

Destaques Board Index Brasil 2025

Em sua décima-primeira edição, o Board Index Brasil traz informações sobre as tendências e práticas de governança corporativa em 118 empresas com market cap superior a R\$2,5 Bi e listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Em 2024, a amostra considerava 129 empresas listadas nos segmentos especiais da B3 e com o mesmo corte de market cap na época. Apesar do número total de empresas ter sido reduzido, de 2024 para 2025 houve uma inserção de 3 novas empresas na amostra e a fusão de duas empresas da amostra.

O Brasil Board Index foca na composição, nos processos e na remuneração dos Conselheiros, incluindo dados sobre Comitês e outras práticas de Governança Corporativa.

A Spencer Stuart conduz esta análise anual em mais de 20 países, agrupados por regiões (América do Norte, América do Sul, Europa e Oriente Médio). Nossa comparação global possibilita uma melhor perspectiva sobre as características brasileiras.

Para maiores informações sobre os dados de outros países, visite a página [Boards Around the World](#) da Spencer Stuart.

O Brasil Board Index 2025 incorpora uma visão evolutiva dos parâmetros no período de 2020 a 2025, trazendo 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, são também analisados os processos de avaliação dos Conselhos e a Remuneração de Conselheiros.





14,1

reuniões por ano

3,9

Comitês por empresa

50%

possui Comitês ligados
a Pessoas ou RH

Organização e Processos

Reuniões dos Conselhos

O número de reuniões reflete uma tendência de maior foco e priorização de temas nos Conselhos, com redução consistente ao longo dos últimos cinco anos. No entanto, ainda é considerado elevado, principalmente pelo número de reuniões extraordinárias, quando comparado aos Estados Unidos e diversos países da Europa, que possuem uma média de 9 a 10 reuniões/ano.

- » Em média, os Conselhos da amostra das empresas reuniram-se 14,1 vezes no ano, uma redução sobre o total de 2024, 14,7 reuniões
- » Em geral, o número ainda elevado de reuniões é influenciado principalmente pela relação de 7,1 reuniões extraordinárias para 6,9 ordinárias
- » A média de reuniões é mais elevada no segmento de listagem Nível 2 (16,6) e no setor econômico de Saúde (17,1)
- » Nas empresas do Novo Mercado, a média é de 14,3 e nas de Nível 1, média de 11,1 reuniões (entre ordinárias e extraordinárias)

Comitês de Assessoramento

A média de Comitês praticada no Brasil é comparável a outros países analisados pela Spencer Stuart e vem aumentando gradualmente nos últimos anos (em 2020, a média era de 2,6 Comitês). O aumento de Comitês ligados a Riscos reforça a priorização e foco do Conselho na gestão de riscos das organizações.

- » O número médio de Comitês é de 3,9 por empresa dentro da amostra de 2025, contra 3,7 da amostra de empresas em 2024
- » O número médio de membros de Comitê das empresas da amostra de 2025 é de 4,3
- » Comitês de Auditoria, estatutários ou não, são os mais frequentes, aparecendo em 95% das empresas da amostra de 2025, em leve aumento em relação à porcentagem de 94% calculada em 2024
- » 50% das empresas apresentam Comitês de temas ligados a Pessoas, Recursos Humanos, Indicação e Nomeação

- » Comitês de Sustentabilidade e, mais abrangentes, de ESG, estão presentes respectivamente em 25% e 13% das empresas da amostra de 2025, um leve aumento em relação a 2024
- » Comitês ligados a Finanças estão presentes em 40% dos Conselhos, com um aumento no número de Comitês ligados a Riscos de 19% em 2024 para 25% em 2025

Tamanho do Conselho

O tamanho médio dos Conselhos é de 9,1 membros. Este número é praticamente igual ao número apresentado no ano anterior (9,0), embora reflita uma tendência de aumento quando comparado com as médias de anos anteriores. A média atual é comparável a Conselhos de países da Europa e Estados Unidos, onde a média permanece similar ao longo dos anos, variando entre 9 e 11 membros.

9,1

Tamanho médio
dos Conselhos

18,7%

das posições em
Conselho são ocupadas
por mulheres

86%

das empresas possuem
ao menos 1 mulher
no Conselho

- » 18,7% das posições em Conselho nas empresas da amostra são ocupadas por mulheres, contra 18,4% nas empresas da amostra de 2024
- » Considerando-se apenas as Titulares, a porcentagem é de 16,6%, contra 15,9% em 2024.
- » Mulheres representam apenas 3,0% do total de posições de Chairs ou Co-Chairs nas empresas da amostra, uma redução em comparação ao percentual apresentado em 2024 (3,3%).
- » 86% dos Conselhos das empresas da amostra apresentam ao menos uma mulher, comparado com 84% em 2024, o que reforça a tendência de evolução na presença de mulheres em Conselhos.



10,4%

das posições em
Conselho são
ocupadas estrangeiros

41%

são independentes

Diversidade de Origem

A presença de membros estrangeiros em Conselhos no Brasil ainda é incipiente quando comparada à de empresas europeias, que em alguns casos chegam a ter até 55% de diversidade de nacionalidade em sua composição. Essa diferença pode ser atribuída a desafios como barreiras linguísticas, exigência de disponibilidade para reuniões — muitas vezes presenciais — e a complexidade de conciliar fusos horários e agendas internacionais.

