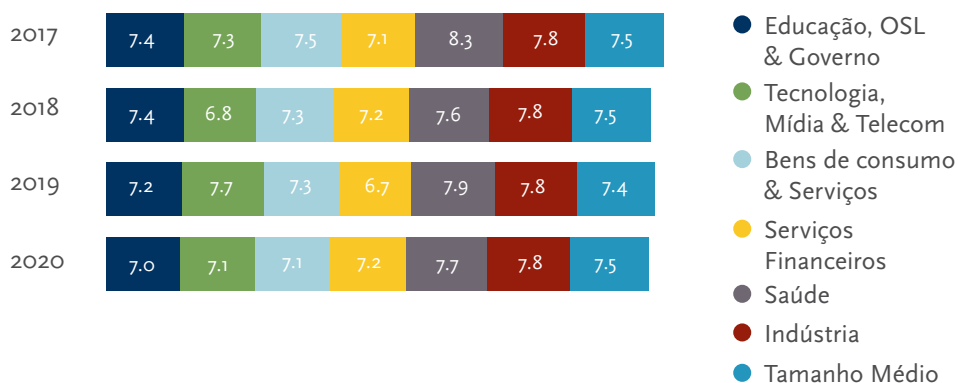
Comparação internacional: Tamanho médio dos Conselhos, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Tamanho médio dos Conselhos	8,4	7,3 a 8,4	10,8 a 11,6	8,0 a 13,8

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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-se apenas os membros titulares, o tamanho médio dos Conselhos diminuiu para 7,4 posições, com médias maiores nas organizações industriais.

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



Posições desempenhadas

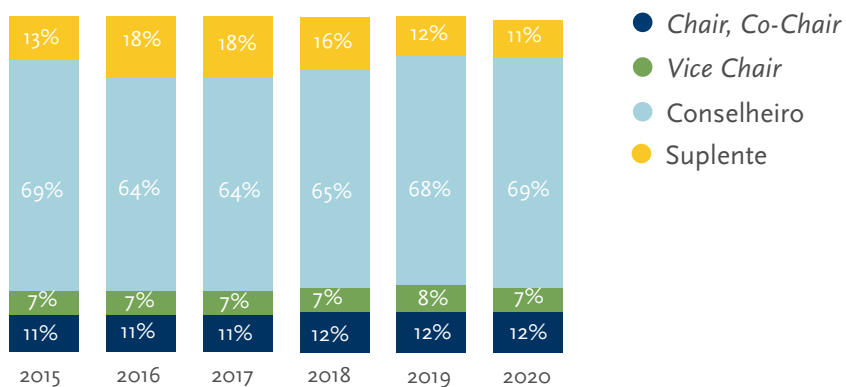
Todos os Conselhos contam com posição de *Chair*, *Co-Chair* e/ou *Executive Chair*, sendo que uma empresa do Novo Mercado apresenta, simultaneamente, *Co-Chairs* e *Executive Chair*. Os nove *Co-Chairs* estão relacionados a quatro empresas, sendo três no Novo Mercado e uma no Nível 1.

COMPOSIÇÃO

Apenas uma empresa do Nível 2 apresentou a posição formal de Secretário do Conselho. Os Conselheiros (69%) são as posições mais comuns, no mesmo patamar do ano anterior. Os Suplentes (11% das posições) apresentam uma redução de 8% em relação a 2019.

Posição no Conselho	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Chair, Co-Chair e/ou Exec Chair	145	22	27	194
Vice Chair e/ou Co-Vice Chair	88	8	23	119
Conselheiro	787	147	171	1105
Secretário	-	1	-	1
Suplente	128	31	20	179
Total de membros	1148	209	241	1598

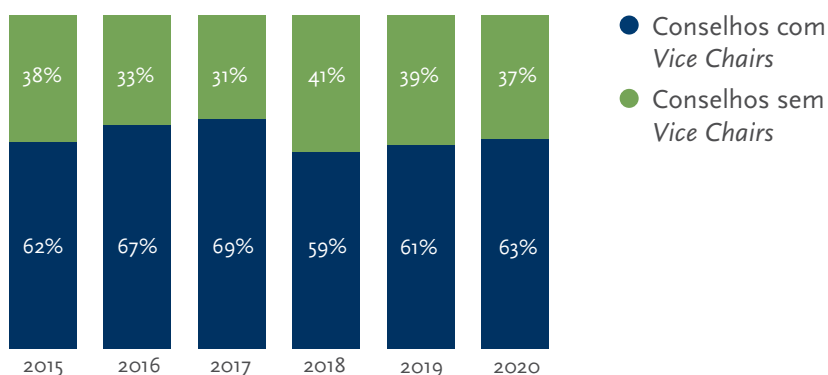
Posições desempenhadas pelos Conselheiros, no período



Conselhos com Vice Chairs

63% dos Conselhos brasileiros contam com *Vice Chairs*, distribuídos de forma análoga entre os segmentos. O percentual de Conselhos com *Vice Chairs* e/ou *Co-Vice Chairs* mostra um novo incremento de 3,3% em relação ao ano anterior.

Conselhos com Vice Chair, no período



Comparação internacional: Conselhos com *Vice Chair*, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Conselhos com <i>Vice Chair</i>	63%	71% a 74%	14% a 21%	15% a 10%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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>

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. Na hipótese de vacância, as empresas do Novo Mercado devem divulgar a acumulação de cargos até o dia útil seguinte ao da ocorrência; divulgar, no prazo de 60 dias, as providências tomadas para cessar a acumulação; e cessar a acumulação no prazo de 1 ano. No caso de empresas do nível 2 e Nível 1, a divulgação é necessária no prazo de 180 dias.

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

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i> e CEO não acumulados	143	21	26	190
<i>Chair</i> e CEO acumulados	-	-	-	-
Total de empresas	143	21	26	190

Apresentando segregação de papéis entre *Chairs* e CEOs em todas as empresas, o percentual brasileiro de Conselhos está entre os melhores na comparação internacional.

Comparação internacional: Segregação de papéis entre *Chair* e CEO, Brasil e conjunto de países

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Percentual de acumulação de papéis entre <i>Chair</i> e CEO	0%	0% a 9,1%	13% a 50%	0% a 54%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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

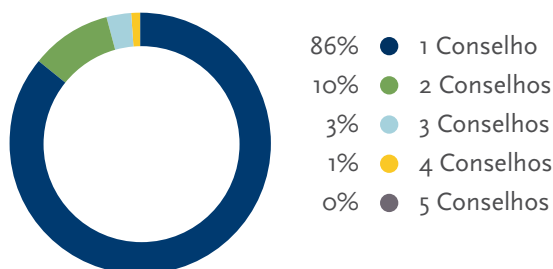
Em média, os Conselheiros brasileiros participam de 1,2 Conselhos, o mesmo patamar do ano anterior. Essa média inclui apenas a participação em Conselhos de empresas dos níveis diferenciados de Governança Corporativa, que estão compreendidas nesta pesquisa.

Conselhos por membro	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Média de posições por membro	1,2	1,0	1,1	1,2

A maioria dos Conselheiros (86%) participa apenas de um Conselho em companhias listadas compreendidas na amostra e 10% participam em dois Conselhos. Por outro lado, quatro Conselheiros estão em seis ou mais Conselhos, seguidos por outros três membros que participam de cinco Conselhos de companhias listadas. De forma geral, apesar de manter a média do ano anterior, nota-se um aumento na quantidade de Conselheiros que concentram participação em vários Conselhos. Assim sendo, das 1598 posições em Conselhos, temos apenas 1328 membros na amostra de companhias.

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

Atuação dos membros em Conselhos da amostra, no ano



Comparação internacional: Média de Conselhos em que os membros atuam, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Média de Conselhos em que os membros atuam (considerando apenas as empresas da amostra)	1,2	4,0 (Chile N/I)	11 (Mexico N/I)	1,1 a 3,2 (Alemanha N/1)

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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>

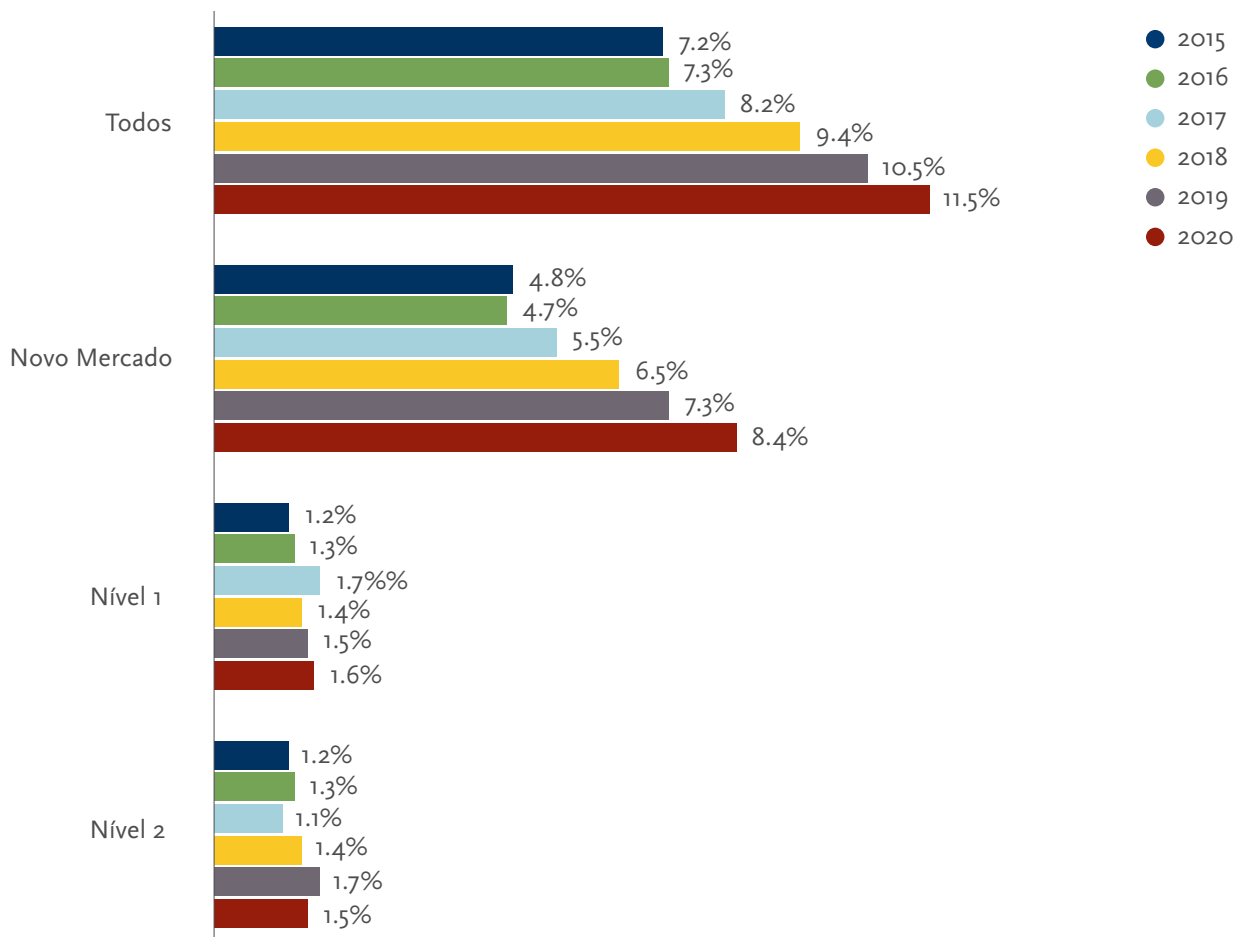
Diversidade de gênero

As 184 mulheres em Conselhos representam apenas 11,5% do total de membros, um avanço de 10% sobre o ano anterior e de 60% sobre 2015. Os Conselhos de Novo Mercado têm a maior representatividade de mulheres (11,7%), praticamente o mesmo percentual geral, em comparação com o Nível 1 (10,8%), que apresenta percentual 6% abaixo da média geral.

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

O percentual de mulheres em Conselhos no ano, apesar de ainda pouco representativo, é o mais alto do período.

Mulheres como Conselheiras por segmento, no período



Em comparação com outros países, o Brasil ainda tem uma das menores taxas de representatividade feminina em Conselhos.

Comparação internacional: Mulheres em Conselhos, Brasil e países por região

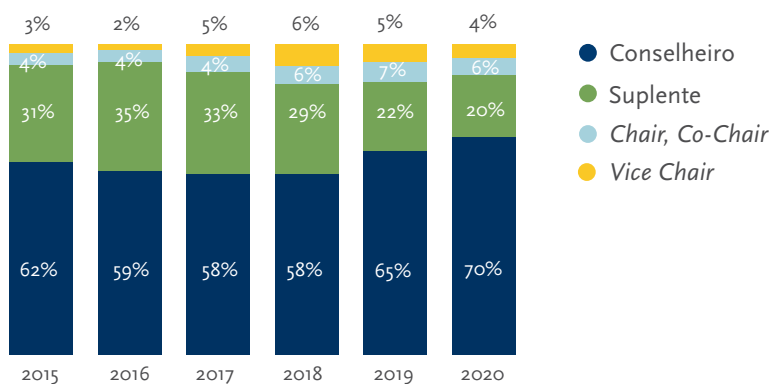
	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Mulheres em Conselhos	11,5%	6,8% a 7,2%	24% a 27,4%	7,9% a 45,6%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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>

Observa-se uma redução do percentual de mulheres em posições de *Chair* dos Conselhos, 6% do total, uma redução de 18% em relação ao último ano. Os Conselhos contam cada vez mais com Conselheiras 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>	7	1	3	11
<i>Vice Chair</i>	5	1	2	8
Conselheira	93	16	20	129
Suplente	29	6	1	36
Total de mulheres	134	24	26	184

Conselheiras por posição, no período



Todas as *Chairs* são brasileiras e nenhuma atua como membro Independente. Sete das *Chairs* atuam em empresas do setor Industrial, uma em Tecnologia, Mídia & Telecomunicações e outra em Bens de Consumo & Serviços. Em relação ao controle acionário, as *Chairs* estão em três empresas estatais e as demais em companhias de controle privado.

Comparação internacional: Mulheres como *Chairs* de Conselho, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Mulheres como <i>Chairs</i> de Conselho	6%	0 a 1,8%	4,1% a 8%	0 a 42%

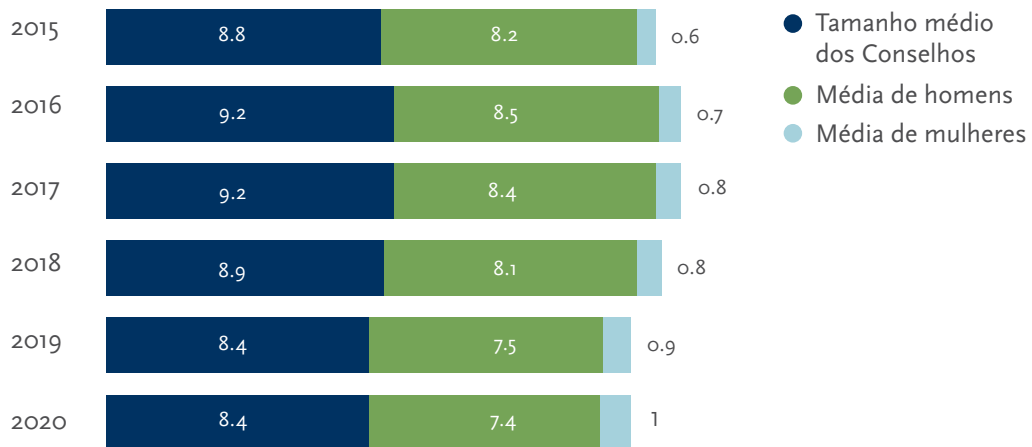
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, 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 14% sobre o ano anterior. Todas as *Vice Chairs* são brasileiras e cinco atuam como membros Independentes. Duas das *Vice Chairs* atuam em empresas do setor Industrial, quatro em Serviços Financeiros, uma em Tecnologia, Mídia & Telecomunicações e uma em Bens de Consumo & Serviços.

Em média, há uma mulher por Conselho, em comparação com a média de 7,4 homens por Conselho. Os Conselhos do Nível 2, com o maior tamanho médio, também registram a maior média de mulheres por Conselho: 1,1 mulheres para 8,9 homens.

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

Número médio de Homens e Mulheres em Conselhos, no período

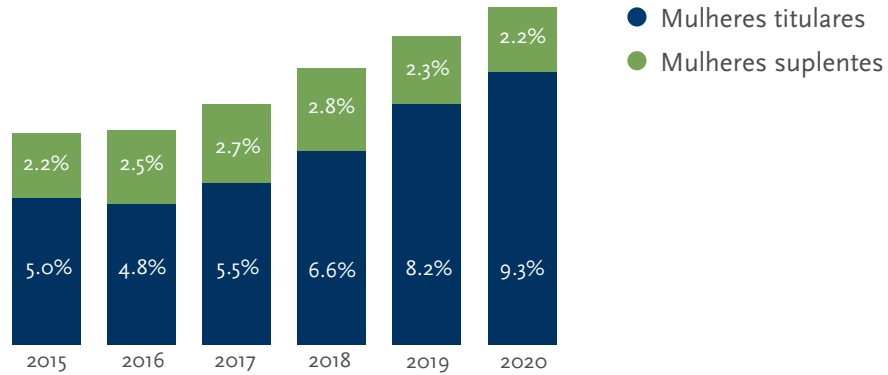


As empresas de Bens de Consumo e Serviços apresentam o maior número médio de mulheres por Conselho (1,2), enquanto o setor de Saúde tem o menor, apenas 0,6 mulheres por Conselho.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	1,2	1,0	1,0	1,2
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	0,8	-	-	0,8
Indústria	1,1	1,5	0,9	1,1
Saúde	0,6	-	-	0,6
Serviços Financeiros	0,6	0,6	1,1	0,7
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	0,7	-	2,0	0,8
Média de mulheres por Conselho	0,9	1,1	1,0	1,0

Considerando apenas as titulares, as mulheres representam 9,3% dos membros, um aumento de 13% sobre os 8,2% do ano anterior.

Conselheiras titulares e suplentes no período



Do total de mulheres, 19% estão vinculadas ao grupo controlador das empresas. Se excluirmos estas mulheres, o percentual de mulheres em Conselho cai para 7,3%. Apesar da baixa representatividade, este percentual é 35% acima do percentual do ano anterior.

