

SpencerStuart



2017

Brasil Board Index

BOARD SERVICES – SPENCER STUART

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

Somos uma empresa privada fundada em 1956, focada em entregar conhecimento, insights e resultados através dos esforços colaborativos de uma equipe de especialistas, que hoje abrange 56 escritórios, 30 países e mais de 50 práticas especializadas. Os Conselheiros e os Líderes recorrem constantemente à Spencer Stuart para ajudar a abordar suas necessidades de liderança em áreas como busca de executivos de alto nível, recrutamento de Conselheiros, eficácia do conselho, planejamento de sucessão, avaliação aprofundada da alta gestão e muitos outros aspectos da eficácia organizacional.

Por mais de 30 anos, nossa Prática de *Boards* tem ajudado Conselhos no mundo todo a identificar e recrutar diretores independentes, provendo aconselhamento aos Presidentes de Conselho, CEOs e Comitês de nomeação sobre importantes questões de governança. Contribuímos para muitas organizações nas mais diversas geografias e escala, desde multinacionais líderes até organizações de menor porte. Apenas no último ano, realizamos mais de 600 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 1.600 posições de conselho e cerca de 600 Conselheiros 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-chave dos conselhos e soluções inovadoras para os desafios que enfrentam. Publicar a terceira edição do Board Index Brasil é apenas um dos nossos muitos esforços em andamento.

Social Media @ Spencer Stuart



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

© 2017 Spencer Stuart. Todos os direitos reservados.

Para obter informações sobre como copiar, distribuir e exibir este trabalho, contate:

permissions@spencerstuart.com.

Foto de capa: © Carlos Alkmin

Conteúdo

1 INTRODUÇÃO

- 5 Governança Corporativa no Brasil
- 6 Requisitos
- 7 Escopo do Board Index 2017
- 8 Notas metodológicas
- 9 Empresas participantes dos Board Indexes da Spencer Stuart

2 RESUMO

- 10 Conselhos de Empresas Brasileiras
- 12 Destaques 2017
- 13 Empresas

3 COMPOSIÇÃO

- 16 Conselheiros
- 18 Tamanho médio
- 20 Conselhos por membro
- 21 Novos Conselheiros
- 24 Diversidade de gênero
- 28 Estrangeiros
- 31 Idade média
- 33 Formação acadêmica
- 34 Independência de Conselheiros
- 36 Conselheiros Executivos
- 37 Segregação de papéis
- 38 Conselhos com Vice-presidentes

4 ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

- 39 Mandatos
- 40 Reuniões de conselho
- 43 Comitês de assessoramento

5 REMUNERAÇÃO

- 49 Tipos de Remuneração

6 TABELAS DE DADOS

- 54 Comparação Internacional
- 56 Empresas Brasileiras

Introdução

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

Recrutamos Conselheiros e avaliamos Conselhos de Administração para muitas das mais respeitadas empresas no Brasil, incluindo empresas abertas (foco deste estudo), empresas familiares fechadas, *holdings* e Conselhos familiares.

Nós aprendemos e ensinamos o valor de boa governança e do comportamento adequado nos Conselhos. Algumas regras básicas deveriam ser seguidas, para caracterizar uma boa governança, incluindo a clara definição e aplicação do papel do Conselho, e a sua separação da Diretoria Executiva; uma composição adequada, que permita visões diferentes e complementares, mas com alinhamento em torno da visão estratégica de longo prazo; compromisso com a transparência e tratamento justo de todos os acionistas; envolvimento ativo dos Conselheiros, com participação nos Comitês do Conselho e dedicação de tempo para maior efetividade; capacidade de definir o propósito da existência da empresa perante a sociedade, dentre vários outros.

Em relação aos estudos conduzidos ao longo dos últimos três anos, fica clara a dificuldade de evolução na composição dos Conselhos no Brasil, se olharmos a diversidade de gênero. Aqui, simplesmente não existe evolução. Em 2017, o percentual de mulheres em Conselhos, excluindo Suplentes, é de apenas 5,5%, mesmo número do ano passado e pior do que os 5,8% verificados há dois anos. A autorregulação do mercado, por mais desejável que seja, tem sido insuficiente para alterar essa realidade. O relativamente pequeno tamanho dos Conselhos no Brasil (média de 9,2 Conselheiros, abaixo da média internacional de 10,2) contribui para essa estatística.

Há também boas notícias neste estudo: o percentual de Conselheiros Independentes vem crescendo ano a ano, atingindo 33% dos Conselheiros neste ano, contra 31% em 2016 e apenas 26% em 2015; no mesmo período, cresce também o número médio de Comitês por empresa, atingindo 2,4 em 2017. Verificamos, de forma geral, mais Conselheiros dedicando mais tempo para as reuniões tanto do Conselho propriamente dito como dos seus Comitês de Assessoramento.

Acreditamos na importância da avaliação profunda dos Conselhos como uma forma de melhorar a sua atuação e fortalecer as empresas, com benefícios diretos para os seus acionistas e demais *Stakeholders*. Embora haja uma tendência crescente de avaliação de Conselhos, muitas empresas ainda rejeitam essa atividade, ou a fazem de forma bastante superficial. De qualquer forma, existe uma evolução palpável neste aspecto.

O Board Index Brasil 2017 apresenta muitas outras análises de interesse daqueles que acompanham a evolução da governança no Brasil. Boa leitura!

33%

Conselheiros Independentes
nos Conselhos Brasileiros

Governança Corporativa no Brasil

Legislação

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

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

Bolsa de Valores

Em 2017, a CVM aprovou o novo nome corporativo da Bolsa de Valores brasileira (anteriormente BM&FBOVESPA) para B3 - BRASIL, BOLSA, BALCÃO. A CVM também aprovou a fusão da CETIP (CETIP Mercados Organizados) com a B3.

Os nomes anteriores e os direitos de marca registrada permanecem operacionais no mercado, bem como produtos, serviços, câmaras de compensação e sistemas, assim como regras e procedimentos.

Segmentos de listagem

Os segmentos especiais da B3 - Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 - foram criados para desenvolver o mercado brasileiro de capitais. Esses segmentos estão associados a regras rígidas de governança corporativa, que vão além das obrigações da Lei das SAs e têm como objetivo melhorar a avaliação daqueles que decidem se juntar voluntariamente a estes segmentos.

Estes requisitos adicionais aumentam os direitos e garantias dos acionistas, bem como a divulgação de informações mais completas para controladores, executivos e *players* de mercado, reduzindo riscos.

Em 2017, um novo conjunto de mudanças baseado nas melhores práticas de governança corporativa, foi proposto para transformar o Novo Mercado em uma referência nacional e internacional. A proposta foi aprovada após um intenso debate envolvendo empresas, conselhos de administração, investidores e associações. A proposta está agora em regulamentação pela CVM.

Os tópicos básicos de melhoria incluem novas regras para o *free float*, diluição de controle, conselhos de administração, reestruturação corporativa, inspeção e controle, transparência e simplificações.

Recentemente foi aprovada uma regra específica sobre avaliação da administração, passando a ser obrigatória a estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus Comitês e da diretoria.

Requisitos para listagem nos segmentos diferenciados

Item	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
Ações Emitidas	Somente ações ON	Ações ON e PN (com direitos adicionais)	Ações ON e PN (conforme legislação)
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	Mínimo 25%	Mínimo 25%	Mínimo 25%
Distribuições públicas de ações	Esforços de dispersão acionária	Esforços de dispersão acionária	Não há regra
Vedação a disposições estatutárias	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e “cláusulas pétreas”	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quórum qualificado e “cláusulas pétreas”	Não há regra
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON e PN	80% para ações ON (conforme legislação)
Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Obrigatoriedade em caso de cancelamento de registro ou saída do segmento	Conforme legislação
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo
Demonstrações Financeiras	Traduzidas para inglês	Traduzidas para inglês	Conforme legislação
Reunião pública anual	Obrigatória	Obrigatória	Obrigatória
Calendário de eventos corporativos	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório
Divulgação adicional de informações	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta

Requisitos para os Conselhos de Administração

Item	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
Composição	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% independentes	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% independentes	Mínimo de 3 membros (conforme legislação)
Mandato	Mandato unificado de até 2 anos, reeleição permitida	Mandato unificado de até 2 anos	Mandato unificado de até 2 anos
Vedação à acumulação de cargos	Presidente do conselho e Diretor Presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e Diretor Presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)	Presidente do conselho e diretor Presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)
Obrigações	Manifestação sobre qualquer 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 2017

Esta terceira edição do Board Index Brasil traz informações sobre as tendências e práticas de governança de 176 empresas, listadas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil.

Como em anos anteriores, o foco é na composição e remuneração dos conselhos de administração, incluindo dados sobre Comitês e práticas de Governança Corporativa. Comparações baseadas nos mesmos critérios de cálculo entre 20 países, incluindo Brasil, Chile e Peru na América Latina, possibilitam uma melhor perspectiva sobre as características brasileiras.

Pela primeira vez, o Board Index é apresentado em Português, incorporando uma visão evolutiva dos parâmetros no período de 2015 a 2017. O Board Index 2017 traz novas análises sobre os conselhos e a diversidade de gênero, estratificadas por espécie de controle acionário e setor econômico, bem como novos parâmetros, como a média de conselhos listados por membro e a formação acadêmica dos Conselheiros.