- » 10,4% das posições nas empresas da amostra são ocupadas por Conselheiros estrangeiros.
- » A representatividade de estrangeiros dentro da amostra de empresas reduziu-se ligeiramente em relação à amostra de empresas em 2024, quando havia 10,8% de Conselheiros estrangeiros.
- » 71% dos Conselhos são compostos apenas por brasileiros; apenas 29% das empresas da amostra têm ao menos um estrangeiro no Conselho

Independência e Renovação

Independentes

Os Conselhos tiveram um declínio em relação à independência dos membros da amostra de 2024, permanecendo, ainda, abaixo do percentual recomendado em diferentes códigos de governança (mínimo de 50%). Em comparação com os países analisados pela Spencer Stuart, o Brasil está entre os 4 países com números de independentes abaixo de 50%.

- » 41% das posições em Conselho são ocupadas por independentes, abaixo do percentual de 2024 (44%) referente a amostra de empresas do Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da B3
- » Destacam-se 13% de Chairs e 10% de Vice-Chairs independentes, considerando-se apenas estas posições dentro da amostra de empresas de 2025

Posições em Conselho

- » 4,1% do total de membros da amostra tem funções executivas na própria empresa, uma redução em relação a 2024 (4,6%) e aos últimos 5 anos
- » CEOs participam dos Conselhos das próprias empresas em 20% do total de companhias da amostra de 2025. Em 2024, este número era de 26% do total de empresas do Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da B3. Esta redução pode refletir uma evolução na governança e maior clareza de papéis do Conselho e de CEOs nas organizações

CEO participa do Conselho em

20%

das empresas

Participação dos Conselheiros

- » Dentro da amostra de empresas de 2025, na média cada Conselheiro participa de 1,14 Conselhos e de 1,14 Comitês
- » Considerando a participação total em Conselhos e Comitês, aproximadamente 86% dos Conselheiros participam em até 3 órgãos; o restante participa em 4 ou mais órgãos, o que reforça a alta demanda de tempo para participação em reuniões
- » O maior número de Conselhos que um Conselheiro participa ao mesmo tempo é 5, sendo o maior número de Comitês 9

Novos Conselheiros

Embora o número de novos Conselheiros represente uma redução em relação a 2024, há sinais positivos de renovação e diversidade de perfis, com maior presença de mulheres e membros iniciando o primeiro mandato. A porcentagem de novos membros é uma tendência crescente nos Estados Unidos e alguns países da Europa.

- » Os novos Conselheiros representam 18% dos membros da amostra de empresas consideradas em 2025, redução em relação a 24% na amostra de 2024
- » Entre os novos Conselheiros, 20% são mulheres, percentual maior que a média geral de mulheres, que é 18,7%
- » Apenas 13% dos novos membros são estrangeiros

dos conselheiros são novos.

Entre novos, o percentual de mulheres é 20%

18%

R\$63.300

Remuneração Média
de Conselheiros
(excluindo Chairs)

A remuneração
de Chairs é

3

vezes o valor da
remuneração dos
demais membros

- » Dentre os novos membros¹, mais da metade iniciaram o primeiro mandato em uma ou mais empresas da amostra em 2025, refletindo maior abertura para incorporar novos perfis e perspectivas na renovação da composição dos Conselhos

Remuneração²

A remuneração dos Conselheiros apresenta uma tendência de aumento diante da responsabilidade inerente ao seu papel. Entretanto, a remuneração variável ou por ações continua sendo pouco praticada no Brasil, com médias consistentes ao longo dos últimos anos.

- » Considerando os valores livres de encargos, a remuneração individual média mensal dentro da amostra de empresas de 2025 corresponde a R\$ 84.673, 6% acima do nível do ano anterior calculado para a amostra de empresas do Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, quando esta remuneração era R\$ 79.866
- » A remuneração individual mensal dos Conselheiros varia significativamente em função do setor das empresas; em relação à média geral (R\$ 84.673), o valor sobe para R\$ 118.078 (+39%) no caso de empresas de Tecnologia, Mídia e Telecom e cai para R\$ 54.537 (-36%) no caso de empresas da Saúde; os demais setores apresentam remuneração acima da média geral, com exceção do setor da Indústria, que também está abaixo (-10%) da média geral
- » A remuneração variável é praticada por 17% das empresas da amostra de 2025, contra 18% da amostra de empresas ano passado. A remuneração por ações é praticada por 21% das empresas, contra 25% no ano passado

1 São considerados como “novos” todos os membros executivos e não executivos dos Conselhos inexistentes no Board Index do ano anterior. Também são considerados como “novos” os conselheiros existentes no Board Index no ano anterior que chegaram a entrar em um Conselho de uma companhia no qual não participavam em 2024. Por último, todos os membros executivos e não executivos dos Conselhos de empresas novas no Board Index também são classificados como novos Conselheiros.

2 Foram excluídos dos cálculos três empresas cuja remuneração foi considerada “outlier” em relação às demais empresas e uma empresa que compartilhou dados não aplicáveis à metodologia de cálculo usada no Board Index.

- » Em média, o valor de remuneração paga aos Chairs da amostra de empresas de 2025 é cerca de 3,0 vezes o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho, em leve redução com relação ao ano de 2024 (3,2 vezes)
- » A remuneração média mensal dos Conselheiros (excluindo os Chairs) é de R\$ 66.300; a remuneração média mensal dos Chairs é de R\$ 197.106

**LEIA O DOCUMENTO COMPLETO DO
SPENCER STUART BRASIL
BOARD INDEX 2025**





Sobre a Spencer Stuart

Na Spencer Stuart, sabemos que a liderança nunca foi tão importante como atualmente. Ajudamos organizações em todo o mundo a tomar decisões sobre sua alta liderança que tenham um impacto duradouro para suas empresas, acionistas e sociedade em geral. Através dos nossos serviços de busca de executivos e conselheiros e consultoria de liderança, ajudamos a construir e aprimorar equipes de alto desempenho para clientes selecionados, de multinacionais, empresas listadas, empresas familiares e 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 60 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.

www.spencerstuart.com