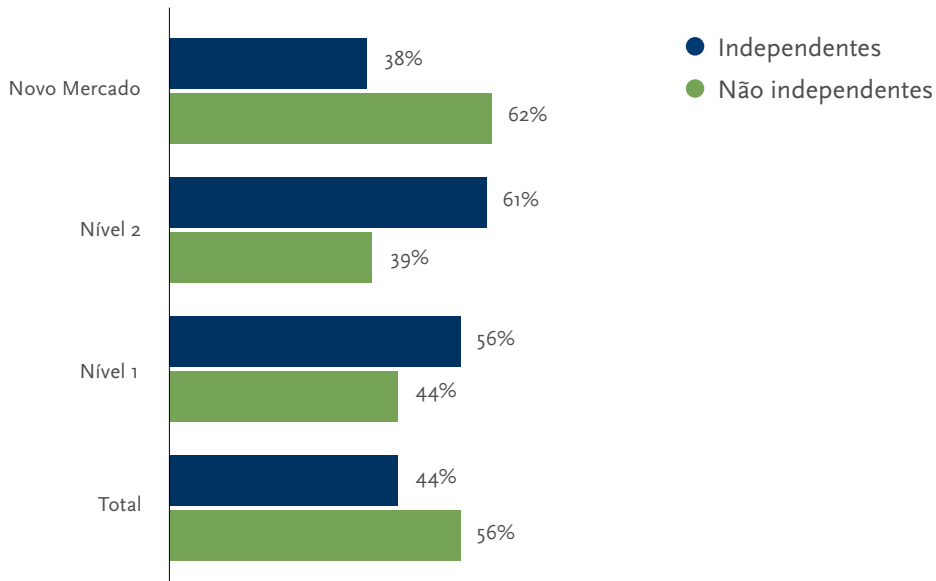
Diversidade de gênero	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	134	24	26	184
Mulheres titulares	105	18	25	148
Não pertencentes ao grupo controlador	87	12	17	116
Pertencentes ao grupo controlador	18	6	8	32
Suplentes	29	6	1	36
Homens	1014	185	215	1414
Total de membros	1148	209	241	1598

As mulheres apresentam altos percentuais de independência, 29% acima da média geral de Independentes (41%). O Nível 2 apresenta o maior percentual de mulheres Independentes (61%) entre os segmentos.

COMPOSIÇÃO

Mulheres	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Independentes	66	17	15	98
Não Independentes	68	7	11	86
Total de Conselheiras	134	24	26	184

Conselheiras: independentes e não independentes por segmento, no ano



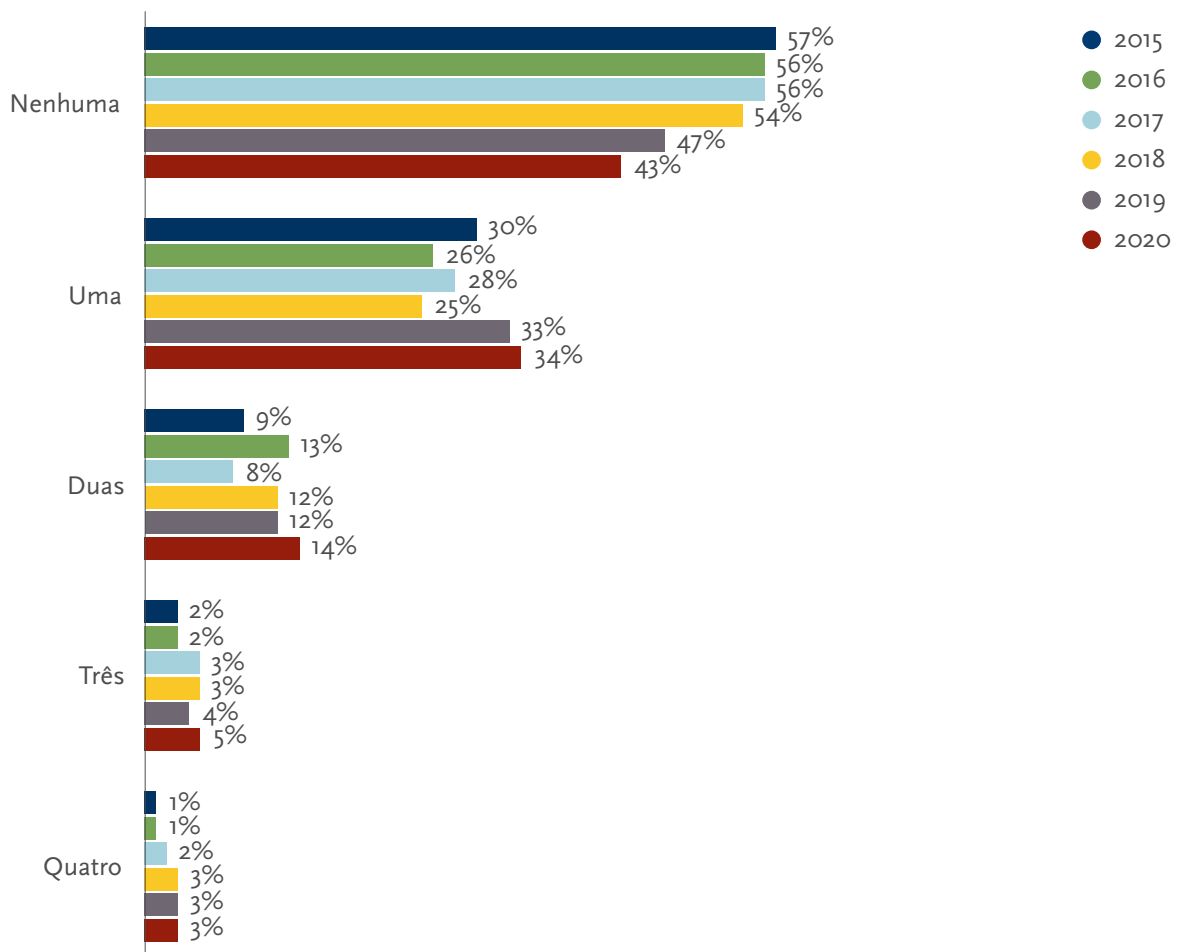
Do total de Conselhos, 57% apresentam ao menos uma mulher, com destaque para o Nível 1, que apresenta 69% de Conselhos com mulheres. Este percentual representa um aumento de 8% em relação aos 53% de Conselhos com pelo menos uma mulher no ano anterior, e de 33% em relação a 2015.

Dezessete Conselhos (9%) têm três ou mais mulheres, um aumento de 13% em relação ao ano passado. 3% das empresas têm Conselhos com 5 ou mais mulheres.

COMPOSIÇÃO

Número de mulheres	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou mais	3	2	-	5
Quatro	2	-	1	3
Três	8	-	1	9
Duas	21	3	3	27
Uma	44	8	13	65
Nenhuma	65	8	8	81
Total de empresas	143	21	26	190

Conselhos quanto à presença de mulheres, no período



Em contraste com outros países, o Brasil tem uma das menores taxas de participação feminina nos quadros de Conselho.

Comparação internacional: Conselhos com ao menos uma mulher, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Conselhos com ao menos uma mulher	57%	37% a 40%	48,1% a 100%	51,2% a 100%

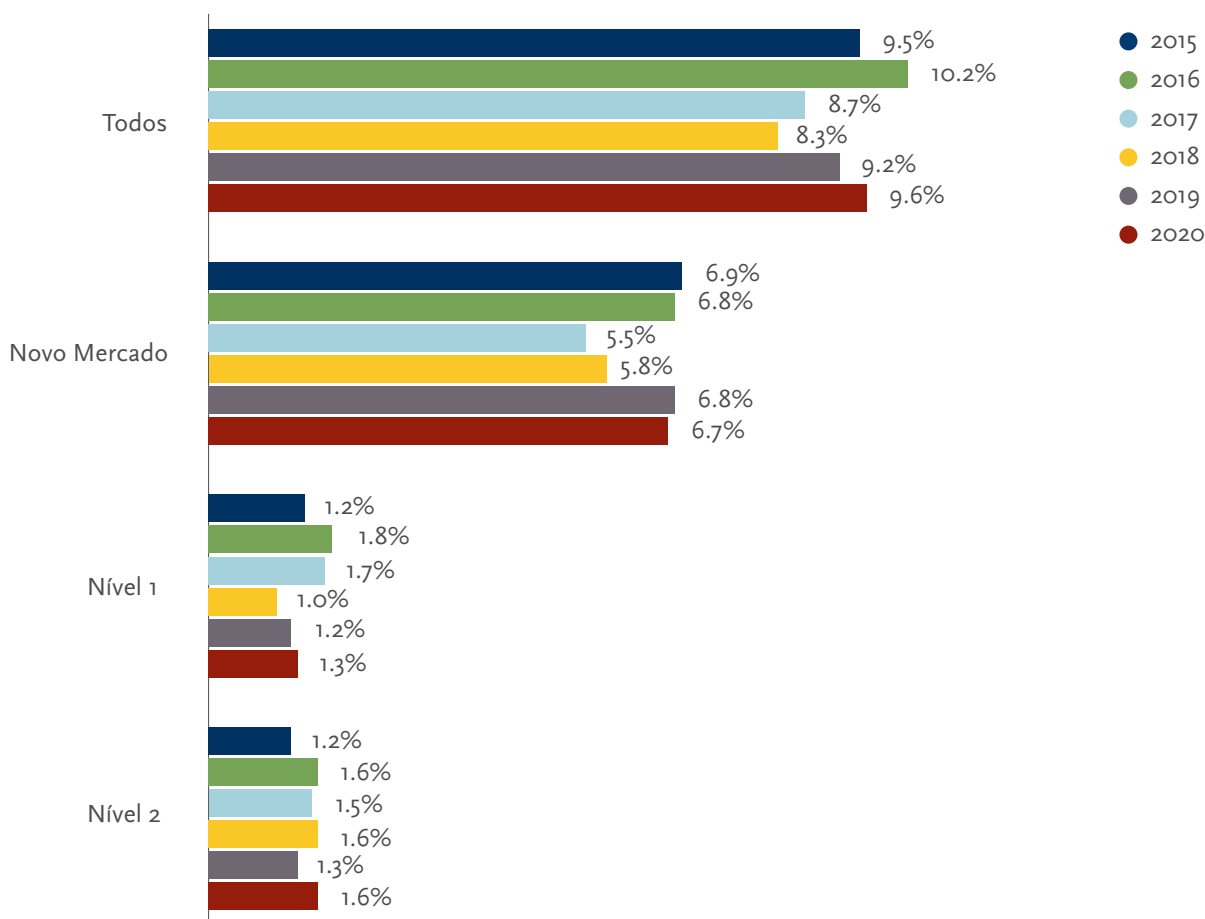
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, 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>

Estrangeiros

A representatividade de estrangeiros nos Conselhos brasileiros é de 9,6%, um leve aumento de 4% sobre os 9,2% do ano anterior e no 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	107	26	20	153
Brasileiros	1041	183	221	1445
Total de membros	1148	209	241	1598

Conselheiros estrangeiros por segmento, no período

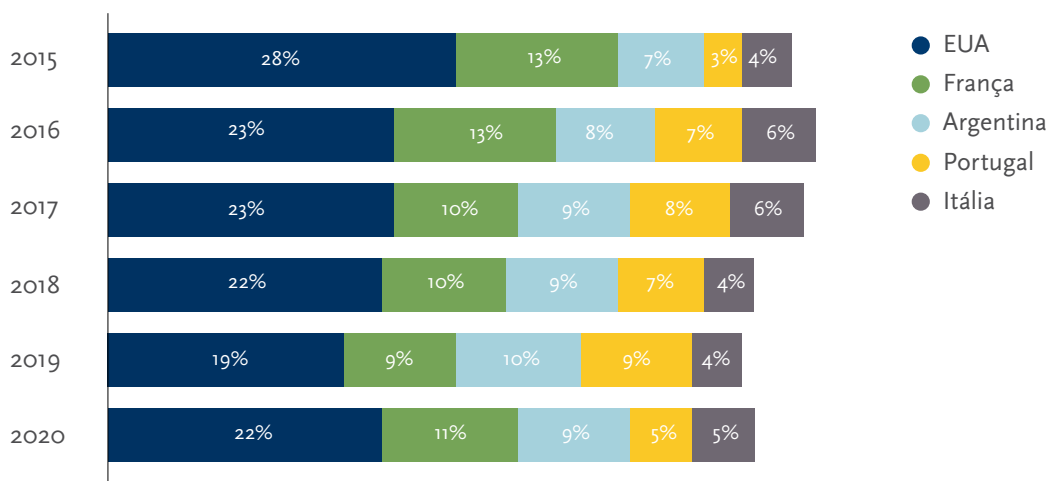


COMPOSIÇÃO

Os Conselheiros estrangeiros representam 28 países, sendo que 22% vêm dos Estados Unidos e 11% da França. Na sequência, Espanha e Argentina representam 9% de estrangeiros cada.

País de origem	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
EUA	24	8	2	34
França	11	1	5	17
Argentina	10	2	2	14
Espanha	13	-	1	14
Colômbia	2	3	5	10
Itália	8	-	1	9
Portugal	7	-	-	7
Alemanha	4	1	-	5
Japão	1	-	4	5
Reino Unido	3	2	-	5
Venezuela	1	3	-	4
Arábia Saudita	3	-	-	3
Outros 16 países	20	6	-	26
Total de estrangeiros	107	26	20	153

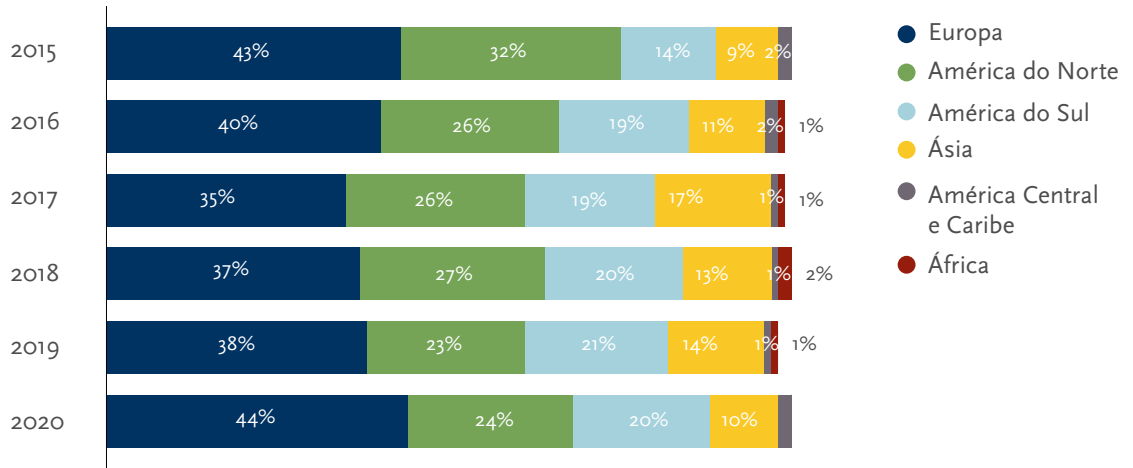
País de origem dos estrangeiros (Top 5), no período



COMPOSIÇÃO

Considerando as diversas geografias, o percentual de europeus é o mais alto (44%), seguido pelos norte-americanos (24%), ambas regiões apresentando queda de participação ao longo do período. A participação dos asiáticos nos Conselhos brasileiros representa 10% de todos os membros estrangeiros. Diretores da Oceania, África, América Central e Caribe representam apenas 2% dos estrangeiros.

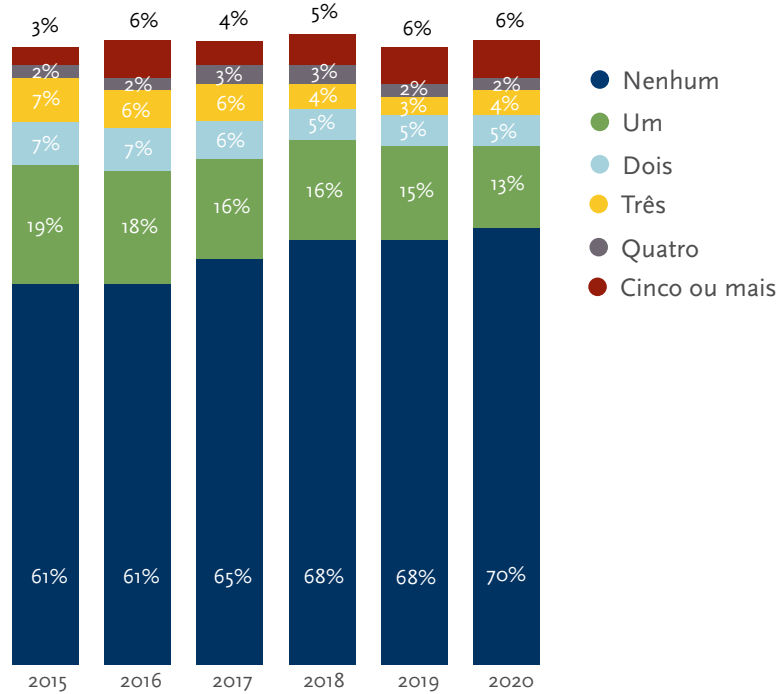
Região de origem dos estrangeiros, no período



Apenas 30% dos Conselhos contam com ao menos um estrangeiro. Vinte e dois Conselhos (12%) têm três ou mais estrangeiros. 6% das empresas têm Conselhos com 5 ou mais estrangeiros.

Número de estrangeiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Cinco ou mais	8	1	3	12
Quatro	3	-	-	3
Três	5	2	-	7
Duas	5	4	1	10
Uma	20	3	2	25
Nenhuma	102	11	20	133
Total de empresas	143	21	26	190

Conselhos com ao menos um estrangeiro, no período



Comparação internacional: Estrangeiros em Conselho, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Estrangeiros em Conselhos	9,6%	11% a 27,5%	8,2% a 29,2%	10,1% a 58,2%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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>

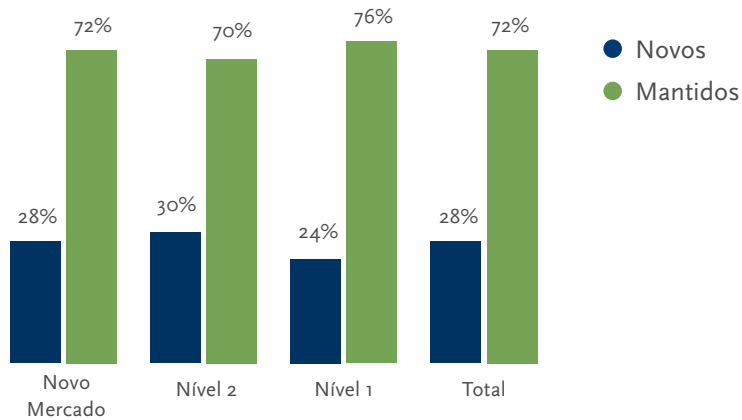
Novos Conselheiros

São considerados como “novos” todos os membros executivos e não executivos dos Conselhos inexistentes no Brasil Board Index do ano anterior. Em decorrência, todos os membros executivos e não executivos dos Conselhos de empresas novas no Board Index são também classificados como novos Conselheiros.