Notas metodológicas

Os dados são referentes ao ano encerrado em 31 de dezembro de 2016, e foram analisados entre junho e setembro de 2017, incluindo as médias para cada segmento e para os três segmentos combinados.

A fonte dos dados refere-se ao último relatório anual publicado pelas empresas (Formulários de Referência 2017, referência 2016) apresentado à CVM.

Todos os cuidados foram tomados para fornecer dados comparáveis entre 2015 e 2017 e coletados das mesmas fontes oficiais. Entretanto, a Spencer Stuart não pode garantir que as informações fornecidas estejam completas, precisas ou sem erros.

Os dados proprietários da Spencer Stuart, incluindo os dados comparativos de outros 18 países, também foram utilizados para comparações internacionais.

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

Empresas participantes dos Board Indexes da Spencer Stuart

	Acrônimo	País	Amostra de empresas	Número de empresas
1	BR	Brasil	B3 Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1	176
2	CH	Chile	IGPA Index	81
3	PE	Peru	S&P/Peru Select, S&P/ BVL IBGC, S&P Peru General Index + Top empresas	55
4	AL	Alemanha	DAX30, MDAX, SDAX, TECDAX	30
5	BE	Bélgica	Bel20+BelMid	58
6	CA	Canadá	Empresas listadas no 100 TSX	100
7	DI	Dinamarca	OMX Copenhagen	25
8	ES	Espanha	Top 100 listadas (com IBEX 35)	100
9	EU	Estados Unidos	S&P 500	491
10	FI	Finlândia	OMX Helsinki	25
11	FR	França	CAC40	40
12	IT	Itália	37 (FTSE MIB) e 63 (Mid Cap, Small Cap, outras)	100
13	HO	Holanda	AEX e 22 AMX, mais 8 empresas aleatórias	25
14	NO	Noruega	OBX	25
15	PO	Polónia	WIG	20
16	RN	Reino Unido	FTSE100, mais Top 50 FTSE250	150
17	RU	Rússia	RTS	43
18	SU	Suécia	OMX Stockholm	25
19	SÇ	Suíça	SMI 20	20
20	TU	Turquia	BIST 30	29

Resumo

Conselhos de Empresas Brasileiras

Parâmetro	2017	2016	2015	Evolução do período	Comentário 2015 - 2017
Escopo					
Número de Empresas	176	179	182	-3%	Aplicação dos mesmos critérios para seleção das empresas
Número de Conselheiros	1613	1648	1602	1%	Conjunto estável
Composição dos conselhos					
Tamanho médio	9,2	9,2	8,8	5%	Tamanho médio crescendo
Tamanho médio apenas com membros titulares	7,5	7,6	7,6	-2%	Leve influência dos Suplentes no tamanho médio
% Conselhos com Vice-presidentes	68%	67%	62,1%	9,5%	Participação crescente de Vice-presidente
Idade média de todos os Conselheiros	55	56	55,6	-1%	Conselheiros mais jovens
Conselheiras					
Número total	132	120	116	14%	Crescimento lento em números absolutos
% Mulheres em conselhos	8,2%	7,3%	7,2%	14%	Representatividade crescendo lentamente
% Mulheres titulares em conselhos	5,5%	5,5%	5,8%	-5%	Mulheres Suplentes com leve acréscimo
% Empresas com ao menos uma mulher no conselho	44,3%	43,6%	43,4%	2%	Apesar do crescimento, mais da metade das empresas não tem uma mulher em seus Conselhos
% Mulheres como Presidentes	4%	2%	3%	33%	Crescimento percentual significativo das Presidentes de Conselhos
Independência					
Número total	531	509	422	26%	Crescimento absoluto significativo desde 2015
% Independentes	33%	31%	26%	27%	Representatividade dos Conselheiros independentes cresce de forma importante
Novos Conselheiros					
Número total	173	179	-	-3%	Decréscimo no número de Conselheiros eleitos nos últimos 12 meses
% Novos Conselheiros	10,7%	10,9%	-	-2%	Estável desde último ano

Conselhos de Empresas Brasileiras

Parâmetro	2017	2016	2015	Evolução do período	Comentário 2015 - 2017
% Mulheres entre os novos	11,6%	11,7%	-	-1%	Decréscimo na contratação de mulheres
% Estrangeiros entre os novos	9,8%	19,6%	-	-50%	Redução importante na contratação de estrangeiros
Conselheiros com posição executivos					
Número total	112	124	-	-9%	Menor número de Conselheiros executivos
% Conselheiros executivos	6,9%	6,9%	-	0%	Estável
Conselheiros estrangeiros					
Número total	141	168	152	-7%	Redução importante na quantidade de estrangeiros
% Estrangeiros	8,7%	10,2%	9,5%	-8%	Representatividade de estrangeiros cai
Número de Nacionalidades	28	34	29	-3%	Cai o número de nacionalidades representadas nos conselhos
Reuniões de conselho					
Média de reuniões por ano	17	15,1	-	13%	Cresce o total de reuniões
Média de reuniões ordinárias por ano	7,3	6,8	-	7%	Reuniões ordinárias estão mais frequentes
Média de reuniões extraordinárias por ano	9,7	8,3	-	17%	Alta frequência de reuniões extraordinárias influencia fortemente a média geral de reuniões
Comitês de assessoramento					
Número médio de Comitês	2,4	2,3	2,1	14%	Tendência crescente de apoio nos Comitês
Número de Comitês de auditoria	91	93	77	18%	Comitês de auditoria como destaque
Número de Comitês de remuneração	85	93	90	-6%	Menos Comitês de remuneração, sucessão, RH
Número de Comitês de finanças	43	48	44	-10%	Redução desde 2015
Remuneração					
Remuneração média mensal (R\$)	37.000	37.490	30.746	20%	Remuneração média estável em relação a 2016, porém maior que em 2015

DESTAQUES 2017

9,2

O **tamanho médio** permanece o mesmo do ano passado, representando 90% da média internacional

0,8

O número médio de **membros com cargos executivos**



na empresa representa 94% da média internacional. O percentual brasileiro de Conselheiros executivos é de 6.9%



17 Média de reuniões por ano

Um dos mais altos entre todos os países, e cerca de 70% acima da média internacional. O número médio de reuniões extraordinárias é 9.7, superior ao número médio de reuniões ordinárias (7.3)

68%



O percentual de **Vice-presidentes** em conselhos brasileiros é significativo e está cerca de 14% acima da média internacional

Conselhos com ao menos uma mulher

44,3%

Menos da metade das empresas conta com pelo menos uma mulher em seus conselhos.



O percentual é cerca de 53% da média internacional e um dos mais baixos entre os países

8,2%
O percentual de **mulheres em conselhos**

é um dos mais baixos comparado a outros países, representando 34% da média internacional. Considerando-se apenas as titulares, a participação feminina cai para 5,5%.

A **idade média** dos diretores é de

55

anos, em torno de 94% da média internacional de 58,7 anos

8,7%



dos Conselheiros são **estrangeiros**, cerca de 32% da média internacional

Em média, há **3** **membros independentes** por conselho, comparados aos 5,5 da média internacional. O percentual brasileiro de membros independentes é 33%, um dos mais baixos entre os países

O percentual de **novos diretores** **10,7%** nos últimos 12 meses representa 75% da média internacional

Empresas

O Board Index 2017 inclui dados de governança de 176 empresas listadas nos segmentos especiais de Governança Corporativa da B3: 129 empresas no Novo Mercado, 19 empresas em Nível 2 e 28 empresas no Nível 1.

As empresas desse ano são, em grande parte, as mesmas dos Board Indexes dos anos anteriores, com as seguintes mudanças:

Seis empresas mudaram de nome

Empresa 2016	Empresa 2017	Segmento de listagem 2017
BM&FBovespa	B3	Novo Mercado
FPC Par	Wiz Soluções e Corretagem de Seguros	Novo Mercado
Positivo Informática	Positivo Tecnologia	Novo Mercado
Rumo Logística Operadora Multimodal	Rumo	Novo Mercado
Tractbel Energia	Engie Brasil Energia	Novo Mercado
Vanguarda Agro	Terra Santa Agro	Novo Mercado

Seis empresas saíram da B3

Empresa	Segmento de listagem 2016
Arteris	Novo Mercado
Banco Daycoval	Nível 2
Banco Sofisa	Nível 2
Inepar	Nível 1
Tereos International	Novo Mercado
Vigor Alimentos	Novo Mercado

Três empresas são novas no Board Index

Empresa	Segmento de listagem 2017
Centro de Imagem Diagnóstica	Novo Mercado
Cia. Saneamento do Paraná - Sanepar	Nível 2
Energisa	Nível 2

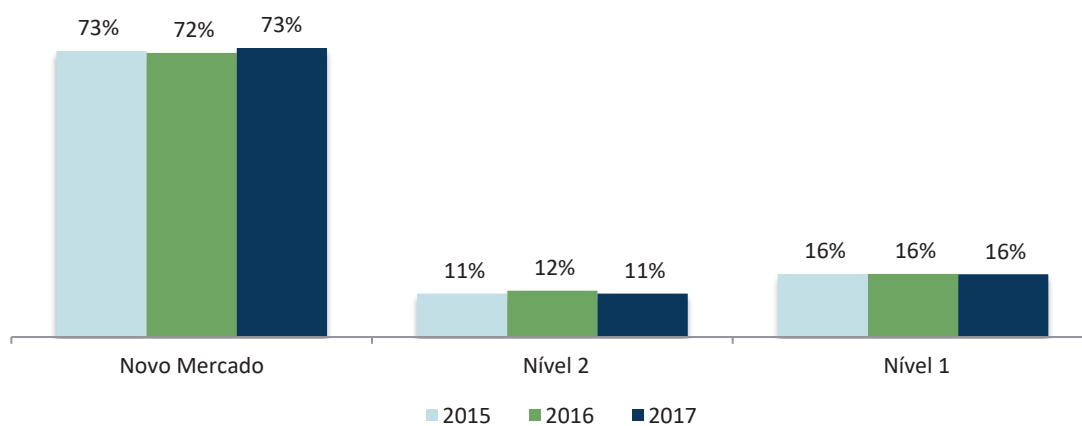
Duas empresas trocaram de segmento de listagem