Em comparação com o último Board Index, as empresas elegeram 445 novos Conselheiros, 28% em relação ao total de membros. O percentual de novos membros é o mais alto do período e representa um aumento expressivo de 40% sobre o ano passado. O Nível 1 apresentou a maior taxa de recrutamento, 30%.

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

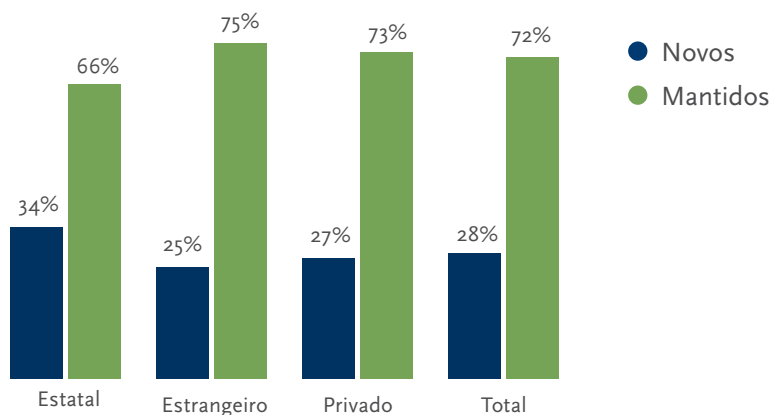
Conselheiros novos e mantidos por segmento, no ano



A maior renovação em Conselhos ocorreu nas empresas de controle acionário estatal, 21% acima da média geral. O percentual de 34% de renovação em Conselhos de empresas estatais contribuiu significativamente para o aumento da média geral de novos Conselheiros.

Controle acionário	Novos	Mantidos	Total
Estatual	37	71	108
Estrangeiro	12	36	48
Privado	396	1046	1442
Total de membros	445	1153	1598

Conselheiros novos e mantidos no ano, por controle acionário



COMPOSIÇÃO

Considerando apenas os novos membros, 76% foram contratados como Conselheiros e 13% como Suplentes. Os Conselhos do Novo Mercado elegeram a maioria dos *Chairs*, *Vice Chairs*, Conselheiros e Suplentes.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i>	20	6	5	31
<i>Vice Chair</i>	15	1	1	17
Conselheiro	251	46	43	340
Secretário	-	1	-	1
Suplente	39	9	8	56
Total de novos membros	325	63	57	445

Dentre os novos membros, os *Chairs* representam 16% do total geral da posição. Todos os recém-nomeados *Chairs* são homens e três são estrangeiros. Cinco dos novos *Chairs* são Independentes.

Os novos *Vice Chairs* representam 14% do total geral desta posição. Destes novos *Vice Chairs*, encontra-se apenas uma mulher, atuando como a única *Vice Chair* Independente.

Dentre os novos membros, os titulares representam 87%, praticamente o mesmo patamar de titulares da média geral. Desses novos titulares, 194 são Independentes, representando 44% dos novos e um percentual 7% superior à média total de Independentes (41%).

Comparação internacional: Novos membros em Conselho, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Novos membros em Conselhos	28%	17,6% (Chile N/I)	4,6% - 10,5%	10,5% a 23%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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 representam 12,8% dos novos membros, 11% acima da porcentagem total de mulheres (11,5%).

Comparação internacional: Novos membros em Conselho, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Mulheres entre os novos membros em Conselhos	12,8%	17,6% (Chile N/I)	0,4% a 40%	9,4% a 48%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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

Dos novos membros nos Conselhos Brasileiros, 13% são estrangeiros, 35% acima do percentual de membros estrangeiros no total geral (9,6%).

Comparação internacional: Estrangeiros entre os novos membros, Brasil e países por região

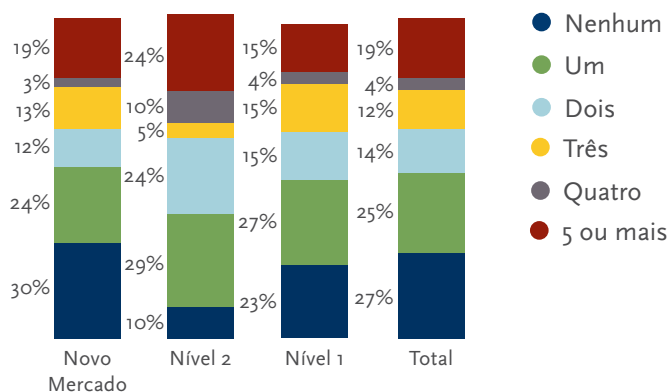
	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Estrangeiros entre os novos membros em Conselhos	13%	26% (Chile N/I)	1,1% a 39,3%	9% a 79%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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>

139 Conselhos, 73% do total, apresentam um novo membro em Conselho. 66 Conselhos (35%) têm três ou mais novos membros e 19% 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	27	5	4	36
Quatro novos	4	2	1	7
Três novos	18	1	4	23
Dois novos	17	5	4	26
Um novo	34	6	7	47
Nenhum	43	2	6	51
Total de empresas	143	21	26	190

Conselhos com ao menos um novo membro por segmento, no ano



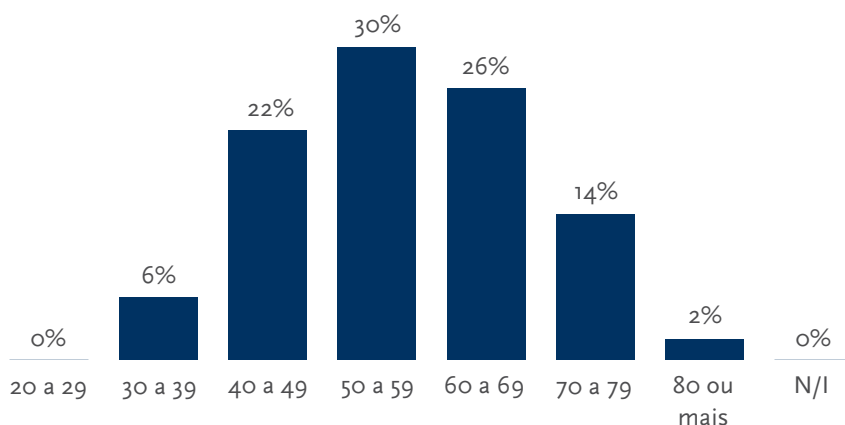
Idade média

A idade média 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, 78% dos membros de Conselhos têm entre 40 e 69 anos. O Conselheiro mais jovem tem 26 anos e atua em uma empresa Industrial do Novo Mercado. Trinta e três membros têm mais de 80 anos, a maioria atuando em empresas do segmento Industrial.

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	4	101	341	471	406	222	33	20

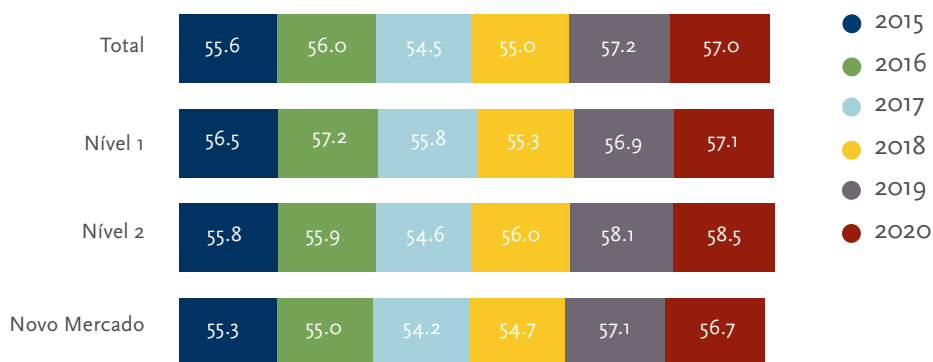
Conselheiros por faixa etária, no ano



A idade média dos Conselheiros é 57 anos, estável em relação ao ano anterior e com variações entre os segmentos de listagem.

Idade dos Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Idade máxima	88	91	92	92
Idade média	56,7	58,5	57,1	57
Idade mínima	26	26	33	26

Idade média dos Conselheiros por segmento, no período



Comparação internacional: Idade média dos membros, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Idade média (anos)	57	57,9 (Chile N/I)	59 a 62,7	54,3 a 61,5

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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 52,4 anos, 8% abaixo da média de 57 anos de todos os membros.

Considerando apenas os *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chair*, a idade média é de 61 anos, cerca de 7% superior à idade média das demais posições.

Comparação internacional: Idade média dos *Chairs*, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Idade média dos <i>Chairs</i> (anos)	61	58,8 (Chile N/I)	58 a 65,7	53,8 a 65,4

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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>

Formação acadêmica

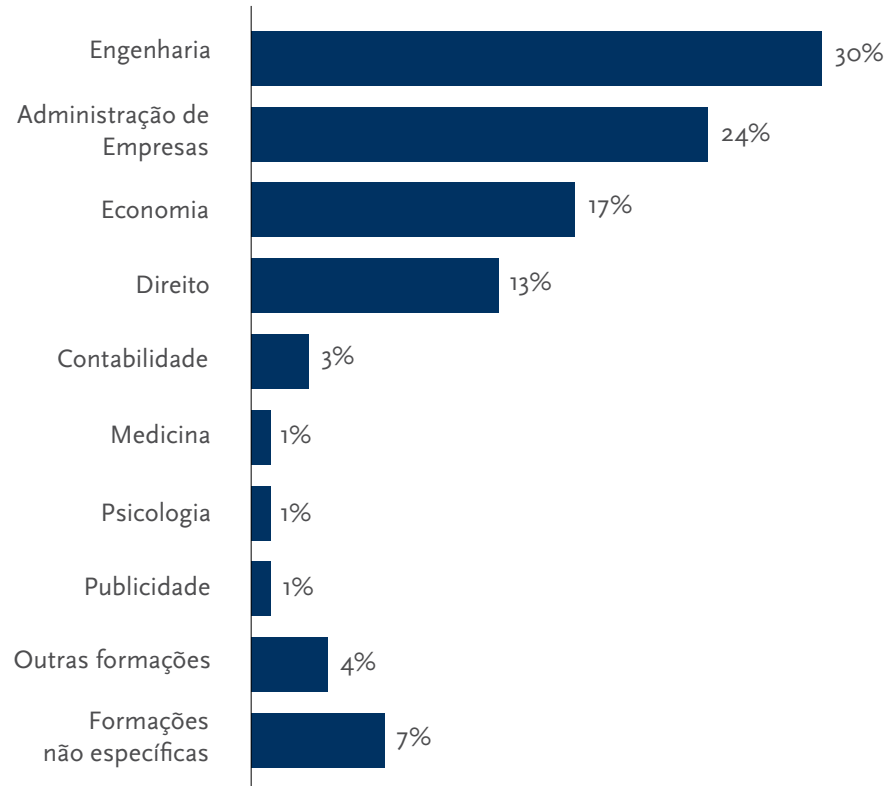
A formação acadêmica mais frequente entre os Conselheiros é Engenharia (30%), seguida de Administração de Empresas (24%) e Economia (17%), com percentuais semelhantes para todos os segmentos de listagem. Os percentuais deste ano acompanham integralmente as observações do ano anterior.

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	347	59	74	480
Administração de Empresas	291	46	40	377
Economia	190	35	46	271
Direito	138	28	37	203
Contabilidade	29	8	6	43
Medicina	15	2	-	17
Psicologia	7	2	3	12
Publicidade	10	-	-	10
Outras formações*	39	9	18	66
Formações não específicas**	82	20	17	119
Total de membros	1148	209	241	1598

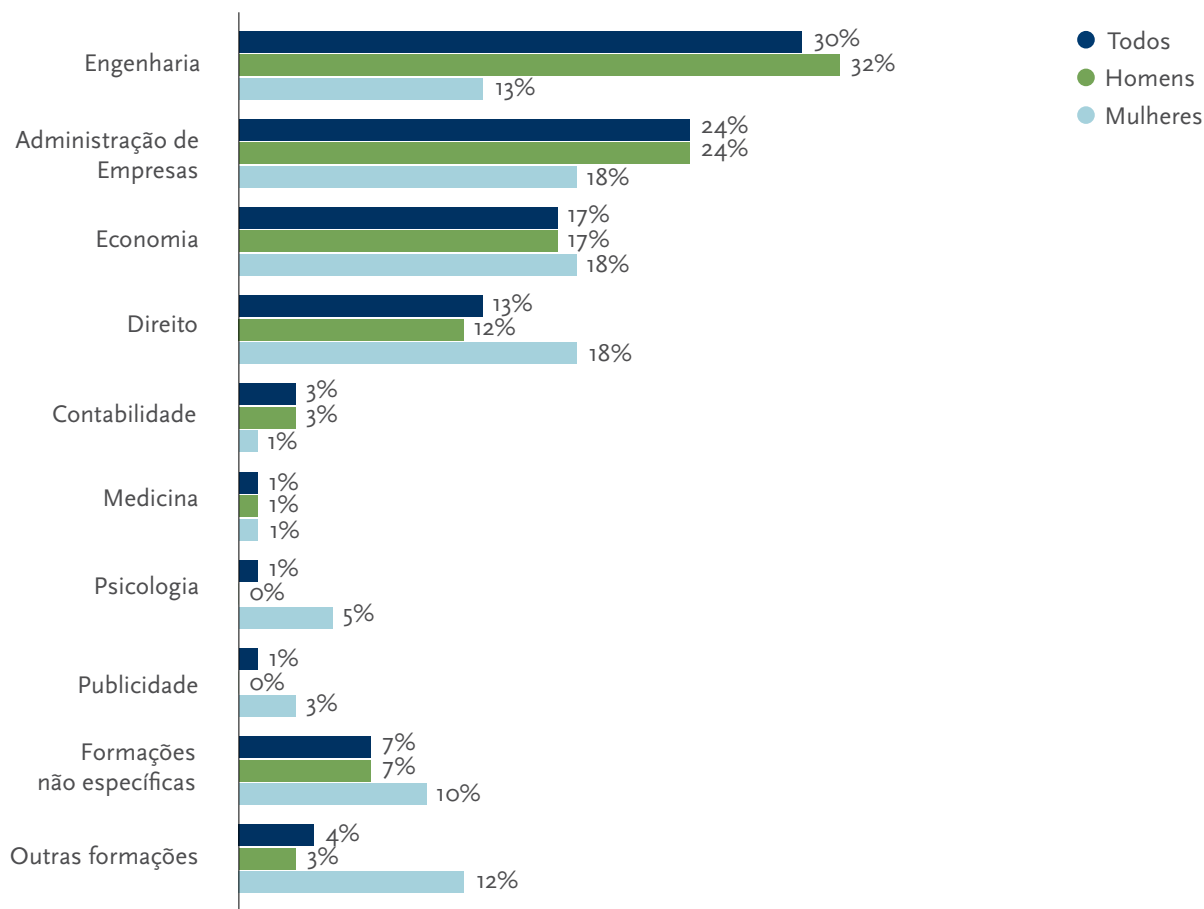
* Outras formações incluem Jornalismo, Arquitetura, Filosofia, Tecnologia, Comunicação, Educação, entre outras

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

Formação acadêmica dos Conselheiros, no ano

A diversidade de formações acadêmicas é maior entre as mulheres, que apresentam percentuais relevantes de representatividade em um maior número de formações, a exemplo de Publicidade, Psicologia, Jornalismo, Arquitetura, Filosofia, Comunicação e Educação.

Formação acadêmica: homens e mulheres, no ano



Background profissional

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 em relação 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.

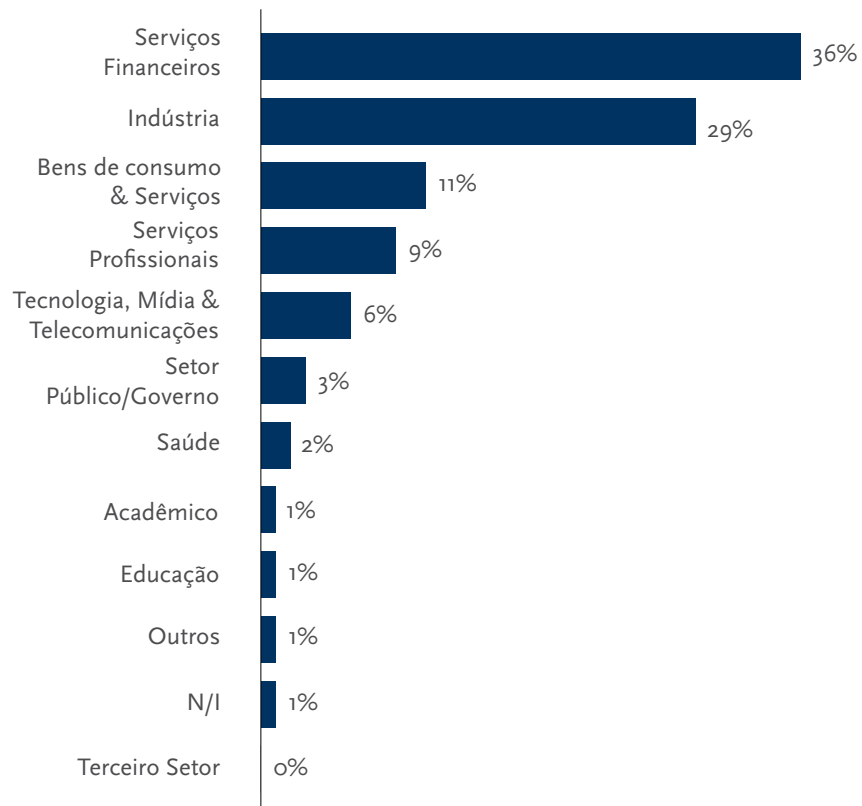
- » *Background* funcional principal – a principal *expertise* de Conselheiro em termos funcionais;
- » *Background* funcional adicional – experiência funcional relevante e adicional à principal.

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 29% do total de *Backgrounds* setoriais. Os dois setores – empresas financeiras ou industriais – representam 65% dos *Backgrounds* dos Conselheiros.

Background setorial primário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Serviços Financeiros	431	60	81	572
Indústria	289	98	83	470
Bens de consumo & Serviços	151	8	14	173
Serviços Profissionais	106	14	29	149
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	72	9	14	95
Setor Público/Governo	20	9	12	41
Saúde	25	6	-	31
Acadêmico	18	3	2	23
Educação	20	-	2	22
Outros	9	1	3	13
N/I	6	1	1	8
Terceiro Setor	1	-	-	1
Total de membros	1148	209	241	1598

Background setorial primário, no ano

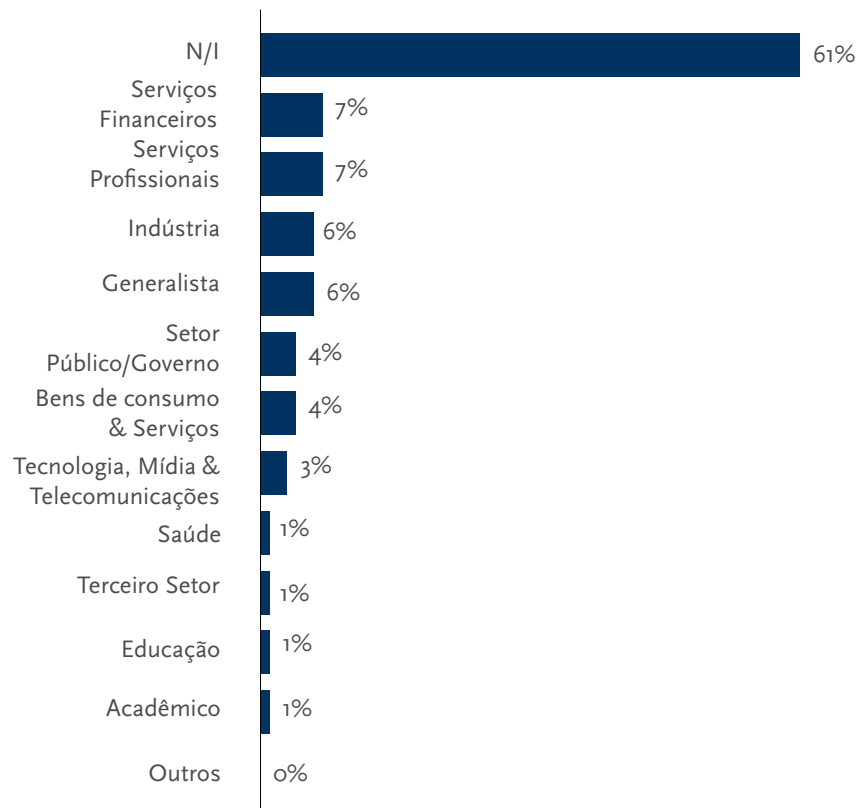


Background setorial secundário

Um total de 620 Conselheiros, 39% do total, apresenta experiência relevante adicional à principal em outros setores econômicos. Serviços Profissionais e Serviços Financeiros são os setores mais representados, com 7% do total cada um, seguidos por Indústria e áreas diversas (perfil generalista).

Background setorial secundário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Serviços Financeiros	89	11	16	116
Serviços Profissionais	92	10	12	114
Indústria	77	12	12	101
Generalista	68	11	9	88
Setor Público/Governo	36	4	17	57
Bens de consumo & Serviços	44	6	6	56
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	31	10	7	48
Saúde	10	1	1	12
Educação	9	-	-	9
Terceiro Setor	7	1	1	9
Acadêmico	5	2	1	8
Outros	2	-	-	2
N/I	678	141	159	978
Total de membros	1148	209	241	1598

Background setorial secundário, no ano



Background funcional principal

A experiência como CEO é a preponderante entre os Conselheiros, foi encontrada em 32% 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 72% do total de membros.

Considerando apenas os *Chairs, Co-Chairs e Executive Chair*, a experiência como CEO é ainda mais representativa, sendo observada em 42% para o total destas posições. A vivência como Acionista/Fundador é a segunda mais frequente, com 28% do total. Juntos, estes dois *Backgrounds* são observados em 70% das posições de *Chairs, Co-Chairs e Executive Chair*.

Background funcional primário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
CEO	382	58	69	509
Investimentos	175	32	22	229
Acionista/Fundador	153	34	41	228
Finanças	145	29	21	195
Jurídico	70	14	25	109
Operações	53	14	22	89
Comercial	35	5	4	44
Generalista	27	5	4	36
Cargos Públicos	14	5	8	27
Outros	20	2	5	27
Recursos Humanos	11	2	5	18
Docente	11	4	2	17
Auditoria	9	1	4	14
Marketing	10	1	2	13
Governança Corporativa	8	-	1	9
N/I	7	1	1	9
Comunicação e Relações Institucionais	3	1	3	7
Digital/Inovação	6	-	-	6
Riscos	3	-	2	5
Tecnologia	4	1	-	5
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	1	-	-	1
Generalista	1	-	-	1
Total de membros	1148	209	241	1598

Background funcional primário, no ano



Background funcional secundário

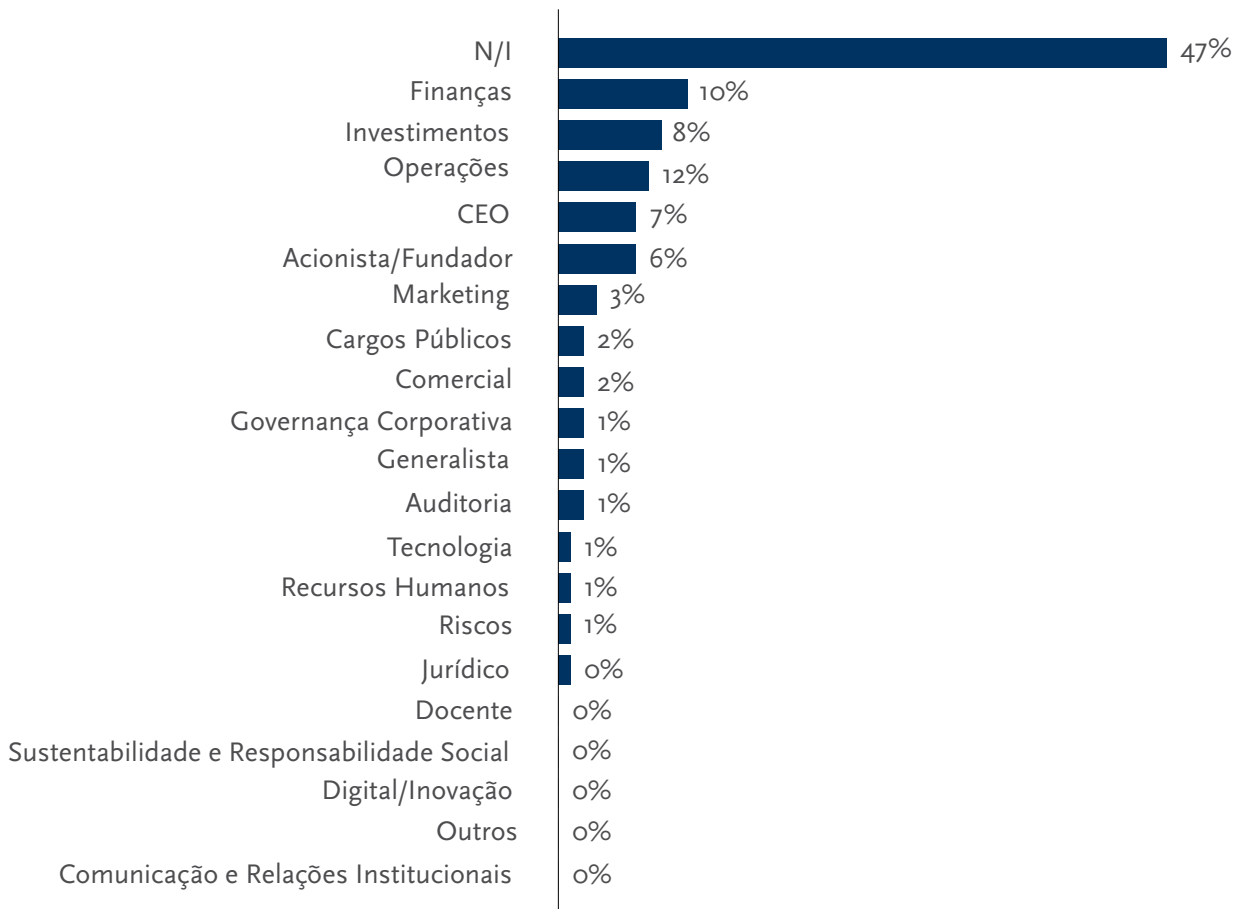
Um total de 850 Conselheiros, 53% do total, apresenta experiência adicional relevante em outras funções além da principal. Similarmente ao *Background* funcional principal, experiências relacionadas a Finanças, Investimentos e Operações são relevantes, porém com representatividades diferentes (10%, 8% e 7%, respectivamente). A experiência como CEO também aparece em 6% do total.

Background funcional secundário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Finanças	105	23	24	152
Investimentos	97	19	18	134
Operações	79	12	16	107
CEO	62	14	16	92
Acionistas/Fundador	64	18	9	91
Marketing	37	2	3	42
Cargos Públicos	21	4	13	38
Comercial	22	4	6	32
Generalista	23	1	6	30
Governança Corporativa	20	2	8	30
Auditoria	17	2	5	24

COMPOSIÇÃO

Background funcional secundário	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Tecnologia	16	-	5	21
Recursos Humanos	12	-	2	14
Jurídico	6	5	2	13
Riscos	8	2	3	13
Docente	1	1	3	5
Digital/Inovação	4	-	-	4
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	3	-	1	4
Comunicação e Relações Institucionais	1	-	2	3
Outros	1	-	-	1
N/I	549	100	99	748
Total de membros	1148	209	241	1598

Background funcional secundário, no ano



Independência dos Conselheiros

Em conformidade aos requisitos da CVM e às regras da B3, o Conselheiro Independente caracteriza-se por sua relação com a companhia, seu acionista controlador direto ou indireto e seus administradores e, adicionalmente, com as sociedades controladas, coligadas ou sob controle comum. Nas companhias com acionista controlador, os conselheiros eleitos mediante votação em separado serão considerados independentes.

Não é considerado Conselheiro Independente aquele que:

- » é acionista controlador direto ou indireto da companhia;
- » tem seu exercício de voto nas reuniões do Conselho de Administração vinculado por acordo de acionistas que tenha por objeto matérias relacionadas à companhia;
- » é cônjuge, companheiro ou parente, em linha reta ou colateral, até segundo grau do acionista controlador, de administrador da companhia ou de administrador do acionista controlador; e
- » foi, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da companhia ou do seu acionista controlador.

As seguintes situações devem ser analisadas para verificar se implicam perda de independência em razão das características, magnitude e extensão do relacionamento:

- » é afim até segundo grau do acionista controlador, de administrador ou de administrador do acionista controlador;
- » foi, nos últimos três anos, empregado ou diretor de sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum;
- » tem relações comerciais com companhia, acionista controlador ou sociedades coligadas, controladas ou controle comum;
- » ocupa cargo em sociedade ou entidade que tenha relações comerciais com a companhia ou com o seu acionista controlador que tenha poder decisório na condução das atividades da referida sociedade ou entidade;
- » recebe outra remuneração da companhia, de seu acionista controlador, sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum além daquela relativa à atuação como membro do Conselho de Administração ou de Comitês da companhia, de seu acionista controlador, de suas sociedades coligadas, controladas ou sob controle comum, exceto proventos em dinheiro decorrentes de participação no capital social da companhia e benefícios advindos de planos de previdência complementar.

A indicação como Conselheiro Independente será deliberada pela Assembleia Geral, que poderá basear sua decisão na declaração do indicado a Conselheiro Independente ao Conselho de Administração e na manifestação do Conselho de Administração da companhia, inserida na proposta da administração referente à Assembleia Geral para eleição de administradores, quanto ao enquadramento ou não enquadramento do candidato nos critérios de independência.

O procedimento previsto não se aplica às indicações de candidatos que não atendam ao prazo de antecedência para inclusão de candidatos no boletim de voto, conforme disposto na regulamentação editada pela CVM sobre votação a distância; e mediante votação em separado nas companhias com acionista controlador.

COMPOSIÇÃO

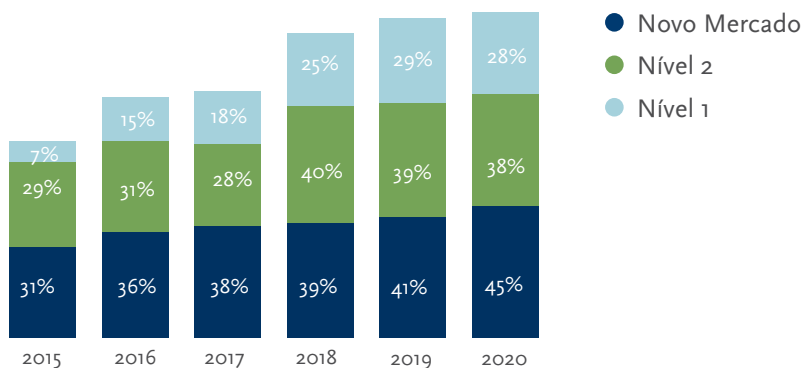
Segundo as regras da B3, as empresas listadas no Novo Mercado devem apresentar no mínimo dois Conselheiros Independentes ou 20% do total de Conselheiros, o que for maior, e com arredondamento para cima. Empresas do Nível 2 tem regra semelhante, exceto pela regra de arredondamento, enquanto que empresas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

No ano analisado, os membros Independentes representam 41% de todos os membros de Conselhos, um avanço de 5% sobre os 39% Independentes do ano anterior. O avanço foi impulsionado principalmente pelo expressivo aumento no número de membros Independentes em Conselhos do Novo Mercado (de 41% para 45%, um crescimento de 10%).

Os Nível 2 e Nível 1 possuem, respectivamente, 38% e 28% de membros Independentes.

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

Independência dos Conselheiros por segmento, no período



COMPOSIÇÃO

O setor industrial apresenta o maior percentual de Independentes (42% do total), seguido por Serviços Financeiros (25%) e Bens de Consumo e Serviços (18%). Estes percentuais são decorrentes principalmente pela formação da amostra de empresas, composta majoritariamente por companhias destes setores.

Setor econômico	Não Independentes	Independentes	Total
Bens de Consumo & Serviços	133	118	251
Educação, OSL & Governo	8	20	28
Indústria	479	275	754
Saúde	48	29	77
Serviços Financeiros	233	163	396
Tecnologia, Mídia & Telecom	36	56	92
Total de membros	937	661	1598

Comparação internacional: Conselheiros Independentes, Brasil e países por região

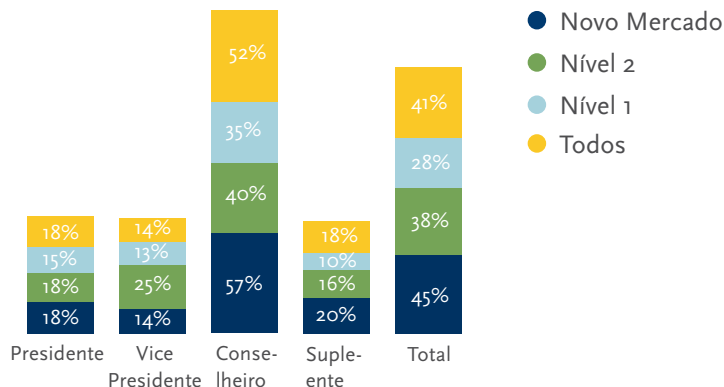
	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Conselheiros Independentes	41%	22,4% a 29,3%	48,5% a 85%	33,1% a 86%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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-se os totais de membros por posição desempenhada, 18% dos *Chairs* e 14% *Vice Chairs* são Independentes.

Posições desempenhadas por Independentes	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
<i>Chair</i>	26	4	4	34
<i>Vice Chair</i>	12	2	3	17
Conselheiro	451	68	59	578
Suplente	25	5	2	32
Total de Independentes	514	79	68	661

Independência por posição por segmento, no ano



Considerando-se apenas os membros Independentes, as mulheres são minoria em todos os segmentos. O Nível 1 é um destaque, com as mulheres representando 16,7% dos membros Independentes.

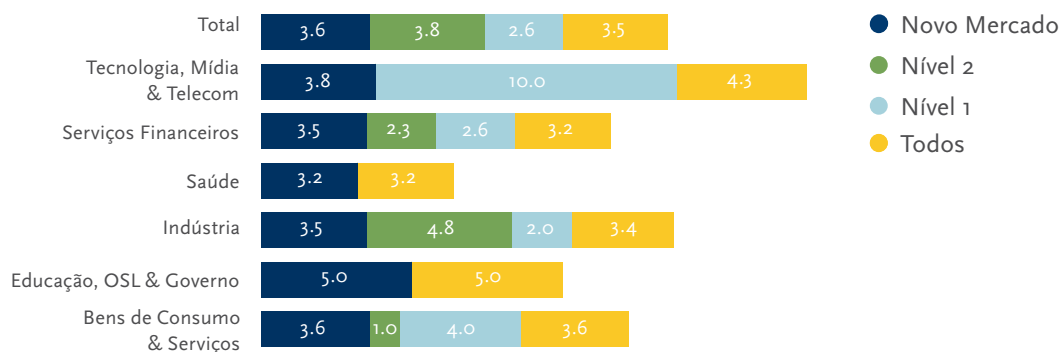
Cada Conselho possui, em média, 3,5 membros Independentes, um avanço de 6% sobre o ano anterior. Os Conselhos do Nível 2 apresentam o maior número médio de Conselheiros Independentes (3,8), 9% acima da média geral.

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

O setor de Educação, OSL e Governo apresenta 5,0 Independentes por Conselho, a maior média entre os setores e 43% acima da média geral, enquanto que os setores de Saúde e de Serviços Financeiros apresentam a menor média, 3,2 Independentes por empresa (9% abaixo da média geral).

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	3,6	1,0	4,0	3,6
Educação, OSL & Governo	5,0	-	-	5,0
Indústria	3,5	4,8	2,0	3,4
Saúde	3,2	-	-	3,2
Serviços Financeiros	3,5	2,3	2,6	3,2
Tecnologia, Mídia & Telecom	3,8	-	10,0	4,3
Média de Independentes	3,6	3,8	2,6	3,5

Média de independentes por setor e segmento, no ano



Comparação internacional: Média de Conselheiros Independentes, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Média de Conselheiros Independentes	3,5	1,8 a 2,4	5,6 a 9,0	3,3 a 8,7 (Alemanha N/I)

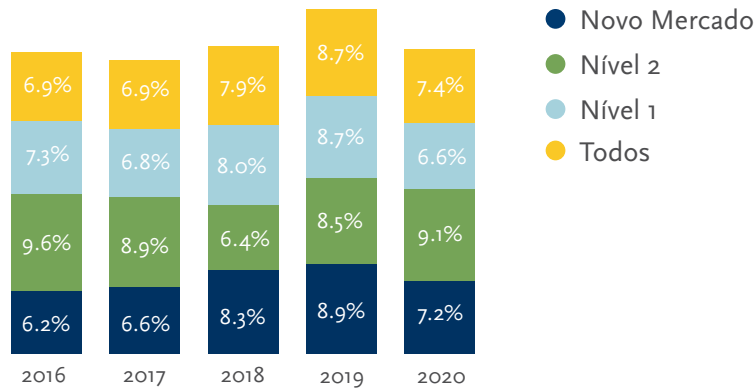
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, 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 7,4% de todos os membros de Conselho ocupam posições executivas em suas próprias companhias, 15% abaixo do ano anterior (8,7%). Os Conselhos do Nível 1 possuem a menor taxa de membros executivos, 6,6%, cerca de 11% abaixo da média geral de executivos.