Empresa	Segmento de listagem 2016	Segmento de listagem 2017
Santos Brasil Participações	Nível 2	Novo Mercado
Contax Participações	Nível 2	Novo Mercado

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

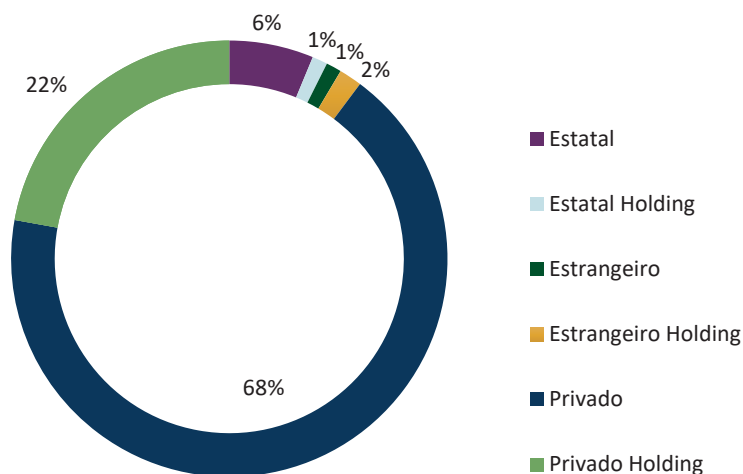
Número de Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	132	20	30	182
2016	129	21	29	179
2017	129	19	28	176

Empresas por segmento



Noventa por cento das empresas são privadas e as empresas estatais representam 8%. Mais de 97% do total são empresas de capital nacional.

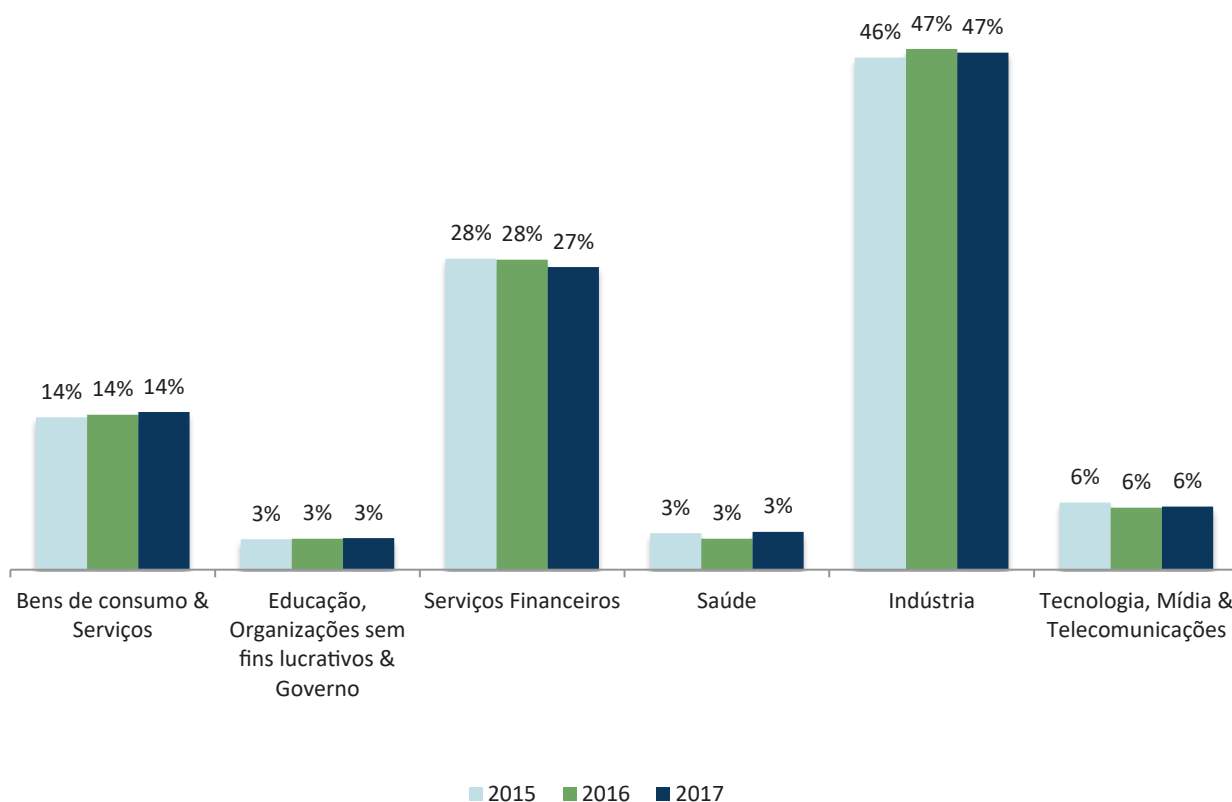
Empresas por tipo de controle acionário



Quase metade das empresas, 47%, são do setor Industrial. Serviços Financeiros representam 27% das empresas, seguido de Bens de Consumo e Serviços, com 14%. Tecnologia, Mídia e Telecomunicações Representa 6%. O setor de Saúde compreende 3% das empresas, assim como Educação, Organizações sem Fins Lucrativos e Governo.

Número de Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	21	2	2	25
Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo	5	-	-	5
Serviços Financeiros	36	5	7	48
Saúde	6	-	-	6
Indústria	52	12	18	82
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	9	-	1	10
Total	129	19	28	176

Evolução percentual das empresas por setor econômico - 2015 a 2017



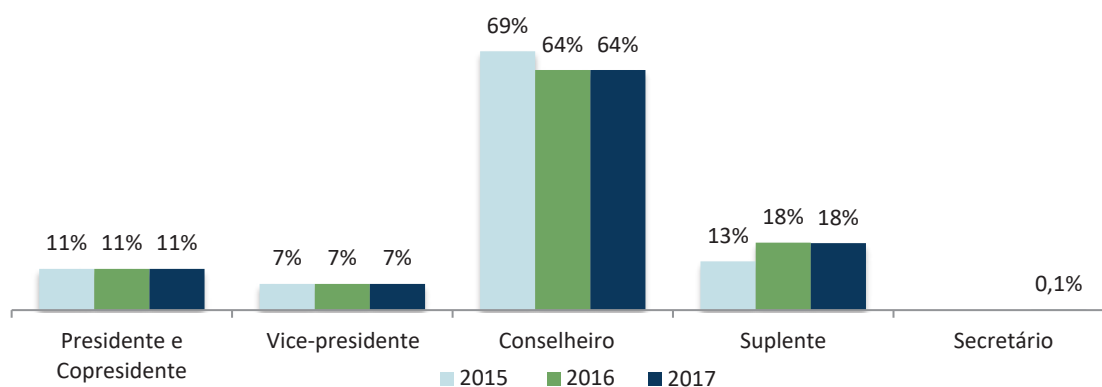
Composição

Conselheiros

O Board Index de 2017 inclui a análise de 1.613 posições de Conselho, aproximadamente 2% a menos que em 2016. Sessenta e sete por cento das posições estão concentradas no Novo Mercado, 14% no Nível 2 e 19% no Nível 1, seguindo a mesma proporção dos anos anteriores.

Número de Posições	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	1077	216	309	1.602
2016	1092	229	327	1.648
2017	1077	225	311	1.613

Posições ocupadas

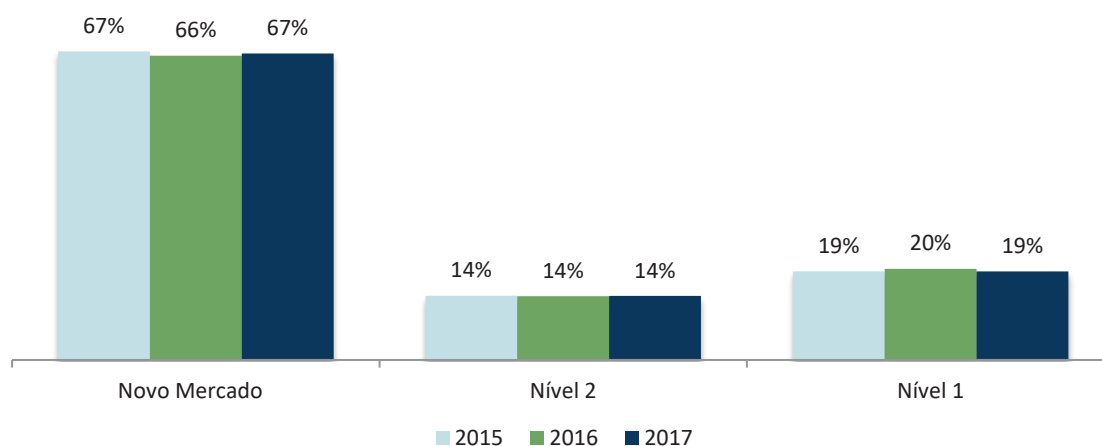


Este ano, sete empresas do Novo Mercado e duas no Nível 1 apresentaram posições de Copresidência. Uma empresa do Nível 2 apresentou posição formal de Secretário. Cinco empresas no Novo Mercado e uma no Nível 1 não informaram a posição de Presidente.