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

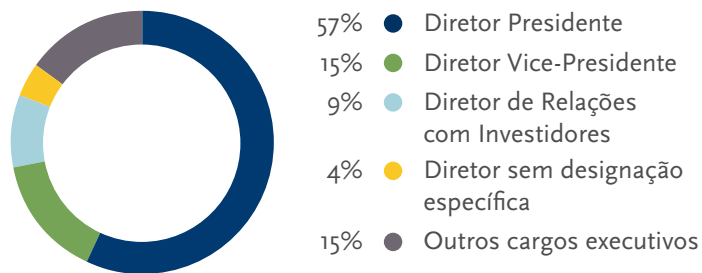
Conselheiros executivos na própria empresa por segmento, no período



As posições executivas mais comuns são as de Diretor Presidente/CEOs (57%) e Diretor Vice-Presidente (15%).

Função executiva	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Diretor Presidente	46	10	11	67
Diretor Vice-Presidente	13	2	3	18
Diretor de Relações com Investidores	8	3	-	11
Diretor sem designação específica	4	1	-	5
Outros cargos executivos	12	3	2	17
Total de membros executivos	83	19	16	118

Posições executivas ocupadas pelos Conselheiros executivos, no ano



Comparação internacional: Média de Conselheiros executivos, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Média de Conselheiros executivos	0,6	N/I	1,0 a 1,3	0 a 2,5 (Alemanha e Polônia N/I)

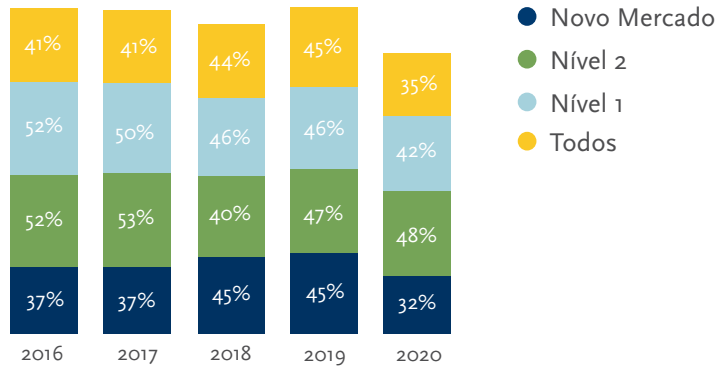
Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, 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>

CEOs em Conselhos

Os CEOs participam em 35% dos Conselhos de suas próprias empresas, considerando apenas a amostra do Board Index. A participação é mais expressiva no Nível 2, que conta com 48% dos CEOs atuando nos Conselhos das próprias empresas, 37% acima da média geral. A participação diminuiu 22% sobre o ano anterior.

Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Membros executivos	83	19	16	118
CEOs na própria empresa	46	10	11	67
Executivos na empresa com outros cargos	37	9	5	51
Membros não executivos	1065	190	225	1480
Total de membros	1148	209	241	1598

Conselhos com membros que são CEOs nas próprias empresas

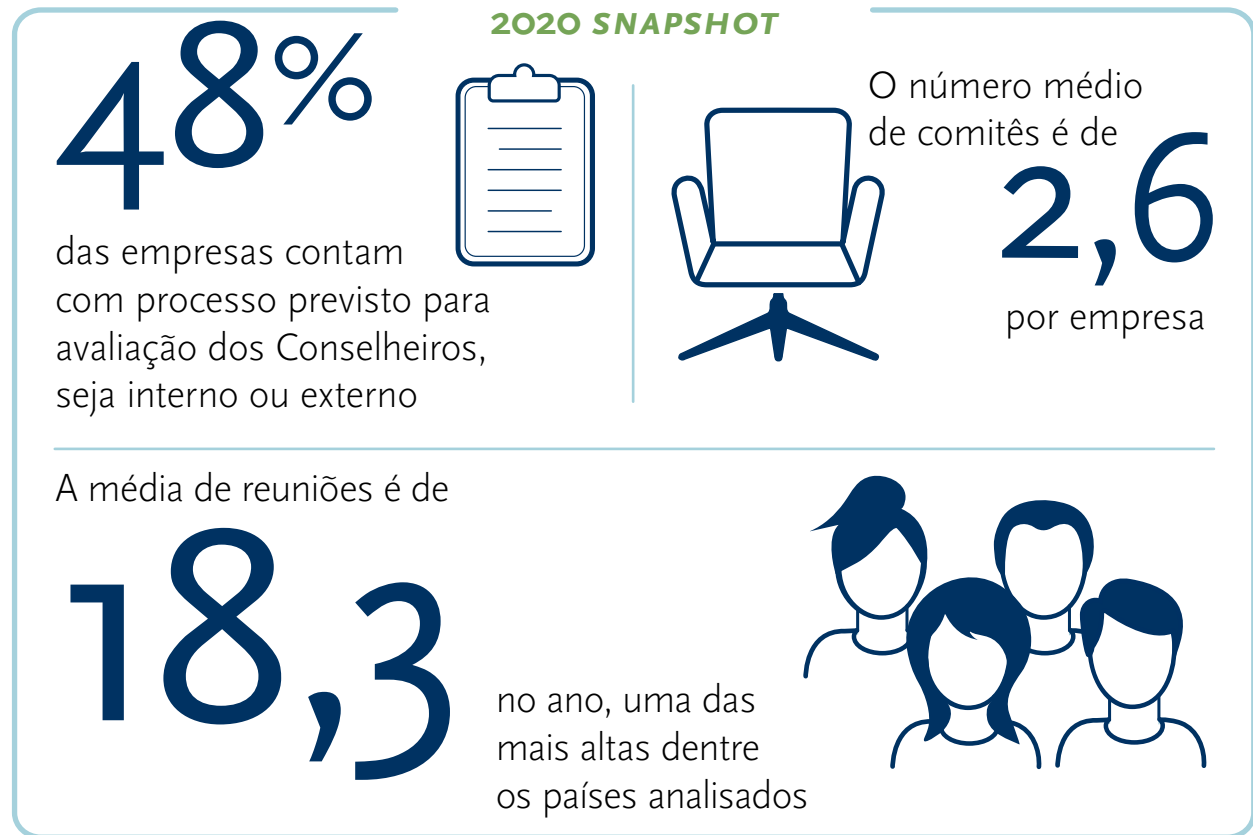


Todos os CEOs em Conselhos de suas próprias empresas são homens e três são estrangeiros.

Considerando apenas os CEOs em Conselhos de suas próprias empresas, a idade média é de 54,3 anos, cerca de 5% inferior à média geral de membros de Conselho (57) e 11% abaixo da média de idades dos *Chairs*, *Co-Chairs* e *Executive Chair* (61).

Idade dos CEOs	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Idade máxima	71	80	73	80
Idade média	56,2	58,1	53,0	54,3
Idade mínima	39	36	36	36

Organização e Processos



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.

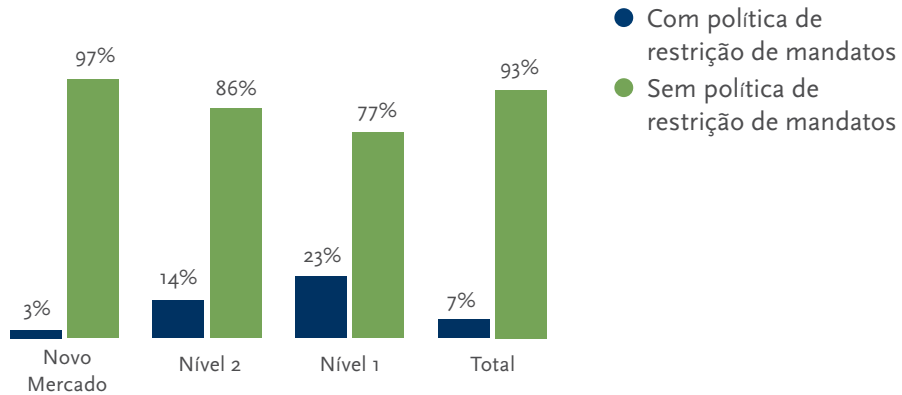
A Lei das Estatais (13.303/16), aplicável a todas as empresas de controle acionário estatal, dispõe sobre o prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração, que deve ser unificado e não superior a dois anos, sendo permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas.

No ano em análise, apenas 13 empresas, equivalentes a 7% 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.

Entre as empresas, apenas o setor Industrial e o de Serviços Financeiros apresentam empresas com política de restrição de mandatos (13% e 6% das empresas, respectivamente).

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Com política de máximo de mandatos	4	3	6	13
Sem política de máximo de mandatos	139	18	20	177
Total de empresas	143	21	26	190

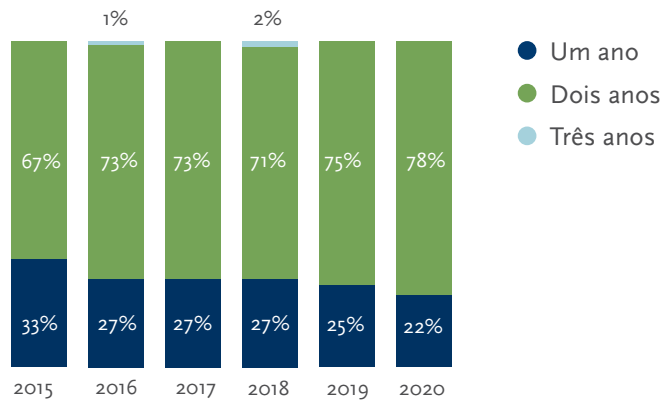
Empresas com política de restrição de mandatos por segmento, no ano



O mandato de dois anos tem ampla preferência entre as empresas, representando a escolha de 78% dos Conselhos, 4% acima do ano anterior e 16% acima de 2015. Mandatos de três anos não foram reportados no ano atual.

Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mandato de um ano	28	5	8	41
Mandato de dois anos	115	16	18	149
Total de empresas	143	21	26	190

Duração dos mandatos, no período



Reuniões de Conselho

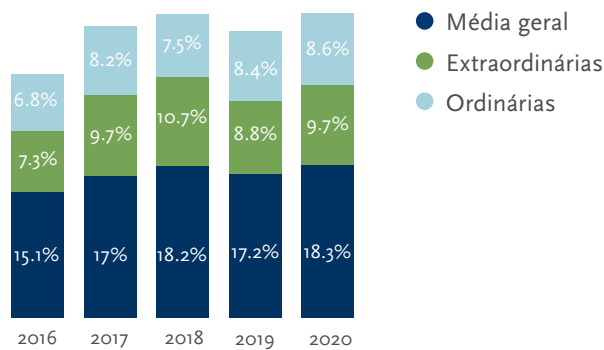
Em média, os Conselhos brasileiros se reuniram 18,3 vezes no ano, refletindo um número médio de reuniões alto em todos os segmentos de listagem. A alta frequência de reuniões é explicada principalmente pelo número de reuniões extraordinárias, que ultrapassam as ordinárias no Nível 2 e Nível 1.

Os Conselhos realizaram, em média, 9,7 reuniões extraordinárias e 8,6 reuniões ordinárias no ano. O maior número médio de reuniões foi encontrado no Nível 1, com 26,8 reuniões ao ano e cerca de 46% acima da média geral.

Média de reuniões	Ordinárias	Extraordinárias	Média geral
Novo Mercado	8,4	8,3	16,7
Nível 2	9,1	9,4	18,5
Nível 1	9,6	17,2	26,8
Média geral	8,6	9,7	18,3

A média geral de reuniões é 6% maior que a do ano anterior e reflete um aumento de 21% sobre a média do início do período. Enquanto as reuniões ordinárias cresceram 26%, as reuniões extraordinárias registraram um aumento de 33% sobre 2015.

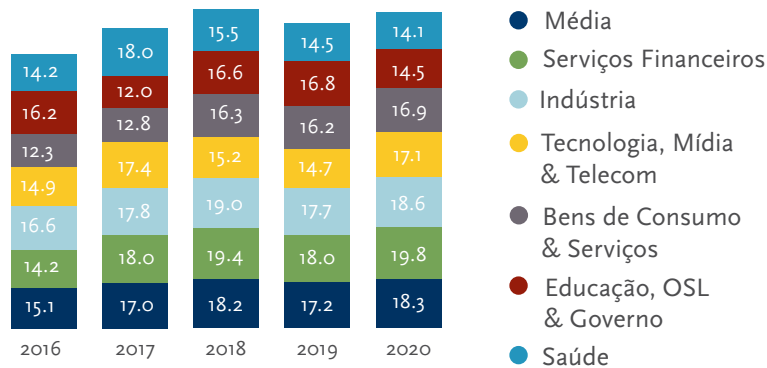
Reuniões por tipo, no período



O número médio de reuniões também é alto em todos os setores econômicos, especialmente em empresas de Serviços Financeiros (média de 19,8 reuniões no ano, 8% acima da média geral).

Média de reuniões	Ordinárias	Extraordinárias	Média geral
Bens de Consumo & Serviços	10,1	6,8	16,9
Educação, OSL & Governo	8,3	6,3	14,5
Indústria	8,7	10,1	18,6
Saúde	6,2	7,9	14,1
Serviços Financeiros	7,7	12,1	19,8
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	10,4	6,7	17,1
Média	8,6	9,7	18,3

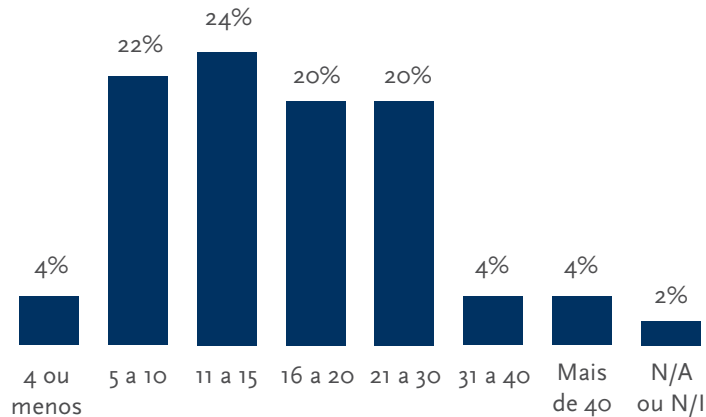
Média de reuniões por setor econômico, no período



A maior parte dos Conselhos, 24%, se reuniu 11 a 15 vezes por ano, enquanto 20% se reuniram 16 a 20 vezes. Apenas 4% se reuniram mais de 40 vezes e 4% 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	N/A ou N/I	Total
Número de empresas	8	41	46	38	38	8	7	4	190

Empresas por frequência das reuniões no ano



Comparação internacional: Reuniões no ano, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Reuniões no ano	18,3	11,6 a 12,7	4,2 a 8,0	6,5 a 19,7

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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 sete empresas com frequência de reuniões acima de 40 ao ano, juntas, perfizeram um total de 479 reuniões no ano, o que representa uma média de 68,4 reuniões cada.

Casos atípicos com maior frequência	Segmento de Listagem	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Total de reuniões
Empresa 1 - Serviços Financeiros	Nível 1	6	206	212
Empresa 2 - Serviços Financeiros	Novo Mercado	12	29	41
Empresa 3 - Serviços Financeiros	Novo Mercado	11	34	45
Empresa 4 - Bens de Consumo & Serviços	Novo Mercado	48	-	48
Empresa 5 - Indústria	Novo Mercado	11	30	41
Empresa 6 - Serviços Financeiros	Novo Mercado	12	34	46
Empresa 7 - Indústria	Novo Mercado	10	36	46

Por outro lado, uma empresa do Novo Mercado, no setor Industrial, realizou apenas três reuniões ao longo do ano, contribuindo para uma redução da média geral.

Desconsiderando-se as oito empresas com frequências atípicas (sete empresas com frequência acima de 40 e uma empresa com apenas 3 reuniões), o número médio é de 16,4 reuniões por ano, ainda refletindo frequência elevada de reuniões.

Reuniões no ano, sem casos atípicos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Ordinárias	8,1	9,1	9,7	8,4
Extraordinárias	7,5	9,4	9,7	8,0
Média de reuniões	15,6	18,5	19,4	16,4

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.

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

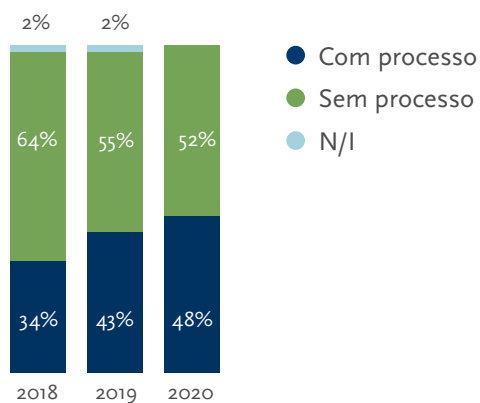
- » a abrangência da avaliação: individual, por órgão, ou ambas;
- » os procedimentos adotados para a realização da avaliação, incluindo a participação de outros órgãos da companhia ou de consultoria externa, se for o caso; e
- » a metodologia adotada, indicando, conforme aplicável, sua alteração em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

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, 48% das empresas já apresentam informações sobre o processo de avaliação do Conselho, um avanço de 12% sobre o percentual de 43% no ano anterior e de 41% sobre 2018.

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

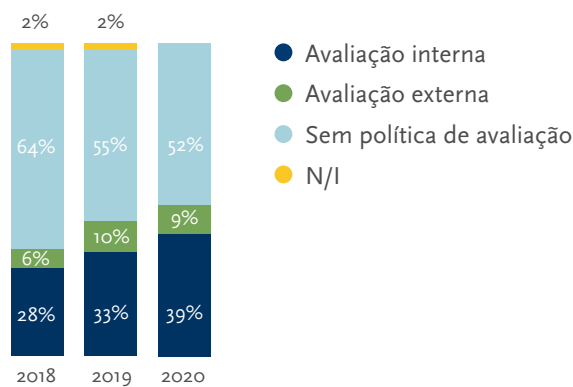
Conselhos com processo de avaliação, no período



A avaliação interna é reportada por 39% das empresas, um avanço de 18% sobre o percentual de 33% de empresas com este tipo de avaliação no ano anterior.

Empresas e Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Avaliação externa	13	2	2	17
Avaliação interna	58	6	10	74
Sem processo previsto de avaliação	72	13	14	99
Total de empresas	143	21	26	190

Tipo de avaliação dos Conselhos, no período

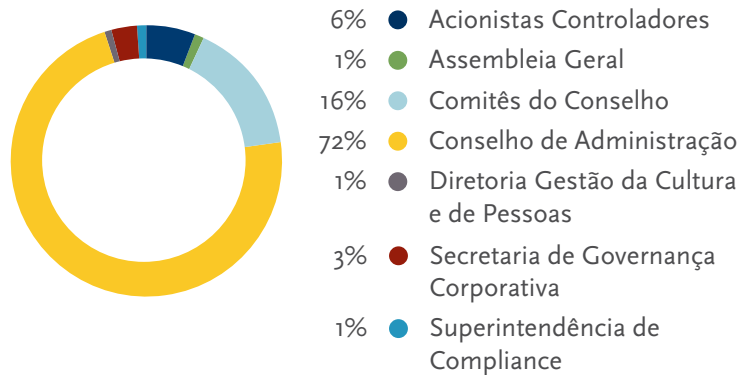


As empresas que realizam avaliação interna (39% do total de empresas) apoiam-se no trabalho de vários órgãos. A maioria das avaliações internas é conduzida pelo próprio Conselho, na figura de seu *Chair* e/ou *Co-Chairs*, ou do próprio colegiado.

Os Comitês ligados aos temas de RH são os mais envolvidos na avaliação interna: Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento; Comitê de Estratégia, Governança e RH e Comitê de Recursos Humanos e Pessoas. Outro tipo de Comitê frequentemente mencionado pelas empresas é o de Comitê de Governança Corporativa. Apenas uma empresa se apoia no trabalho do Comitê de Auditoria para coordenação do processo de avaliação.

Responsável pela Avaliação Interna	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Acionistas Controladores	2	-	2	4
Assembleia Geral	1	-	-	1
Comitês do Conselho	8	2	2	12
Conselho de Administração	44	3	6	53
Diretoria Gestão da Cultura e de Pessoas	1	-	-	1
Secretaria de Governança Corporativa	1	1	-	2
Superintendência de <i>Compliance</i>	1	-	-	1
Total de empresas	58	6	10	74

Responsável pela avaliação interna, no ano



Dezessete empresas, representando 9% do total, realizam avaliação externa. Este percentual representa uma redução de 10% sobre o ano anterior, porém ainda sinaliza um avanço de 50% sobre 2018, quando era de 6%.

A avaliação externa demanda o apoio de consultorias independentes de mercado, contratadas especificamente para a estruturação e acompanhamento deste tipo de processo. Considerando apenas as empresas que realizam avaliação externa, apenas 18% divulga o nome da consultoria contratada para estes serviços.

Empresas com avaliação externa	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Consultoria independente não declarada	11	2	1	14
Consultoria externa especificada	2	-	1	3
Total	13	2	2	17

Comparação internacional: Conselhos com avaliação externa, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Conselhos com avaliação externa	9%	N/I	9% a 21% (México N/I)	5,1% a 44% (Polônia e Turquia (N/I))

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: 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>

Comitês de assessoramento

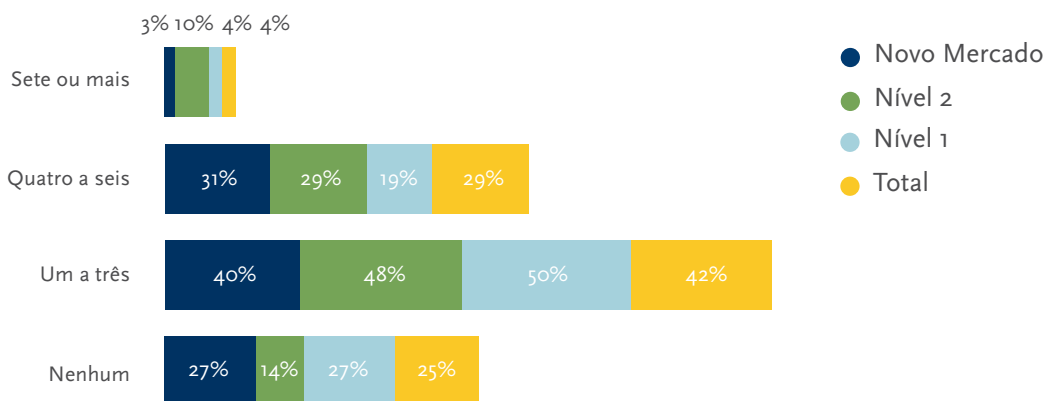
Em média, os Conselhos brasileiros contam com 2,6 Comitês de Assessoramento, um avanço de 4% sobre o ano anterior. Os Conselhos de Nível 2 contam com 3,3 Comitês por Conselho, 27% acima da média geral. Uma empresa do Novo Mercado e uma do Nível 2 conta com dez Comitês, o maior número dentre as companhias.

Comitês por empresa	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número máximo	10	10	7	10
Número médio	2,5	3,3	2,3	2,6
Número mínimo	1	1	1	1

25% dos Conselhos não contam com Comitês, uma redução de 14% em relação ao ano anterior. Menos da metade das empresas, 42%, conta com um a três Comitês. Parcela bem reduzida das empresas (4%) mantém sete ou mais Comitês.

Empresas e número de Comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Nenhum	38	3	7	48
Um a três	57	10	13	80
Quatro a seis	44	6	5	55
Sete ou mais	4	2	1	7
Total de empresas	143	21	26	190

Empresas quanto à quantidade de Comitês



O número de Comitês neste ano cresceu expressivos 29% na comparação com o início do período e 3% em relação ao ano anterior, chegando a 486 Comitês instalados nesse ano.

Comitês	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Novo Mercado	357	352	326	286	277	258
Nível 2	70	59	64	57	64	57
Nível 1	59	61	63	74	75	63
Total	486	472	453	417	416	378

Comitês instaurados pelas empresas do Nível 2, um aumento percentual de 19% sobre o ano anterior.

O maior número de Comitês aparece nas empresas industriais do Novo Mercado, que congregam 28% do total de Comitês, seguido pelos 18% de Comitês em empresas de Bens de Consumo e Serviços e pelos 17% de Comitês em empresas de Serviços Financeiros.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	86	-	7	93
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	14	-	-	14
Indústria	134	44	29	207
Saúde	16	-	-	16
Serviços Financeiros	82	26	20	128
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	25	-	3	28
Total de Comitês	357	70	59	486

Neste ano, um total de 486 Comitês foram estudados. Os Comitês de temas ligados a Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração foram os mais encontrados nas empresas, superando levemente os Comitês de Auditoria, que eram os mais frequentes no ano anterior.

Comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração	76	14	14	104
Auditoria	72	13	15	100
Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais	43	7	7	57
Gestão de Riscos e Controles Internos	32	8	4	44
Estratégia, Negócios e Expansão	28	4	6	38
Governança Corporativa	18	6	1	25
Ética, Integridade e Conduta	16	3	1	20
Comunicação, negociação, reputação e divulgação	12	2	4	18
Sustentabilidade, Meio Ambiente e RSC	13	2	2	17
Inovação, Tecnologia e Transformação Digital	10	3	2	15
Transações com Partes Relacionadas	11	-	1	12
Outros Comitês	9	2	1	12
Operações e Assuntos Técnicos	9	2	-	11
Compliance, Conformidade e Regulatório	6	1	1	8
Comitê Executivo	2	3	-	5
Total de Comitês	357	70	59	486

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 aparecem em segundo lugar dentre todos os tipos de Comitês e estão presentes em 53% das empresas, um decréscimo de 10% em relação ao ano anterior. 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 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, 55% das empresas apresentam um Comitê de temas ligados a Remuneração e Pessoas, praticamente o mesmo patamar do ano anterior.

Finanças e investimentos

O terceiro Comitê mais frequente é o de Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais, presente em 30% das empresas e com redução de 9% da representatividade em relação ao ano passado.

Outros comitês

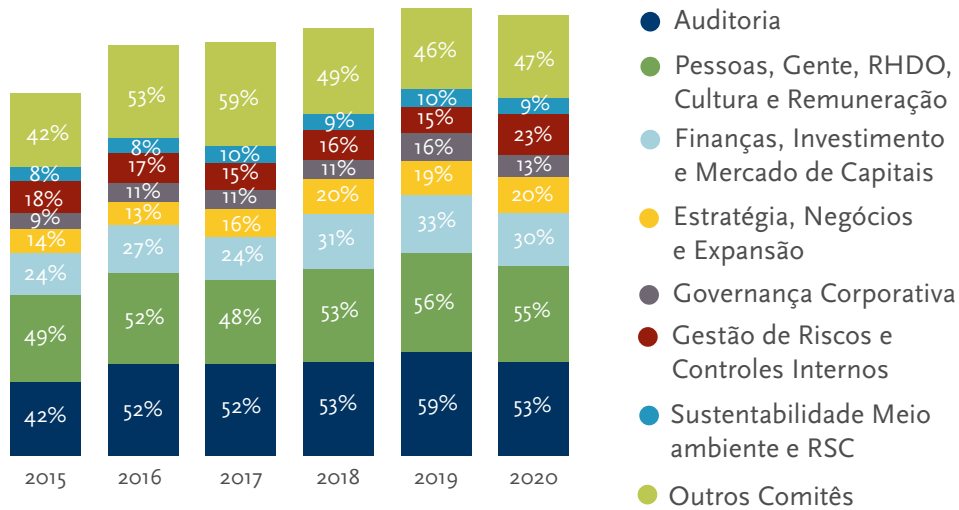
Comitês relacionados à Inovação, Tecnologia e Transformação Digital apresentaram crescimento de 150% entre 2017 e 2020. Crescem também outros tipos de Comitês no período, com destaque para Comitês ligados à Ética (122%); Estratégia (52%); Governança Corporativa (47%) e Riscos (33%).

A redução ocorrida em “Outros tipos de Comitês” deve-se à categorização mais específica para Comitês como os de Transações com Partes Relacionadas, Operações e Assuntos Técnicos, Inovação, Tecnologia e Transformação Digital, entre outros, a partir de 2018.

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 doze Comitês estão categorizados como “Outros”. Tais Comitês estão relacionadas a vários temas diferenciados, muitas vezes técnicos e relacionados diretamente aos negócios da empresa.

Comitês	Número de empresas					
	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Auditoria	100	109	99	91	93	77
Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração	104	104	100	85	93	90
Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais	57	61	58	43	48	44
Estratégia, Negócios e Expansão	38	35	38	29	24	25
Governança Corporativa	25	30	21	20	20	17
Gestão de Riscos e Controles Internos	44	28	29	27	30	33
Sustentabilidade, Meio Ambiente e RSC	17	19	17	18	14	14
Ética, Integridade e Conduta	20	17	18	9	10	9
Comunicação, negociação, reputação e divulgação	18	17	13	8	-	-
Transações com Partes Relacionadas	12	12	-	-	-	-
Operações e Assuntos Técnicos	11	10	-	-	-	-
Inovação, Tecnologia e Transformação Digital	15	9	7	6	-	-
Comitê Executivo	5	7	7	7	-	-
Compliance, Conformidade e Regulatório	8	4	2	4	-	-
Outros Comitês	12	10	44	70	84	68
Total de Comitês	486	472	453	417	416	377

Comitês por tipo, no período (em relação ao total de empresas)



Os Conselhos das empresas de Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo apresentam a maior média de Comitês entre os setores econômicos (3,5), 35% acima da média. A menor média de Comitês por empresa está no setor de Saúde (1,8), 31% abaixo da média.

Setor econômico	Comitês	Empresas	Comitês por empresa
Bens de Consumo & Serviços	93	33	2,8
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	14	4	3,5
Indústria	207	80	2,6
Saúde	16	9	1,8
Serviços Financeiros	128	51	2,5
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	28	13	2,2
Total de Comitês	486	190	2,6

As companhias de controle estatal apresentam a maior média de Comitês (3,7), 42% acima da média, em contraste com as empresas privadas com 2,5 Comitês em média.

Espécie de controle acionário	Comitês	Empresas	Comitês por empresa
Estatual	48	13	3,7
Estrangeiro	17	6	2,8
Privado	421	171	2,5
Total de Comitês	486	190	2,6

Membros dos comitês

Os Comitês movimentam uma quantidade significativa de pessoas nas empresas analisadas e, em média, apresentam quatro membros por Comitê. Os Comitês de Auditoria e de temas ligados a Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração são os que envolvem os maiores números de membros.

Segmento de listagem	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Membros dos Comitês	1314	318	331	1963

Comitês relacionados a Operações e Assuntos Técnicos são os que apresentam o maior tamanho médio, com 6,8 membros por Comitê. Comitês Executivos também apresentam médias altas, com 6,4 membros por Comitê.

Tipo de Comitê	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração	3,4	3,4	4,9	3,6
Auditoria	3,1	4,0	4,9	3,5
Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais	3,8	7,4	7,1	4,6
Gestão de Riscos e Controles Internos	4,4	6,6	7,0	5,0
Estratégia, Negócios e Expansão	4,2	2,5	4,8	4,1
Governança Corporativa	3,5	4,5	9,0	4,0
Comunicação, Negociação, Reputação e Divulgação	4,4	4,0	5,5	4,6
Sustentabilidade, Meio Ambiente e RSC	4,1	4,5	10,5	4,9
Operações e Assuntos Técnicos	6,1	10,0	-	6,8
Ética, Integridade e Conduta	3,3	2,7	6,0	3,4
Inovação, Tecnologia e Transformação Digital	4,2	4,0	5,0	4,3
Transações com Partes Relacionadas	3,2	-	3,0	3,2
Outros Comitês	2,7	2,0	7,0	2,9
Comitê Executivo	9,0	4,7	-	6,4
Compliance, Conformidade e Regulatório	3,3	2,0	4,0	3,3
Média de membros	3,7	4,5	5,6	4,0

Média de membros por tipo de Comitê no ano



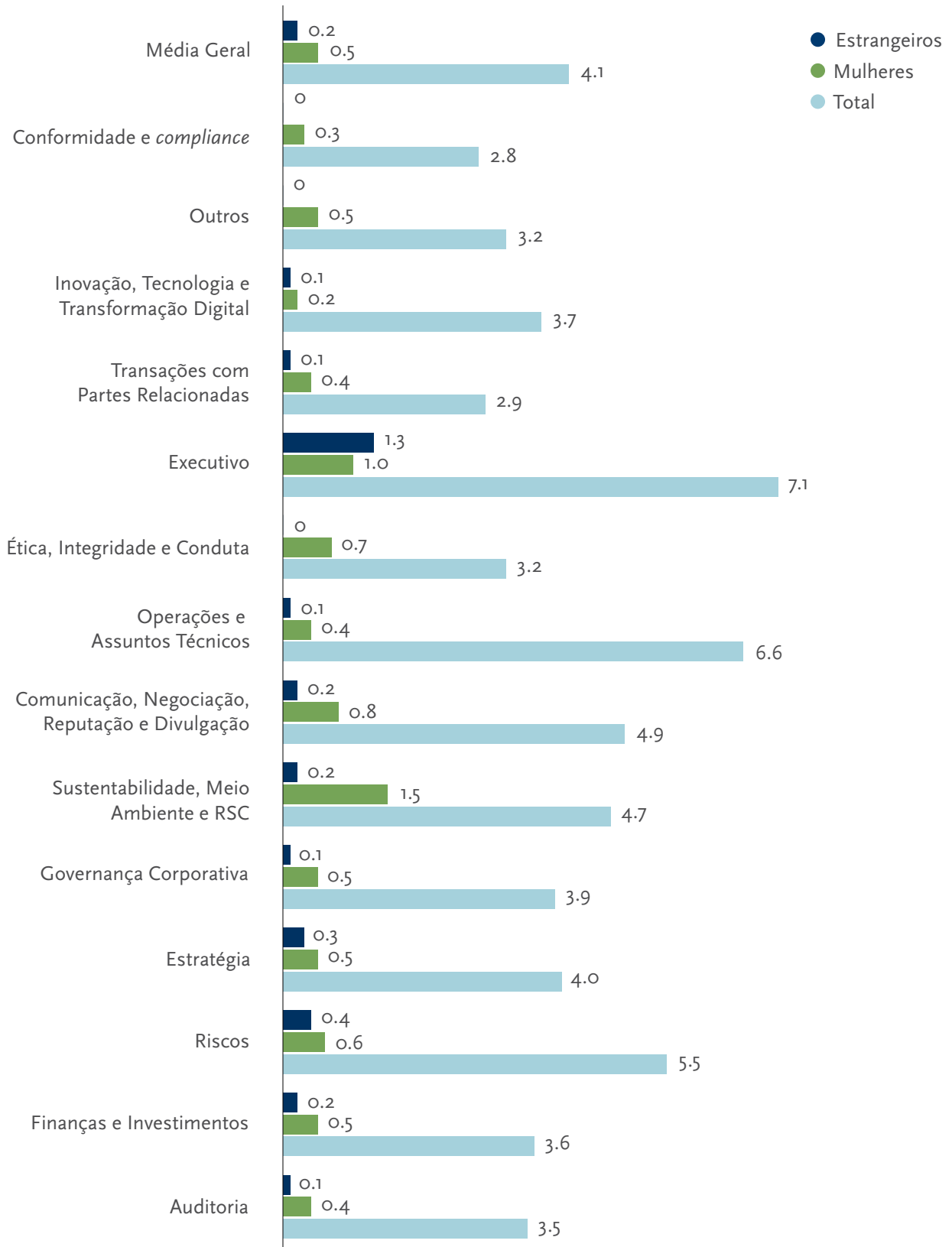
Média de membros por comitê = 4

Analisando-se a composição dos Comitês, nota-se a baixa diversidade entre os membros, tanto de gênero como de origem. Enquanto registram-se quatro membros por Comitê, há apenas 0,5 mulher e 0,2 estrangeiro por Comitê, sem evolução em relação ao ano anterior.

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 1 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	Média de membros	Média de mulheres	Média de estrangeiros
Auditoria	3,5	0,4	0,1
Pessoas, Gente, RHDO, Cultura e Remuneração	3,6	0,5	0,2
Finanças, Investimentos e Mercado de Capitais	4,9	0,4	0,2
Gestão de Riscos e Controles Internos	5,5	0,6	0,4
Estratégia, Negócios e Expansão	4,0	0,5	0,3
Governança Corporativa	3,9	0,5	0,1
Sustentabilidade, Meio Ambiente e RSC	4,7	1,5	0,2
Comunicação, Negociação, Reputação e Divulgação	4,9	0,8	0,2
Operações e Assuntos Técnicos	6,6	0,4	0,1
Ética, Integridade e Conduta	3,2	0,7	0,0
Executivo	7,1	1,0	1,3
Transações com Partes Relacionadas	2,9	0,4	0,1
Inovação, Tecnologia e Transformação Digital	3,7	0,2	0,1
Outros	3,2	0,5	0,0
Compliance, Conformidade e Regulatório	2,8	0,3	0,0
Média	4,1	0,5	0,2

Média de membros, mulheres e estrangeiros em comitês no ano



Remuneração

2020 SNAPSHOT

A remuneração individual média mensal é de

R\$62.353



A remuneração variável é aplicada apenas por

16%

das companhias



A remuneração média mensal dos *Chairs* é de **R\$139.509** e dos demais Conselheiros **R\$49.270**



Em média, o valor de remuneração paga aos *Chairs* é de **2,8 vezes** o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho

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 2019). Todos os valores são informados com base mensal.