As posições de Presidente e Copresidentes representam 11% do total, enquanto os Vice-presidentes representam 7%. Os nove Co-presidentes estão relacionados a quatro empresas, sendo três no Novo Mercado e uma no Nível 1. Apenas um dos Co-presidentes é independente. Os Conselheiros (64%) e os Suplentes (18%) são as posições mais comuns.

Número de posições por membro	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	120	19	26	165
Copresidente	7	-	2	9
Vice-presidente	89	11	19	119
Secretário	-	1	-	1
Conselheiro	707	129	195	1031
Suplente	154	65	69	288
Total	1077	225	311	1613

Evolução percentual do total de posições entre 2015 e 2017



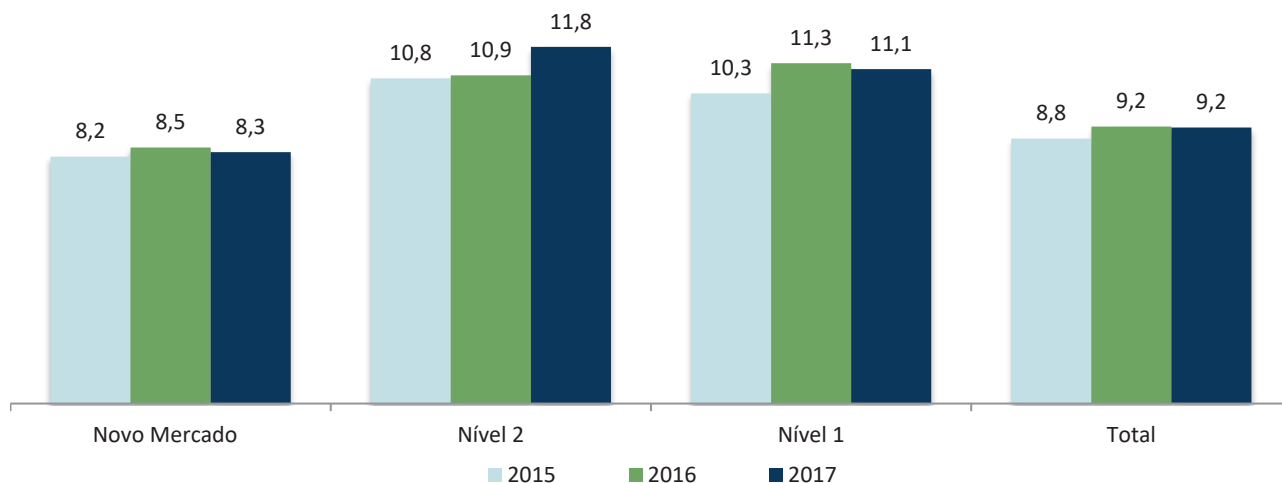
As empresas do segmento Industrial apresentam maior número de Conselheiros (54%), seguidas por Conselheiros do segmento de Serviços Financeiros (23%) e Bens de Consumo e Serviços (13%). Tecnologia, Mídia e Telecomunicações; Saúde; e Educação, Organizações sem fins lucrativos e Governo, são os setores com menor representatividade, com 5%, 4% e 2%, respectivamente.

Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	173	15	19	207
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	37	-	-	37
Serviços Financeiros	262	38	63	363
Saúde	59	-	-	59
Indústria	484	172	212	868
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	62	-	17	79
Total	1077	225	311	1613

Tamanho médio

Os conselhos brasileiros têm entre três e 29 membros, o tamanho médio permanece estável em 9,2 posições. O tamanho médio dos conselhos do Nível 2 registra um aumento de 8,3% em relação ao ano passado, compensando a diminuição de tamanho dos outros segmentos.

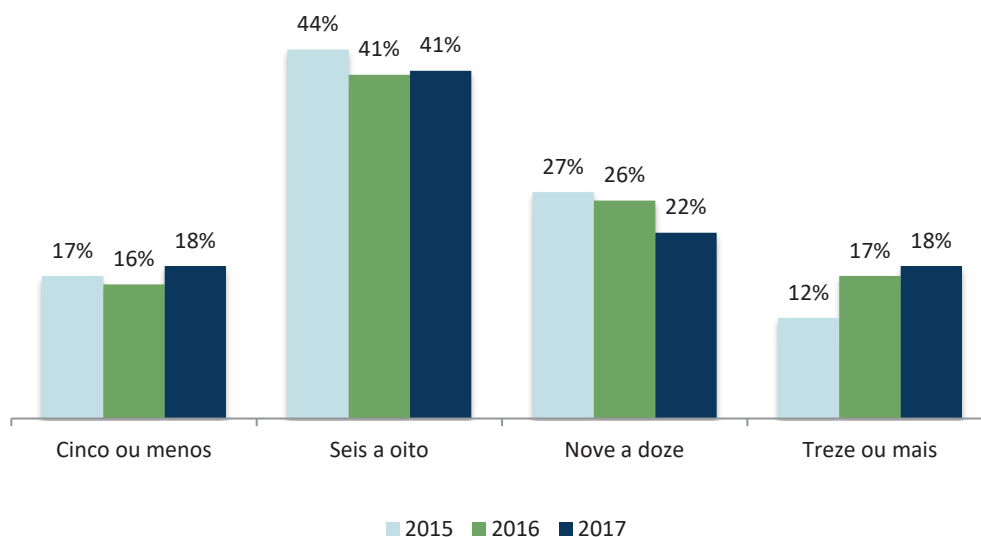
Tamanho médio dos conselhos por segmento



Quarenta e sete por cento de todos os conselhos têm entre seis a oito membros. Os maiores conselhos (13 ou mais membros) representam 18% das empresas, enquanto os menores conselhos (5 ou menos membros) representam 18% das empresas.

Tamanho médio	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
5 ou menos	28	1	3	32
6 a 8	58	8	7	73
9 a 12	25	3	11	39
13 ou mais	18	7	7	32
Total de empresas	129	19	28	176

Tamanho médio dos conselhos



Os conselhos de empresas dos segmentos Industrial e de Saúde são maiores que a média total (10,6 e 9,8, respectivamente). As empresas do segmento de Serviços Financeiros e de Educação, Organizações sem fins lucrativos e Governo apresentam conselhos menores que a média total (7,4 e 7,6).

Setor econômico	Tamanho médio
Bens de Consumo & Serviços	8,3
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	7,4
Serviços Financeiros	7,6
Saúde	9,8
Indústria	10,6
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	7,9
Média	9,2

As empresas estatais apresentam conselhos aproximadamente 36% maiores que a média geral, enquanto as companhias com participação estrangeira têm conselhos 27% menores.

Espécie de controle acionário	Tamanho médio
Estatal	12,5
Estatal Holding	9,0
Estrangeiro	8,0
Estrangeiro Holding	6,7
Privado	9,4
Privado Holding	7,8
Média	9,2

Considerando apenas os membros titulares, o tamanho médio diminuiu para 7,5, com médias maiores no Nível 2 e Nível 1:

Número de Conselheiros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Conselheiros titulares	923	160	242	1325
Tamanho médio do Conselho, apenas com titulares	7,2	8,4	8,6	7,5

Considerando todos os membros, os conselhos brasileiros são 10% menores que a média internacional e representam 56% do tamanho do maior conselho, Alemanha.

Visão internacional: Tamanho médio dos conselhos (média geral = 10,2)

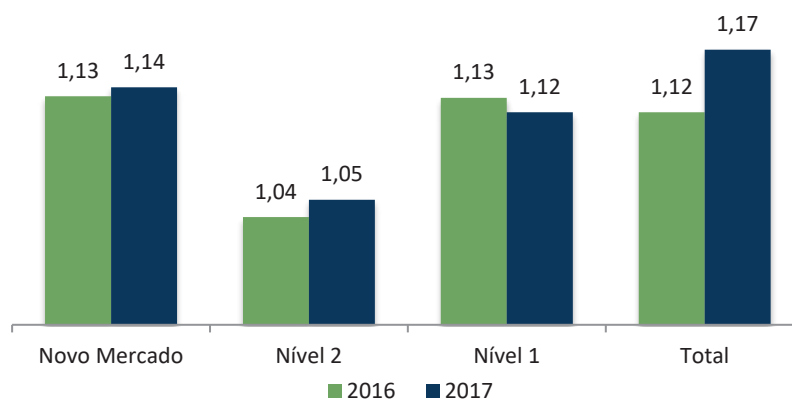
Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
9,2	8,6	7,5	16,3	10,1	11,0	9,8	11,0	10,8	8,2	13,9	11,5	8,3	8,4	8,0	10,2	10,4	10,9	10,6	9,9

Conselhos por membro

Em média, os Conselheiros brasileiros participam de 1,17 Conselho de empresas listadas, 4% acima do ano passado. Essa média inclui apenas a participação em conselhos de empresas dos níveis diferenciados de Governança Corporativa.