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.

REMUNERAÇÃO

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, apenas três empresas (2% do total) foram excluídas, por não informarem remuneração total ou por informá-la nula.

Informação de remuneração total	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração total > R\$ 0	140	21	26	187
Remuneração total igual a R\$ 0	2	-	-	2
Remuneração total não informada	1	-	-	1
Total de empresas	143	21	26	190

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.

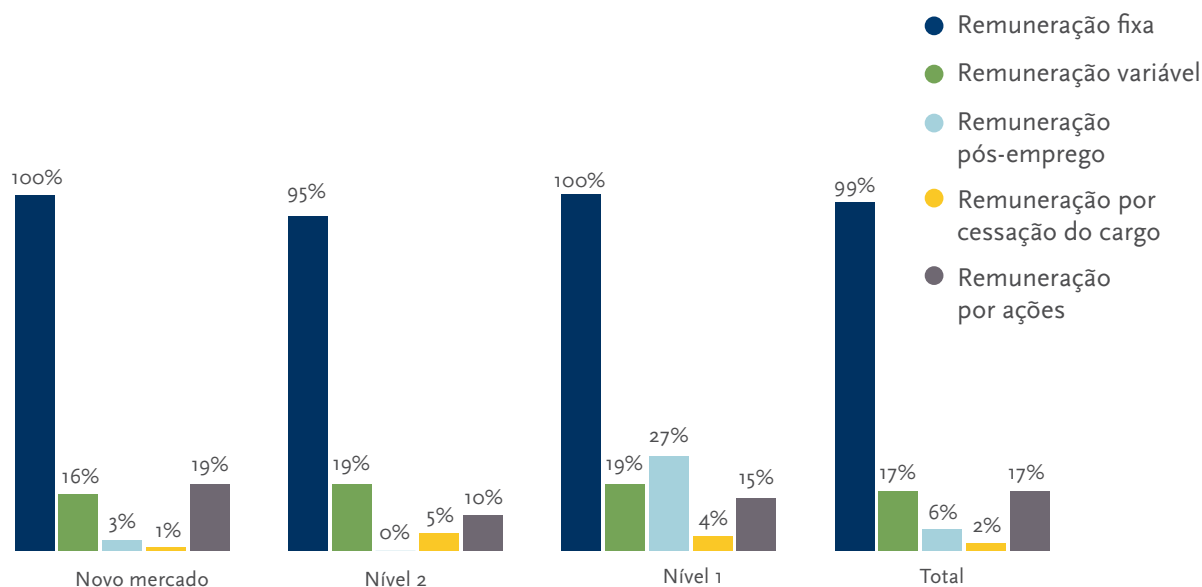
Tipos de remuneração (não excludentes)	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração fixa	140	20	26	186
Remuneração variável	22	4	5	31
Remuneração pós-emprego	4	-	7	11
Remuneração por cessação de cargo	1	1	1	3
Remuneração por ações	26	2	4	32
Total de empresas com remuneração	140	21	26	187

Do total de empresas, apenas 17% praticam remuneração variável para os Conselhos, uma redução de 5% em relação aos 18% do ano passado. Nível 1 e Nível 2 apresentaram percentuais similares, 19%, uma importante redução de 32% em relação aos 28% do ano passado. Apenas 16% das empresas do Novo Mercado utilizam remuneração variável para seus Conselhos, um avanço de 6% quando comparado aos 15% do ano anterior.

Outros tipos de remuneração são ainda menos aplicados, como a pós-emprego (6% no total), com destaque para o Nível 1 que usa este componente em 27% de empresas, bem acima da média geral. A remuneração por cessação de cargo raramente é utilizada, ocorrendo em apenas 2% das empresas.

Finalmente, a remuneração por ações é usada por 17% das empresas, 21% acima do ano anterior, quando era usado por 14% das companhias. Neste ano, apenas o Novo Mercado usa remuneração por ações em percentual acima da média (19%).

Componentes de remuneração adotados para Conselhos no ano, por segmento

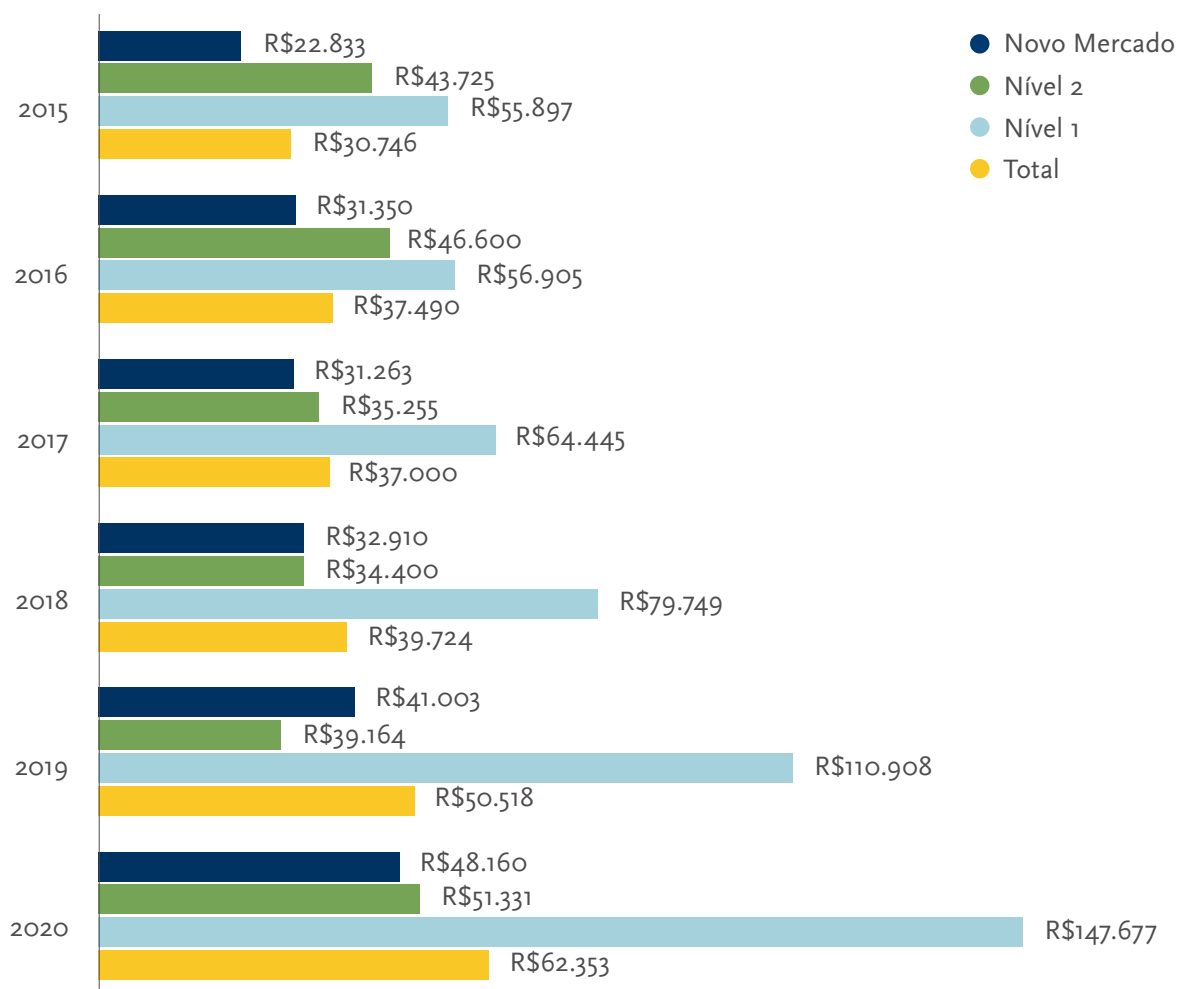


Considerando apenas a remuneração fixa média mensal, os valores variaram entre R\$ 1.643 (em uma empresa industrial do Nível 1) e R\$ 301.303 (no setor de Serviços Financeiros, também do Nível 1).

A remuneração média mensal dos Conselheiros é de R\$62.353, 23% acima do valor do ano anterior. O Nível 1 foi o segmento que apresentou o maior aumento em relação a 2019, com 39%. Todos os segmentos de listagem registraram aumento da remuneração média mensal.

Ano	2020 sobre						
	2020	2019	2019	2018	2017	2016	2015
Novo Mercado	48.160	17%	41.003	32.910	31.263	31.530	22.833
Nível 2	51.331	31%	39.164	34.400	35.255	46.600	43.725
Nível 1	147.677	33%	110.908	79.749	63.445	56.905	55.897
Total	62.353	23%	50.518	39.724	37.000	37.490	30.746

Remuneração individual média mensal por segmento, no período



Observando-se os setores econômicos, as empresas de Serviços Financeiros do Nível 1 apresentam a maior remuneração média (R\$418.487), representando cerca de 571% da remuneração média geral.

A menor remuneração média (R\$23.516) é encontrada em empresas de Bens de Consumo & Serviços do Nível 2 e corresponde a 37% da remuneração média geral.

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

Considerando o tipo de controle acionário, as empresas privadas do Nível 1 apresentam a maior remuneração (R\$ 187.736), cerca de 201% da média geral. Em contrapartida, empresas estatais do Novo Mercado remuneraram 86% abaixo da média geral.

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

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.

Neste Board Index, a remuneração individual é usada exatamente como informada pelas empresas no item 13.11 do Formulário de Referência. É importante ressaltar que não há cálculos ou interpretações sobre os valores informados pelas empresas para as remunerações máxima e mínima pagas individualmente.

No item 13.11 do Formulário de Referência, os valores da maior e da menor remuneração individual são calculados nos termos do Ofício Circular/CVM/SEP/Nº02/2020. Na apuração da menor remuneração anual do órgão, devem ser excluídos os membros que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Entretanto, algumas empresas desconsideram o critério e englobam membros com menos de um ano na posição. Como prática, o membro com a maior remuneração geralmente exerceu suas funções pelos 12 meses do período.

Todas as remunerações individuais estão expressas em Reais (R\$) e informados com base mensal.

Neste ano, apenas cinco empresas (3% do total) foram excluídas, por não informarem remuneração individual, ou por informarem remuneração individual igual a zero. Nenhuma dessas empresas, entretanto, recorreu à Liminar IBEF como justificativa.

Informação de remuneração individual	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remunerações individuais informadas	138	21	26	185
Remunerações individuais não informadas	5	-	-	5
Uso de liminar IBEF	-	-	-	-
Total de empresas	143	21	26	190

A maior remuneração individual máxima foi observada em uma empresa de Serviços Financeiros do Nível 1 (R\$ 2.820.020,00).

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	2.768.572	36.272	42.000	2.768.572
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	150.000	-	-	150.000
Indústria	714.965	955.006	707.641	955.006
Saúde	263.703	-	-	263.703
Serviços Financeiros	729.914	400.000	2.820.020	2.820.020
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	210.066	-	127.200	210.066
Remuneração máxima informada	2.768.572	955.006	2.820.020	2.820.020

Múltiplos de remuneração do *Chair*

Pela primeira vez no Board Index, foi calculado o Múltiplo da Remuneração do *Chair*, considerado como a proporção entre a remuneração recebida pelo *Chair* em relação à remuneração recebida pelos demais membros do Conselho.

A premissa básica para este cálculo é que a maior remuneração individual (remuneração máxima) seja paga ao *Chair*. Este valor é o informado no item 13.11 como Valor Máximo de Remuneração. São utilizados os seguintes dados do Formulário de Referência, para o exercício fiscal específico: a remuneração total (item 13.2), a remuneração máxima (item 13.11) e o número de membros remunerados (item 13.2).

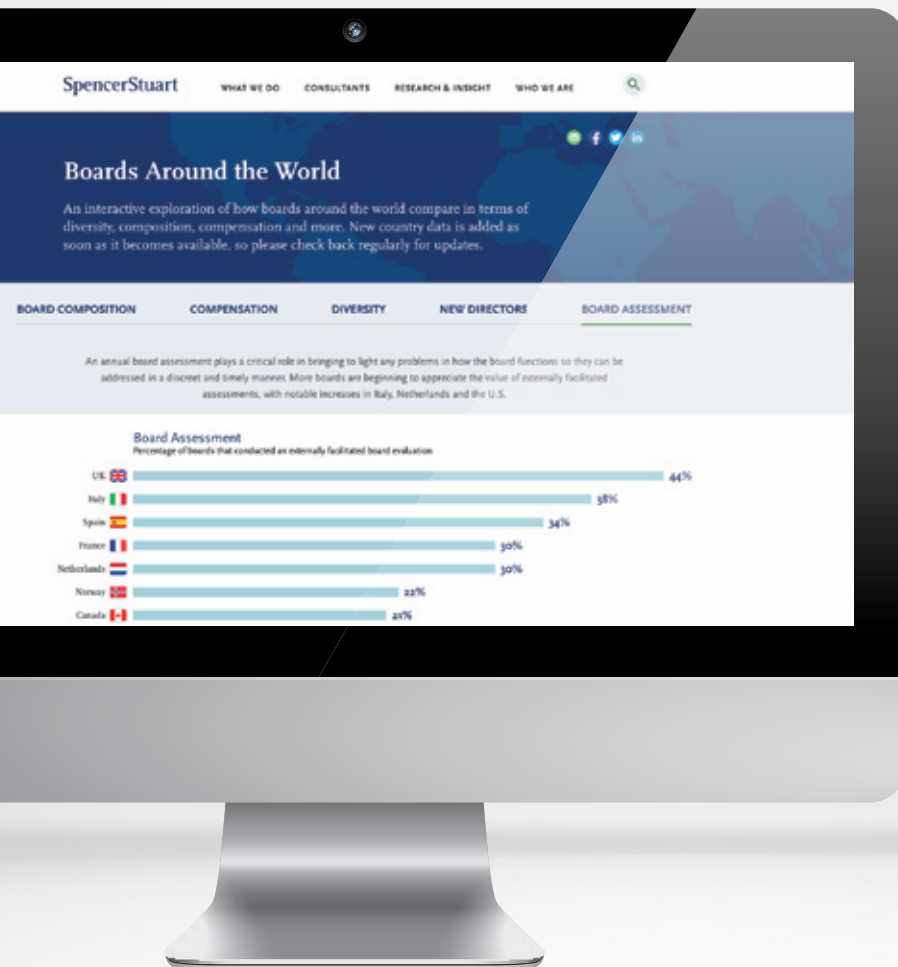
São desconsideradas do cálculo as empresas que apresentem as seguintes condições: remuneração total não informada ou zerada; remuneração máxima não informada ou zerada; e número de membros remunerados zero, um ou menor que um.

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

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

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.

Tabela De Dados

Empresas Brasileiras

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	TEM POLÍTICA DE AVALIAÇÃO MÁXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS?	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	
Aes Tiete Energia Sa	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	17	7	24	18	5	10	1	1	53.7
Aliansce Shopping Centers S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não	Não tem	6	8	14	8	1	3	3	-	55.9
Allpark Empreendimentos Participacoes Servicos S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	-	9	9	9	1	2	2	-	46.0
Alpargatas S.A.	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não	Não tem	10	3	13	7	1	1	2	-	59.4
Alper Consultoria E Corretora De Seguros S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	12	5	17	6	-	-	4	-	50.5
Alupar Investimento S/A	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	10	-	10	8	1	-	2	3	60.1
Anima Holding S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações Sem fins Lucrativos & Governo	Privado	2	Não		Sim	Interna	18	-	18	7	1	-	4	2	48.7
Arezzo Indústria E Comércio S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	10	14	7	2	0	4	1	58.1
Atacadão S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Estrangeiro	1	Não		Não	Não tem	6	2	8	10	1	5	2	1	56.2
Atma Participações S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	1	Não		Não	Não tem	13	10	23	7	-	-	6	-	53.4
Azul S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	2	6	10	1	1	8	1	58.0
B2W - Companhia Digital	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	-	4	7	1	-	3	-	58.4
B3 S.A. - Brasil, Bolsa, Balcão	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	10	5	15	11	2	-	11	-	58.6
Banco Bmg S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	13	23	36	8	4	-	3	-	60.4
Banco Inter S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	20	-	20	8	1	-	3	-	56.4
Bb Seguridade Participações S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	16	28	6	1	-	2	1	48.5
Bco Abc Brasil S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Estrangeiro	2	Não		Não	Não tem	5	17	22	5	-	2	2	-	56.2
Bco Bradesco S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	6	206	212	10	1	-	2	-	64.7
Bco Brasil S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	29	41	8	1	-	5	-	63.5
Bco Btg Pactual S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	8	12	7	-	3	-	2	64.6
Bco Estado Do Rio Grande Do Sul S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Estatual	2	Sim	3	Não	Não tem	12	9	21	10	-	-	4	2	52.8
Bco Indusval S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	8	-	8	6	-	-	1	2	66.5
Bco Pan S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	12	-	12	10	-	2	3	-	51.2
Bco Pine S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	9	17	26	5	-	-	2	-	57.4
Biosev S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	8	12	8	-	5	3	-	56.9
Bk Brasil Operação E Assessoria A Restaurantes Sa	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	-	12	8	2	1	5	-	47.6
Br Malls Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	12	7	19	7	-	-	5	-	61.3
Br Properties S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	5	19	24	5	-	-	2	-	47.4

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	MÁXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS	POLÍTICA DE ANUIAÇÃO?	TIPO DE ANUIAÇÃO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	TOTAL DE REUNIÕES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA
Bradespar S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	2	7	9	10	1	-	-	1	65.4
Brasil Brokers Participações S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	6	-	6	6	-	5	1	-	50.3
Braslagro - Cia Bras De Prop Agricolas	Novo Mercado	Indústria	Estrangeiro	2	Não		Sim	Interna	6	-	6	12	1	7	5	-	56.9
Braskem S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Externa	11	19	30	17	2	-	3	-	56.4
Brf S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Externa	10	20	30	10	2	-	9	-	61.3
Camil Alimentos S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	14	18	7	-	-	4	-	54.7
Ccr S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Externa	12	13	25	22	4	-	4	-	54.6
Cea Modas S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	N/a	N/a	N/a	5	-	1	3	-	61.2
Centrais Elet Bras S.A. - Eletrobras	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	15	27	10	-	-	6	1	51.6
Centrais Elet De Santa Catarina S.A.	Nível 2	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	17	0	17	11	2	-	8	1	48.5
Centro De Imagem Diagnosticos S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Não	Não tem	6	11	17	10	-	-	4	-	57.3
Cesp - Cia Energetica De Sao Paulo	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	10	14	8	1	-	2	-	51.9
Cia Brasileira De Distribuicao	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	7	10	17	9	-	5	3	-	61.6
Cia Energetica De Minas Gerais - Cemig	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	18	30	9	-	-	1	1	59.6
Cia Estadual De Distrib Ener Elet-Cepee-D	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Não	Não tem	12	15	27	5	1	-	-	1	53.2
Cia Estadual Ger.Trans.Ener. Elet-Cepee-Gt	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Não	Não tem	12	17	29	5	1	-	-	1	54.2
Cia Ferro Ligas Da Bahia - Ferbasa	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não		Não	Não tem	16	-	16	8	2	-	-	-	57.6
Cia Fiacao Tecidos Cedro Cachoeira	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	12	-	12	11	1	-	-	1	58.5
Cia Hering	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	10	-	10	7	2	1	5	1	61.7
Cia Locação Das Américas	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	21	-	21	6	-	1	-	1	52.0
Cia Paranaense De Energia - Copel	Nível 1	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Externa	12	13	25	9	3	-	7	1	54.0
Cia Saneamento Basico Est Sao Paulo	Novo Mercado	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	8	20	10	1	-	6	1	60.8
Cia Saneamento De Minas Gerais-Copasa Mg	Novo Mercado	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Interna	12	4	12	7	-	-	4	-	51.3
Cia Saneamento Do Parana - Sanepar	Nível 2	Indústria	Estatual	2	Sim	3	Sim	Externa	12	15	27	8	-	-	3	2	58.4
Cielo S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Externa	11	34	45	11	-	-	9	-	53.7
Cogna Educação S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações Sem fins Lucrativos & Governo	Privado	2	Não		Sim	Externa	4	12	16	6	1	-	4	-	54.3
Construtora Tenda S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	5	8	13	7	-	-	7	-	54.4
Cosan Logística S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	4	8	6	-	-	1	1	60.6
Cosan S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	22	26	6	-	-	2	2	59.2