Conselhos por membro	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número de posições	1077	225	311	1613
Número de membros	946	214	278	1379
Média	1,14	1,05	1,12	1,17

Conselhos por membro



A maioria dos Conselheiros (89%) participa apenas de um conselho em companhia listada e 9% participa de dois conselhos. Sete Conselheiros participam de quatro ou mais conselhos de companhias listadas.

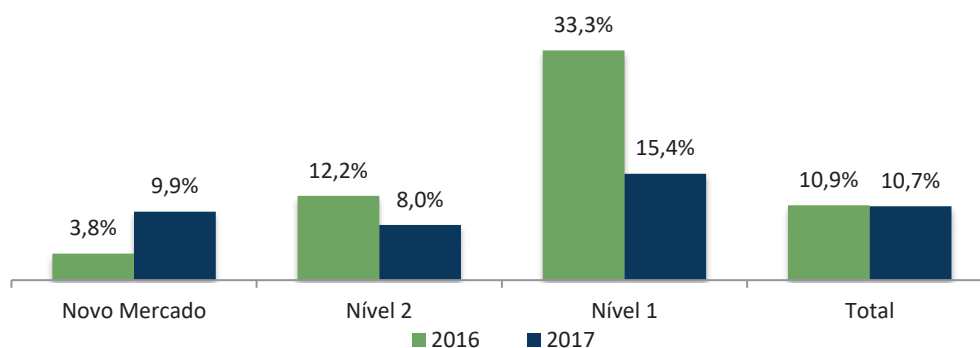
Membros em Conselhos					
Número de Membros	2	5	32	145	1429
Número de Conselho	5	4	3	2	1

Novos Conselheiros

Em comparação com o último Board Index, as empresas elegeram 173 novos Conselheiros em 2016. O percentual de novos membros permanece estável em relação ao ano passado, (10,7% de todos os Conselheiros). O Nível 1 apresentou a maior taxa de recrutamento, 15,4%. Novo Mercado e Nível 2 apresentaram 9,9% e 8%, respectivamente.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número de novos membros	107	18	48	173

Novos Conselheiros por segmento



Considerando apenas os novos membros, a maioria, 64%, já possuía experiência como Conselheiro e 29% como Suplentes. Os conselhos do Novo Mercado elegeram a maioria dos Presidentes, Vice-presidentes, Conselheiros e Suplentes.

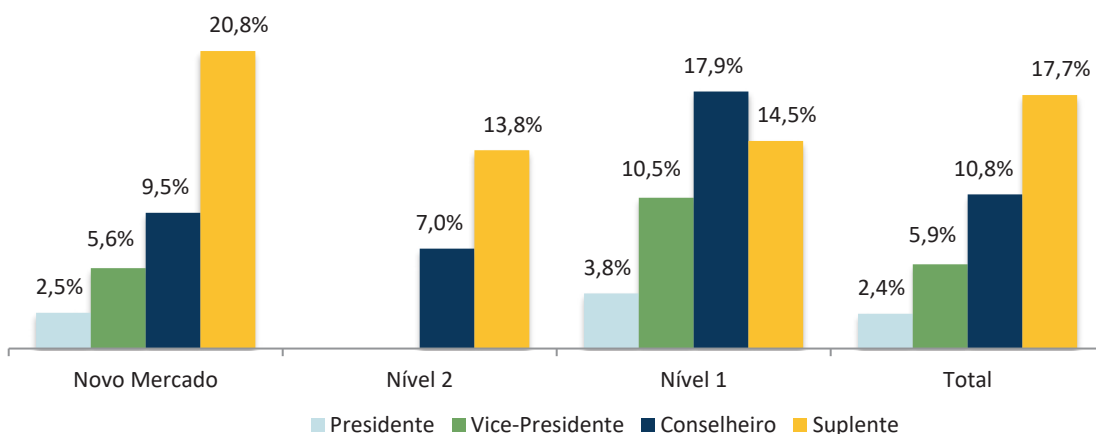
Posições ocupadas por novos membros	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	3	-	1	4
Vice-presidente	5	-	2	7
Conselheiro	67	9	35	111
Suplente	32	9	10	51

Dentre os novos membros, quatro são Presidentes, representando 3% do total geral de Presidentes do Conselho. Todos os recém-nomeados Presidentes são homens e brasileiros. Apenas um novo Presidente é independente.

Há sete novos Vice-presidentes, o que representa 5,8% do total, sendo todos brasileiros e apenas um independente. Entre os novos Vice-presidentes, há uma mulher.

Dentre os novos membros, há 162 Conselheiros, entre titulares e Suplentes. Desses, 35,2% são independentes, um percentual quase 7% superior à média total de independentes (33%).

Novos conselheiros por posição



O maior percentual de novos membros independentes está no Novo Mercado (33,6%) e no Nível 2 (44,4%), significativamente maior do que o conjunto global de Conselheiros nesses segmentos (38,3% e 28,4%, respectivamente). Uma vez que o Nível 1 não tem requisito legal para o número mínimo de independentes (31,3%) entre os novos membros é bastante relevante, comparado ao percentual geral do segmento (17,7%).

Apenas 3,5% dos novos Conselheiros ocupam posições executivas na companhia, em comparação com 6,9% de todos os membros do conselho. O Nível 1 tem a maior porcentagem de novos membros com posições executivas (4,2%) e o Nível 2 não tem nenhum novo membro ocupando posição executiva.

A média brasileira representa 75% da média internacional.

Visão internacional: Percentual de novos membros (média geral = 14,0%)

País	Percentual
Brasil	10,7
Chile	n/a
Peru	n/a
Alemanha	19,7%
Bélgica	10,4
Canadá	8,0
Dinamarca	17,5
Espanha	14,6
Estados Unidos	7,5
Finlândia	16,0
França	17,9
Itália	18,1
Holanda	9,2
Noruega	17,8
Polónia	27,5
Reino Unido	12
Rússia	18,8
Suécia	15,2
Suíça	9,9
Turquia	12,2

Quase 10% dos novos membros nos conselhos brasileiros são estrangeiros, o mesmo que o percentual de membros estrangeiros no Brasil. Esses Conselheiros são provenientes de oito países: Itália (5), Japão (4), EUA e Portugal (2 cada), Argentina, Canadá, China e Colômbia (1 cada). A média brasileira representa apenas 28% da média internacional.

Visão internacional: Percentual de estrangeiros entre os novos membros (média geral = 35%)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polônia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
9,8	n/a	n/a	13,3	42,1	40	56,7	39	8	53,1	35,9	11,5	68,4	33,3	9	43,3	20,2	34,3	71,4	19,4

As mulheres representam 11,6% dos novos Conselheiros, 41% acima da porcentagem de todas as mulheres (8,2%). A média brasileira é 67% menor do que a média internacional.

Visão internacional: Percentual de mulheres entre os novos membros (média geral = 33,3%)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polônia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
11,6	n/a	n/a	40	45,9	41	33,3	28	36	50	37,5	45,7	36,8	40,1	27,3	42	11,9	40,0	33,3	5,6

Os novos membros são mais jovens, em média, que o conjunto geral de Conselheiros. A idade média é de 51,8 anos, em comparação com os 55 para todos os membros no Brasil.

Quase 62% dos novos Conselheiros provêm do setor Industrial, de forma semelhante em todos os segmentos. Os demais são de Serviços Financeiros (15,6%); Bens de Consumo e Serviços e Tecnologia, Mídia e Telecomunicações aparecem com 9,2% cada. Os setores menos representados são Educação, Organizações sem fins lucrativos e Governo (2,3%) e Saúde (1,7%).

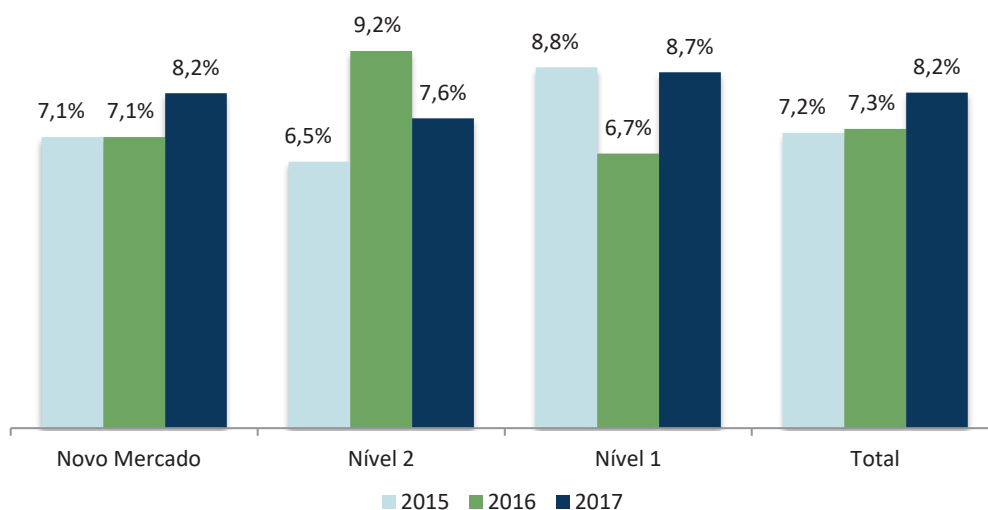
Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	15	1	-	16
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	4	-	-	4
Serviços Financeiros	19	2	6	27
Saúde	3	-	-	3
Indústria	56	15	36	107
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	10	-	6	16
Total	107	18	48	173

Diversidade de gênero

As mulheres representam apenas 8,2% do total de membros, um aumento de 12,3% em relação ao ano passado. Este ano, os conselhos de Nível 1 têm a maior representatividade de mulheres, 8,7%, enquanto os conselhos de Nível 2 apresentam o menor percentual, 7,6%.

Posições ocupadas por mulheres	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	3	-	2	5
Vice-presidente	5	1	1	7
Conselheira	50	10	16	76
Suplente	30	6	8	44
Total	88	17	27	132

Mulheres em conselhos



Cinco mulheres atuam como Presidentes de Conselho, um aumento em relação ao último ano (duas mulheres), representando 3% do total geral de Presidentes. Todas as Presidentes são brasileiras e não executivas. Quatro são de empresas do segmento Industrial e uma de Bens de Consumo e Serviços.

Duas Presidentes são independentes e uma atua em companhia estatal. A idade média das Presidentes é 53,3 anos, enquanto que a idade média de todos os Presidentes é de 58,9 anos.

O percentual brasileiro de mulheres como Presidentes de Conselho é cerca de 65% da média internacional.

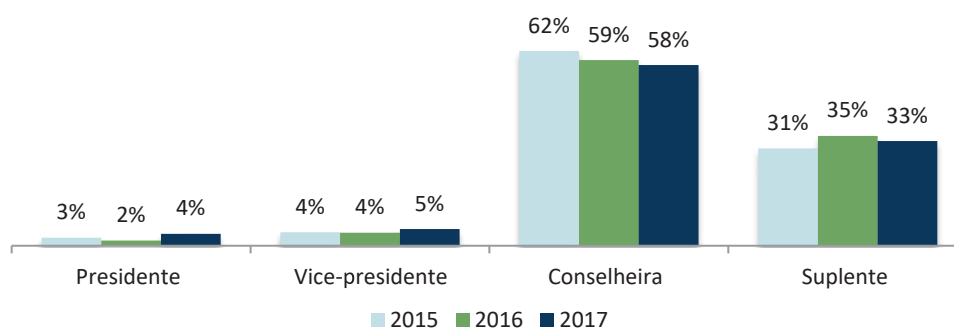
Visão internacional: Percentual de mulheres como Presidentes de Conselhos (média geral = 6,2%)

País	Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
Percentual	4	0	2	3,3	5,2	8	0	7	6	4	2,5	8,7	4	12	30	4,7	0	8	4,8	6,9

O número de mulheres Vice-presidentes também aumentou de cinco para sete neste ano, representando 5,8% do total de Vice-Presidentes.

Quatro mulheres Vice-presidentes atuam no setor Industrial, duas em Bens de Consumo e Serviços e uma em Serviços Financeiros. Duas Vice-presidentes são executivas e apenas uma é independente.

Mulheres por posição



O número médio de mulheres por conselho é 0,8, em comparação com a média de 8,4 homens por Conselho. Os Conselhos do Nível 1, com o maior tamanho médio, registram a maior média de mulheres por conselho.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Tamanho médio dos conselhos	8,3	11,8	11,1	9,2
Média de mulheres por conselho	0,7	0,9	1,0	0,8

Considerando apenas as titulares, as mulheres representam 5,8% dos Conselheiros. Do total de mulheres, 39 estão vinculadas aos acionistas das empresas (quase 30%).

Em comparação com outros países, o Brasil tem uma das menores representatividades de mulheres em conselhos. O percentual brasileiro é 34% menor que a média internacional e 82% abaixo do da Noruega, que tem a maior representatividade de mulheres nos conselhos.

Visão internacional: Percentual de mulheres em conselhos (média geral = 23,9%)

País	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
Brasil	5,6	7	28,7	30,4	26,8	28,1	17	22,2	33	42	30,6	30,4	45,4	21,4	25,5	8,1	38,3	22,2	11,1

Quase 12% dos membros recém-eleitos são mulheres, percentual significativamente maior que a representatividade feminina entre todos os membros (8,2%). As empresas de Novo Mercado têm o mais alto percentual novas Conselheiras, 14%, enquanto as empresas do Nível 2 apresentam a porcentagem mais baixa, (5,6%).

O segmento de Bens de Consumo e Serviços apresenta o maior número médio de mulheres por Conselho (1), enquanto Saúde tem o menor, (0,3).

Setor econômico	Tamanho Médio
Bens de Consumo & Serviços	1
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	0,6
Serviços Financeiros	0,4
Saúde	0,3
Indústria	0,9
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	0,6
Média	0,8

As mulheres estão mais representadas em empresas estatais, com duas mulheres por conselho, em média. As empresas estrangeiras não têm mulheres em seus conselhos.

Espécie de controle acionário	Tamanho Médio
Estatal	1,2
Estatal Holding	2
Estrangeiro	0
Estrangeiro Holding	0
Privado	0,8
Privado Holding	0,6
Média	0,8

Do total de Conselhos, (44,3%) tem ao menos uma mulher, quase o mesmo percentual do último Board Index. Quinze Conselhos (8,5%) têm três ou mais mulheres, aproximadamente o dobro do ano passado. Menos de 2% das empresas têm conselhos com 5 ou mais mulheres.

Número de Mulheres em Conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
5 mulheres	2	1	-	3
4 mulheres	4	-	-	4
3 mulheres	3	-	5	8
2 mulheres	11	2	1	14
1 mulher	31	8	10	49
Sem mulheres	78	8	12	98
Total	129	19	28	176

Em contraste com outros países, o Brasil tem uma das menores taxas de participação feminina nos quadros de conselho, representando cerca de 53% da média. Dos países da comparação, doze têm ao menos uma mulher em todos ou quase todos os conselhos (95% ou mais das empresas).

Visão internacional: Percentual de conselhos com ao menos uma mulher (média geral = 83,4%)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polônia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
44,3	33	38	100	100	99	96	90	99,2	100	100	99	84	100	80	98,7	48,8	100	95	62,1

As mulheres são mais jovens em todos os segmentos. A idade média das conselheiras é de 50,7 anos, em comparação com a média de 55 anos de todos os membros.

Três empresas no Brasil têm uma CEO mulher, representando 1,7% de todas as companhias, cerca de 45% da média internacional.

Visão internacional: Percentual de mulheres como CEOs (média geral = 3,8%)

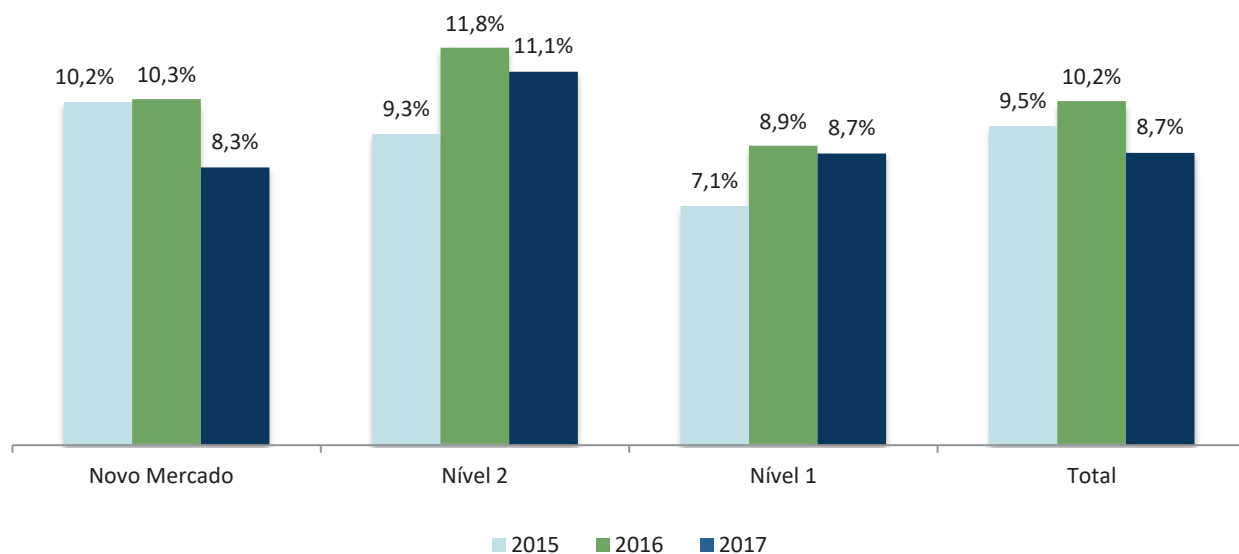
Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polônia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
1,7	1,2	7	n/a	9,8	4	8	2	6,2	0	2,5	7,8	0	0	0	5,6	0	12,0	0	4,3

Estrangeiros

A representatividade de estrangeiros dentre os Conselheiros brasileiros é de 8,7%, o que evidencia uma queda em relação aos 10,2% do ano passado. Em 2017, a presença de estrangeiros é menor em todos os segmentos, com os conselhos do Nível 2 ainda apresentando o maior percentual (11,1%), 27% em relação à média total.