Empresas Brasileiras

NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SECTOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO	DURACAO DO MANDATO	POLITICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	TEM POLITICA DE AVULSAÇÃO?	TIPO DE AVULSAÇÃO	REUNIOES ORDINARIAS	REUNIOES EXTRAORDINARIAS	TOTAL DE REUNIOES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA
Cpfl Energia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	12	26	38	7	-	3	2	1	52.1
Cr2 Empreendimentos Imobiliarios S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não	Não	Não tem	6	-	6	5	-	-	3	-	52.2
Csu Cardsystem S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	1	Não	Não	Não tem	4	-	4	5	-	-	4	1	67.0
Cteep - Cia Transmissão Energia Elétrica Paulista	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	15	-	15	8	1	5	2	-	55.1
Cvc Brasil Operadora E Agência De Viagens S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Não	Não tem	48	-	48	7	1	-	4	-	52.6
Cyrela Brasil Realty S.A. Empreend E Part	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não	Não tem	8	-	8	11	-	-	5	1	62.1
Cyrela Commercial Propert S.A. Empr Part	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não	Não	Não tem	4	6	10	7	-	-	2	-	63.9
Direcional Engenharia S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não	Não tem	4	7	11	14	3	-	5	1	56.7
Duratex S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	6	18	24	13	6	-	2	-	54.2
Ecorodovias Infraestrutura E Logística S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	8	-	8	14	1	5	4	-	57.9
Edp - Energias Do Brasil S.A.	Novo Mercado	Indústria	Estrangeiro	2	Não	Sim	Interna	5	11	16	8	1	4	4	1	62.6
Embraer S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	8	6	14	12	2	-	7	-	60.9
Enauta Participações S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	10	3	13	6	-	-	2	-	69.7
Energisa S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	7	17	24	11	1	-	6	2	70.4
Eneva S.A	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Externa	8	12	20	7	1	-	5	-	53.0
Engie Brasil Energia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	14	-	14	18	3	5	5	-	57.2
Equatorial Energia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	5	14	19	7	1	-	4	-	51.9
Eternit S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	10	-	10	5	1	2	5	-	47.8
Eucatex S.A. Industria E Comercio	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	4	-	4	7	-	-	-	2	63.7
Even Construtora E Incorporadora S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não	Não tem	4	8	12	6	1	-	3	1	49.2
Ez Tec Empreend. E Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não	Não tem	24	-	24	8	-	1	3	3	71.0
Fertilizantes Heringer S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	4	3	7	9	2	2	3	1	59.2
Fleury S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não	Sim	Interna	12	2	14	13	2	-	3	-	59.3
Fras-Le S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	5	10	15	5	-	-	-	-	54.2
Gafisa S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estrangeiro	2	Não	Sim	Interna	9	19	28	8	1	1	4	1	63.8
General Shopping E Outlets Do Brasil S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Sim	Interna	3	9	12	8	-	-	2	-	58.4
Gerdau S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	8	17	25	9	1	-	4	1	51.8
Gol Linhas Aereas Inteligentes S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	4	11	15	9	1	1	4	-	54.8
Grendene S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Sim	Interna	6	-	6	7	-	-	2	-	64.7
Grupo Sbf Sa	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Sim	Interna	2	17	19	10	2	-	2	-	48.5
Hapvida Participacoes E Investimentos Sa	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não	Sim	Interna	11	9	20	7	-	-	2	2	55.9

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
Helbor Empreendimentos S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	8	-	8	7	-	-	2	2	68.6
Hypera S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	12	16	9	2	1	3	1	55.0
Iguatemi Empresa De Shopping Centers S.A	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	2	6	7	1	-	3	1	54.3
Industrias Romi S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	19	-	19	9	1	-	4	-	61.1
Instituto Hermes Pardini S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	9	13	5	1	-	2	-	61.0
International Meal Company Alimentacao S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	8	12	7	-	-	2	-	44.6
Iochpe Maxion S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Externa	11	30	41	15	2	1	5	-	64.7
Irb - Brasil Resseguros S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	12	34	46	9	2	-	8	1	59.9
Itau Unibanco Holding S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	18	-	18	12	1	-	6	-	57.6
Itausa Investimentos Itau S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não	Não tem	6	6	12	9	1	-	-	2	59.9
Jbs S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	6	8	14	10	1	2	5	2	64.1
Jhsf Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não	Não tem	4	14	18	8	-	-	4	3	60.9
Jsl S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	12	18	30	5	-	-	2	1	58.6
Klabin S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	5	11	16	27	5	-	9	-	63.7
Light S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	25	37	8	1	-	2	-	49.4
Linx S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não		Não	Não tem	6	22	28	5	-	-	2	1	56.0
Localiza Rent A Car S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Externa	9	11	20	7	1	-	5	1	57.1
Locaweb Serviços De Internet S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não		Sim	Interna	19	1	20	8	-	-	3	-	53.1
Log Commercial Properties	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	3	10	13	8	1	1	2	-	56.9
Log-In Logistica Intermodal S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	22	26	5	1	-	4	1	47.4
Lojas Americanas S.A.	Nível 1	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	10	-	10	7	1	-	3	-	53.7
Lojas Renner S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Sim	Externa	16	-	16	8	2	-	6	1	60.1
Lps Brasil - Consultoria De Imoveis S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	6	10	6	-	-	1	2	60.5
Lupatech S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	16	-	16	5	1	1	2	1	53.4
M.Dias Branco S.A. Ind Com De Alimentos	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não	Não tem	4	4	8	13	5	-	4	8	57.4
Magazine Luiza S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	8	20	28	7	3	-	4	-	65.7
Mahle-Metal Leve S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	8	8	16	10	1	3	4	-	65.8
Marcopolo S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	6	8	14	8	2	-	6	-	54.6

Empresas Brasileiras

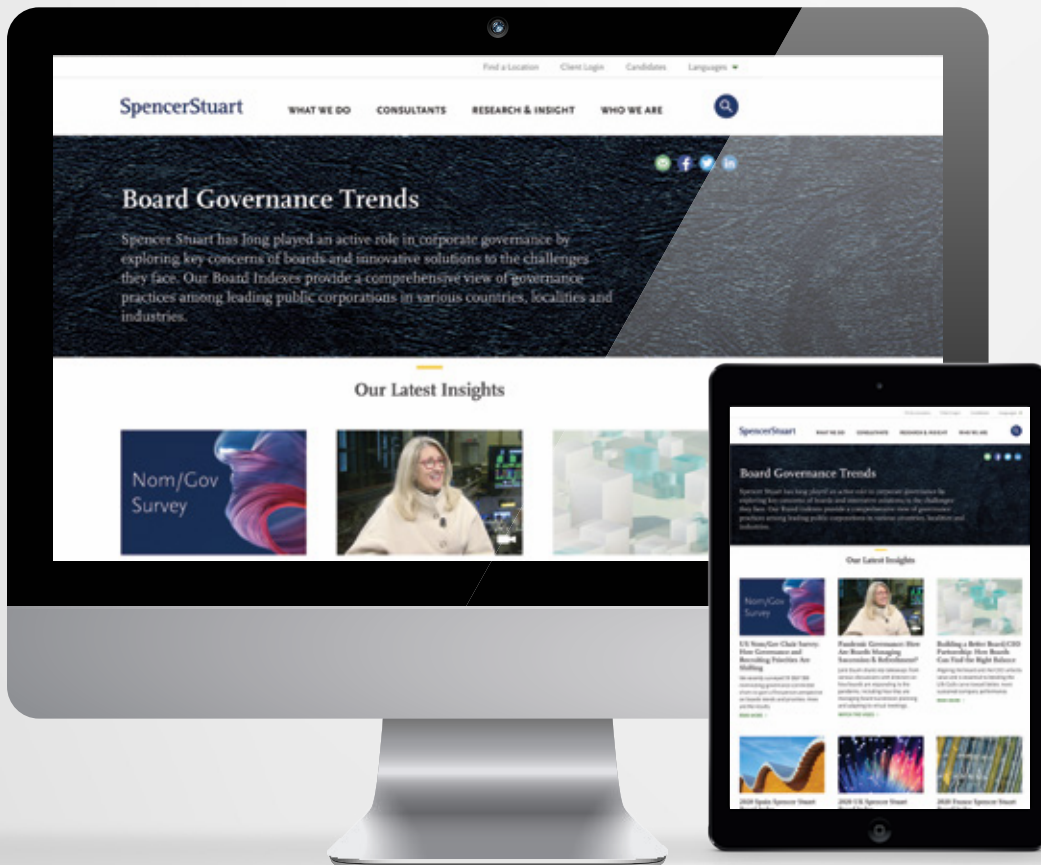
NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	TEM POLÍTICA DE ANULAÇÃO?	MÁXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS	TIPO DE ANULAÇÃO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	TOTAL DE REUNIÕES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA
Marfrig Global Foods S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	2	11	13	8	1	-	4	1	58.9
Marisa Lojas S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não	Não tem	8	14	22	7	2	1	5	-	57.4
Metalfrío Solutions S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Não	Não tem	4	22	26	5	-	1	1	-	48.8
Metalurgica Gerdau S.A.	Nível 1	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	15	19	7	-	-	3	1	53.9
Mills Estruturas E Serviços De Engenharia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	6	24	30	8	3	3	2	-	52.0
Minerva S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	30	34	11	-	4	2	1	54.1
Mitre Realty Empreendimentos E Participações S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	N/a	N/a	N/a	6	-	-	2	2	48.3
Mmx Mineracao E Metalicos S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	5	-	5	3	1	-	1	1	37.7
Moura Dubeux Engenharia S/A	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	8	-	8	5	-	-	2	-	64.2
Movida Participacoes Sa	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	12	11	23	5	-	-	2	1	61.4
Mrv Engenharia E Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	2	14	8	2	-	5	-	62.9
Multiplan - Empreend Imobiliarios S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	11	15	7	1	2	1	2	61.6
Natura &Co Holding S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Sim	Interna	25	-	25	12	3	5	8	1	64.4
Neoenergia S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	11	2	13	21	1	13	3	1	54.2
Notre Dame Intermedica Participacoes Sa	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	4	8	6	0	3	2	1	54.2
Odontoprev S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	9	13	13	-	-	4	-	61.4
Oi S.A.	Nível 1	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	19	31	11	2	1	10	-	57.8
Omega Geração S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	1	17	18	8	1	1	4	1	43.6
Osx Brasil S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	3	-	3	3	2	-	1	1	41.0
Ouro Fino Saude Animal Participacoes S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	5	10	15	6	-	-	3	-	58.5
Paranapanema S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Externa	11	5	16	6	-	-	1	-	54.3
Pbg S/A	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	4	8	7	-	-	4	2	61.4
Pdg Realty S.A. Empreend E Participacoes	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não	Não tem	4	-	4	3	-	-	2	-	59.3
Petro Rio S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	9	13	7	1	-	4	2	42.9
Petrobras Distribuidora S/A	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Sim	Interna	12	15	27	9	1	-	8	-	58.7
Petroleo Brasileiro S.A. Petrobras	Nível 2	Indústria	Estatal	2	Sim	3	Sim	Externa	12	25	37	10	1	-	2	1	65.3

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO DE NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	ESPÉCIE DE CONTROLE ACIONÁRIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLÍTICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	MÁXIMO DE MANDATOS CONSECUTIVOS	POLÍTICA DE ANUIAÇÃO?	TIPO DE ANUIAÇÃO	REUNIÕES ORDINÁRIAS	REUNIÕES EXTRAORDINÁRIAS	TOTAL DE REUNIÕES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA
Pomifrutas S/A	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	N/I	N/I	N/I	4	1	-	2	1	54.5
Porto Seguro S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Sim	Interna	4	8	12	7	2	-	3	-	48.7
Positivo Tecnologia S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	1	Não		Não	Não tem	9	1	10	7	-	-	2	1	46.9
Priner Serviços Industriais S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	-	4	5	-	-	2	-	52.2
Profarma Distrib Prod Farmaceuticos S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	2	Não		Não	Não tem	7	3	10	7	-	1	2	1	48.1
Qualicorp Consultoria E Corretora De Seguros S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	12	16	7	-	-	7	-	54.7
Raia Drogasil S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	6	17	23	18	4	-	6	1	61.1
Randon S.A. Implementos E Participacoes	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	5	10	15	5	-	-	-	1	63.2
Renova Energia S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	12	17	29	16	-	1	5	1	46.9
Restoque Comércio E Confecções De Roupas S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	11	15	6	1	-	3	-	56.5
Rni Negócios Imobiliários S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não		Não	Não tem	10	-	10	7	-	1	4	-	66.6
Rossi Residencial S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Não	Não tem	4	3	7	5	1	-	2	2	52.4
Rumo S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	13	17	11	-	1	4	-	57.5
Santos Brasil Participacoes S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	6	-	6	14	5	-	12	-	46.6
Sao Carlos Empreend E Participacoes S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	3	7	8	1	-	2	-	49.6
Sao Martinho S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	10	-	10	7	1	-	2	-	57.7
Saraiva S.A. Livreros Editores	Nível 2	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não		Não	Não tem	14	-	14	5	1	-	1	1	57.6
Ser Educacional S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações Sem fins Lucrativos & Governo	Privado	1	Não		Sim	Interna	4	6	10	6	-	-	3	1	59.1
Sinqia S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	1	Não		Sim	Interna	15	17	32	7	-	-	5	2	47.9
Slc Agrícola S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	3	7	5	-	-	3	-	64.6
Smiles Fidelidade S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	1	Não		Sim	Interna	15	-	15	7	-	-	4	-	56.3
Springs Global Participacoes S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	1	Não		Não	Não tem	7	-	7	7	-	1	3	1	61.9
Sul America S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado	1	Não		Sim	Interna	5	9	14	11	2	2	7	-	65.9
Suzano Papel E Celulose S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	15	19	10	2	-	7	-	60.2
T4F Entretenimento S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não		Não	Não tem	7	-	7	5	1	1	3	1	51.6
Taurus Armas S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	2	Não		Não	Não tem	4	16	20	5	-	-	4	-	56.4

Empresas Brasileiras

NOME EMPRESARIAL	SECTOR DE NEGOCIAÇÃO	SECTOR ECONOMICO	ESPECIE DE CONTROLE ACIONARIO	DURAÇÃO DO MANDATO	POLITICA PARA MANDATOS CONSECUTIVOS?	TEM POLITICA DE AVALIAÇÃO?	TIPO DE AVALIAÇÃO	REUNIOES ORDINAARIAS	REUNIOES EXTRAORDINAARIAS	TOTAL DE REUNIOES	TOTAL DE MEMBROS	TOTAL DE MULHERES	TOTAL DE ESTRANGEIROS	TOTAL DE INDEPENDENTES	TOTAL DE EXECUTIVOS	IDADE MEDIA
Technos S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Não	Não tem	11	-	11	5	-	-	3	1	53.8
Tecnisa S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não	Não tem	10	17	27	7	-	-	4	-	58.1
Tegma Gestao Logistica S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	12	7	19	12	1	-	3	-	65.6
Terra Santa Agro S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	32	-	32	6	-	-	2	-	59.2
Tim Participacoes S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não	Sim	Interna	6	8	14	10	3	5	4	1	56.2
Totvs S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não	Sim	Externa	9	9	18	7	2	-	5	1	57.6
Tpi - Triunfo Particip. E Invest. S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	4	6	10	6	-	-	2	-	54.0
Transmissora Aliança De Energia Elétrica S.A.	Nível 2	Indústria	Privado	1	Não	Sim	Interna	12	7	19	13	-	3	4	-	60.9
Trisul S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não	Não tem	4	-	4	5	-	-	1	1	64.0
Tupy S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	12	12	24	12	3	-	2	-	58.3
Ultrapar Participacoes S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	14	-	14	10	2	-	8	-	63.0
Unicasa Indústria De Móveis S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	4	-	4	5	-	-	2	1	45.0
Usinas Sid De Minas Gerais S.A.-Usiminas	Nível 1	Indústria	Privado	2	Não	Não	Não tem	4	17	21	16	1	7	4	-	56.6
Vale S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Externa	10	36	46	23	3	2	5	-	58.3
Valid Soluções E Serv. Seg. Meios Pag. Ident. S.A.	Novo Mercado	Tecnologia, Mídia & Telecom	Privado	2	Não	Não	Não tem	16	-	16	6	1	-	5	-	60.7
Via Varejo S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Sim	Interna	6	13	19	5	-	-	3	-	51.2
Vivara Participações S.A	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Sim	Interna	N/a	N/a	N/a	5	1	-	2	1	54.4
Viver Incorporadora E Construtora S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estrangeiro	1	Não	Não	Não tem	8	-	8	5	-	-	2	-	44.6
Vulcabras/Azaleia S.A.	Novo Mercado	Bens de consumo & Serviços	Privado	2	Não	Não	Não tem	10	-	10	5	-	1	2	1	55.0
Weg S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado	2	Não	Sim	Interna	12	-	12	7	-	-	2	-	63.1
Wiz Soluções E Corretagem De Seguros S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado	2	Não	Não	Não tem	6	4	10	16	2	-	2	-	51.9
Yduqs Participacoes S.A.	Novo Mercado	Educação, Organizações Sem fins Lucrativos & Governo	Privado	2	Não	Sim	Interna	7	7	14	9	1	1	9	-	51.6

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