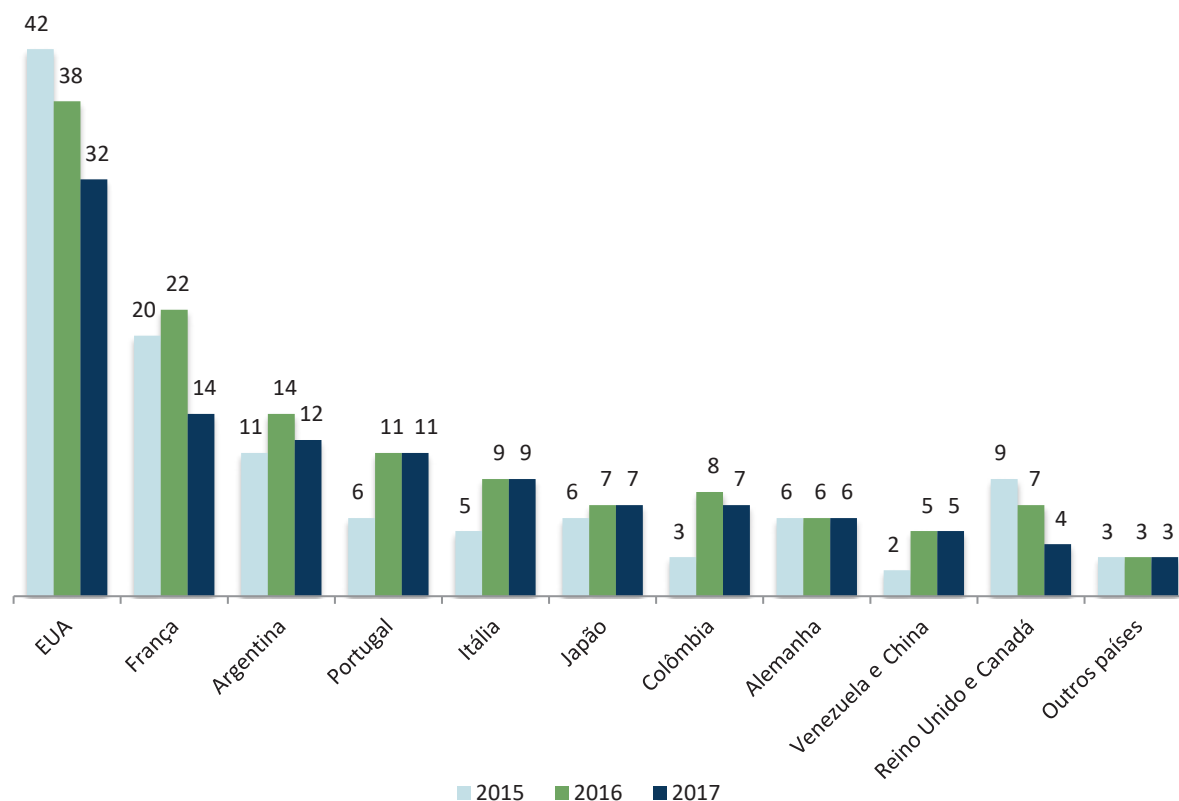
	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número de estrangeiros	89	25	27	141

Estrangeiros por segmento



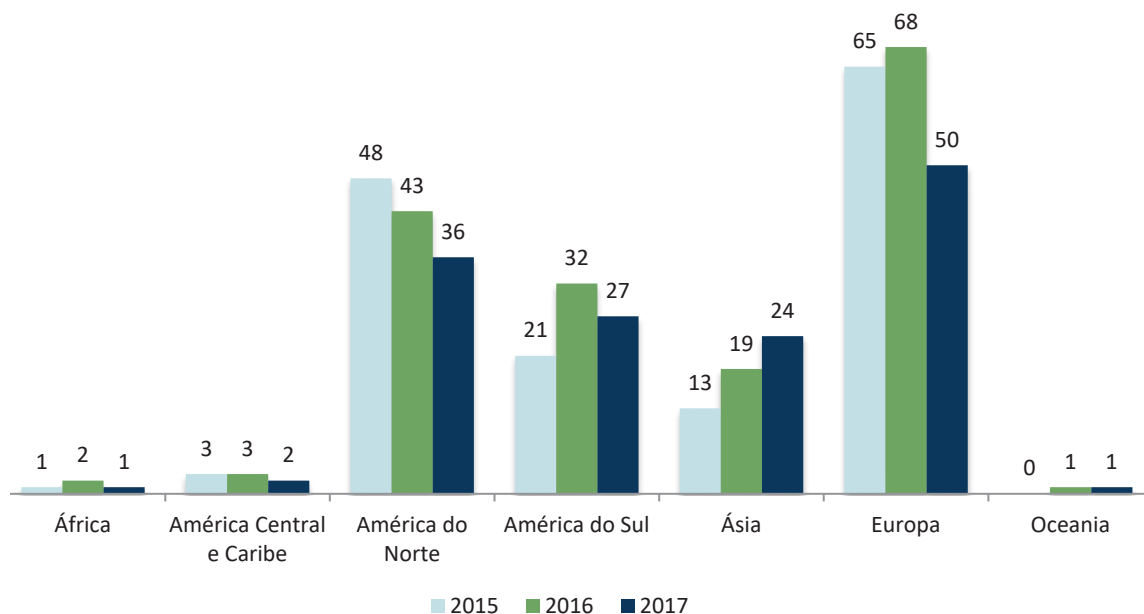
Os Conselheiros estrangeiros representam 28 países. Quase um quarto dos Conselheiros (23%) são Americanos, seguidos pelos Franceses (10%), Argentinos (9%), Portugueses (8%) e Italianos (6%). Menos de 5% dos demais estrangeiros são originários de outros países.

Estrangeiros por país de origem



Considerando as diversas geografias, o percentual de europeus é o mais alto (35%), seguido pelos norte americanos (26%). A participação dos asiáticos nos conselhos brasileiros aumentou 26%, representando 17% de todos os membros estrangeiros. Conselheiros da Oceania, África, América Central e Caribe representam apenas 3% dos estrangeiros.

Estrangeiros por região de origem



Os Conselhos brasileiros têm uma das menores representatividades de membros estrangeiros na comparação com os outros os países, cerca de 32% da média internacional.

Visão internacional: Percentual de estrangeiros em conselhos (média geral = 27,3%)

País	Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Russia	Suécia	Suíça	Turquia
Percentual	8,7	10,2	29	31	31,2	27	42,1	19	7	36,5	37	9,4	57	24,3	18,8	32,3	22,8	30,9	59	16

Sessenta e um conselhos de administração (35% do total) têm ao menos um membro estrangeiro e 18% têm dois ou mais. Vinte e dois conselhos (12,5%) têm três ou mais estrangeiros.

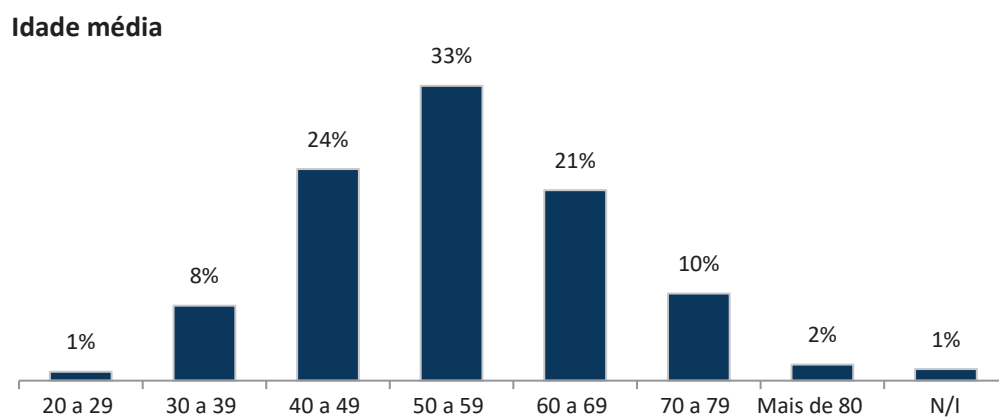
Apenas um membro estrangeiro ocupa uma posição executiva na companhia, como CEO. Dentre os estrangeiros, 71,6% são Conselheiros, 7,8% são Suplentes, 8,5% são Presidentes e 7,8% são Vice-presidentes.

Apenas 15% dos estrangeiros são membros independentes; muitos dos outros representam os principais acionistas.

Idade média

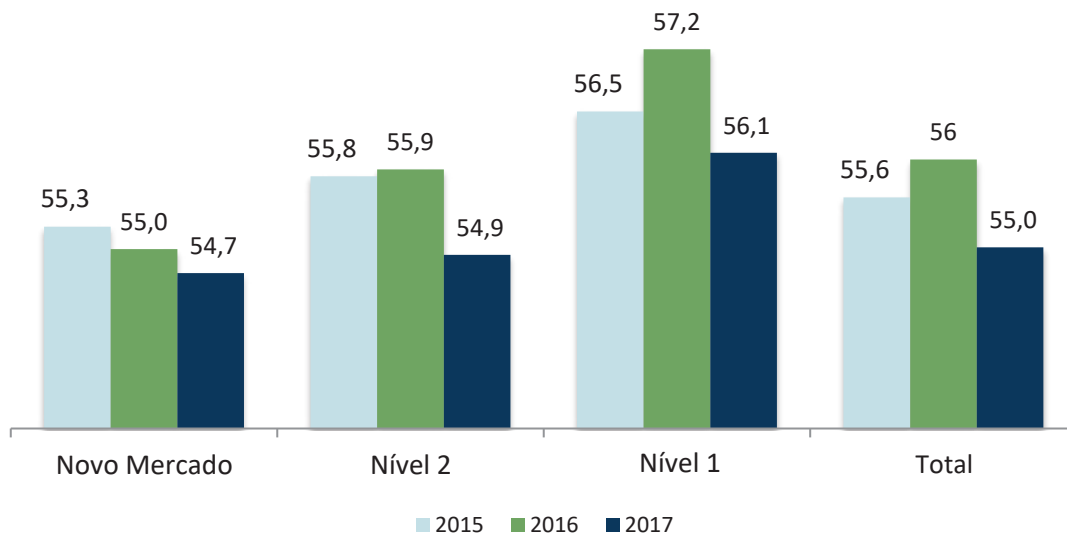
Setenta e oito por cento dos membros de conselhos têm entre 40 e 69 anos.

Idade média	Número de membros
20 a 29	16
30 a 39	135
40 a 49	381
50 a 59	531
60 a 69	343
70 a 79	157
Mais de 80	29
N/I	21
Total	1613



Em todos os segmentos de listagem, os Conselheiros estão mais jovens na comparação com o ano passado, especialmente nas companhias de Nível 1.

Idade média



A idade média dos Conselheiros brasileiros é 6% menor que a média internacional.

Visão internacional: Idade média dos membros (média geral = 58,7)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Russia	Suécia	Suíça	Turquia
55	61,8	57,8	61	57,7	62	58,3	60,4	62,6	57,9	58,8	58,4	61	56,2	55,5	56,7	54,3	57,8	61,1	59,7

A idade média dos Presidentes de Conselho brasileiros é de 59,1 anos, cerca de 6% inferior à média internacional.

Visão internacional: Idade média dos Presidentes de Conselhos (média geral = 62,7)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Russia	Suécia	Suíça	Turquia
59,1	66	61,9	68,0	62,6	64,0	61,7	64,2	-	61	61,6	64,9	65,9	65,4	54,1	64,8	58,1	63,9	63,2	60

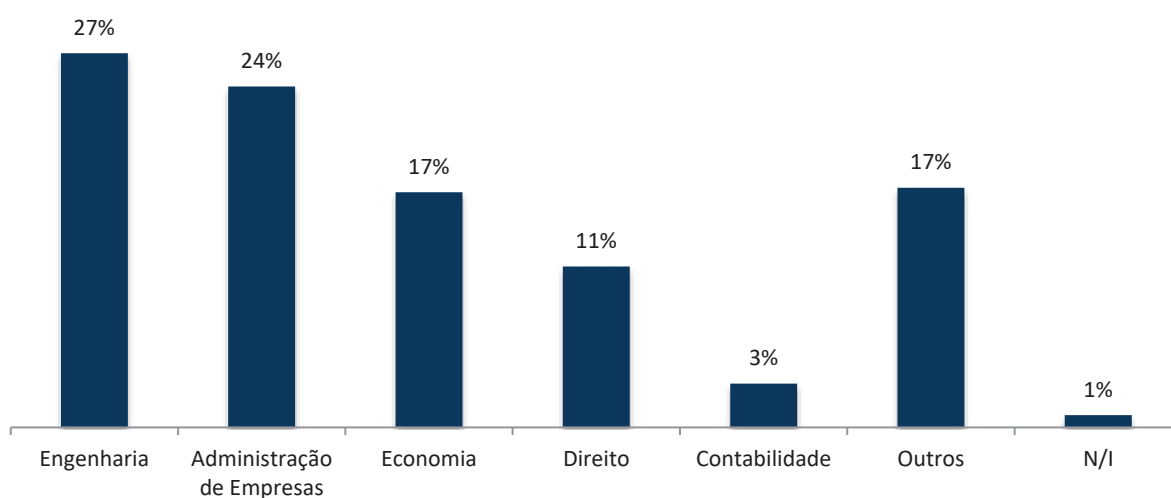
Formação acadêmica

A formação acadêmica mais frequente entre os Conselheiros é Engenharia (27%), seguida de Administração de Empresas (24%) e Economia (17%), com percentuais semelhantes para todos os segmentos de listagem.

Os Presidentes e os Co-presidentes contam com maior participação de Engenheiros (32%), Administradores de Empresas (20%), Empresários (15%), Advogados (12%) ou Economistas (11%). Percentuais similares são apresentados pelas Vice-Presidências.

Formação acadêmica	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Engenharia	292	52	84	428
Administração de Empresas	288	53	49	390
Economia	178	33	58	269
Direito	110	34	40	184
Contabilidade	26	13	11	50
Outras	180	37	61	278
N/I	3	3	8	14
Total	1077	225	311	1613

Background acadêmico



Independência de Conselheiros

Em conformidade aos requisitos da CVM, e conforme o Regulamento de Listagem da B3, o Conselheiro Independente caracteriza-se por:

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

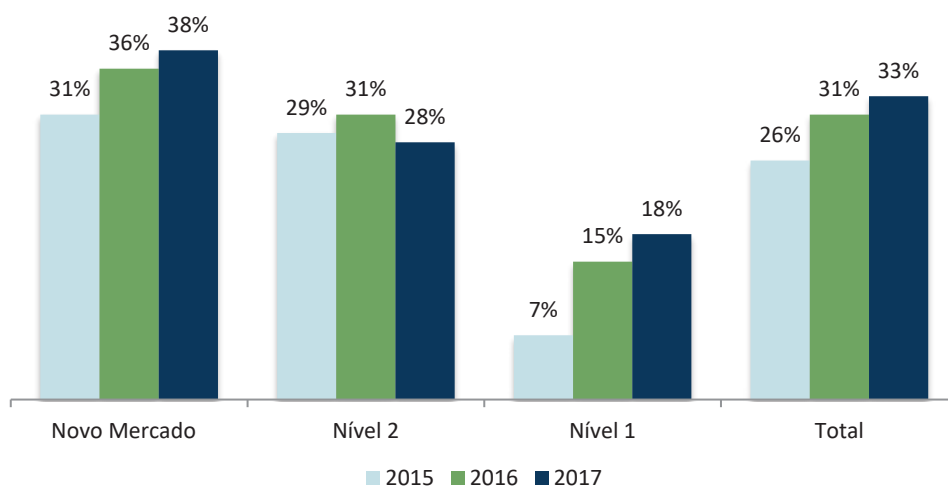
Em 2017, os membros independentes representam 33% de todos os membros de conselhos.

Os conselhos do Novo Mercado e Nível 2 - cuja regulamentação implica na participação de pelo menos 20% de Conselheiros independentes - possuem, respectivamente, 38% e 28% de membros independentes. Os conselhos do Nível 1, que não possuem requisito mínimo de membros independentes, têm uma taxa significativamente menor (18%).

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número de membros independentes	412	64	55	531

Entre 2016 e 2017, houve um aumento de 6,5% no número total de membros independentes, impulsionado principalmente pelo aumento no número de membros independentes em conselhos do Novo Mercado (de 36% para 38%) e do Nível 1 (de 15% para 18%).

Independentes por segmento



Cada conselho possui, em média, três membros independentes. Os conselhos do Nível 2 apresentam o maior número médio de Conselheiros independentes (3,4), 13% acima da média geral.

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Tamanho médio dos conselhos	8,3	11,8	11,1	9,2
Média de membros independentes	3,2	3,4	2,0	3,0

Na comparação internacional, o Brasil tem um dos menores números de membros independentes por conselho, 55% abaixo da média internacional.

Visão internacional: Número médio de membros independentes por conselho (média geral = 5,5)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
3	1,5	2,6	-	4,7	9,1	5,3	4,8	9,2	6,7	8,5	5,9	6,9	4,6	3,8	6,2	3,8	6,4	8,9	3,1

Entre os 531 membros independentes, 26 são Presidentes de Conselho (5%), um é Co-presidente e 14 são Vice-presidentes (3%).

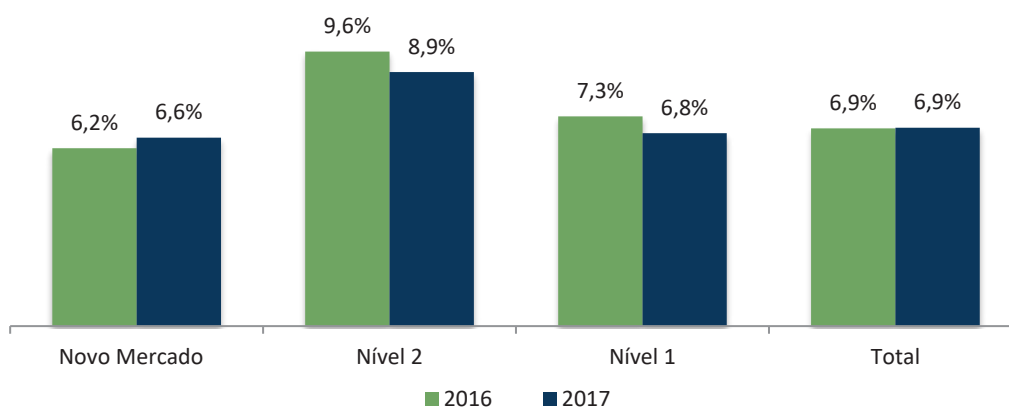
Posições ocupadas por membros independentes	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	22	3	1	26
Co-presidente	1	-	-	1
Vice-presidente	13	-	1	14
Conselheiro	343	48	46	437
Suplente	33	13	7	53
Total	412	64	55	531

Conselheiros Executivos

Apenas 6,9% de todos os membros de conselho ocupam posições executivas em suas próprias companhias, o mesmo percentual de 2016. Os conselhos de Nível 2 possuem a maior taxa de membros executivos (8,9%).

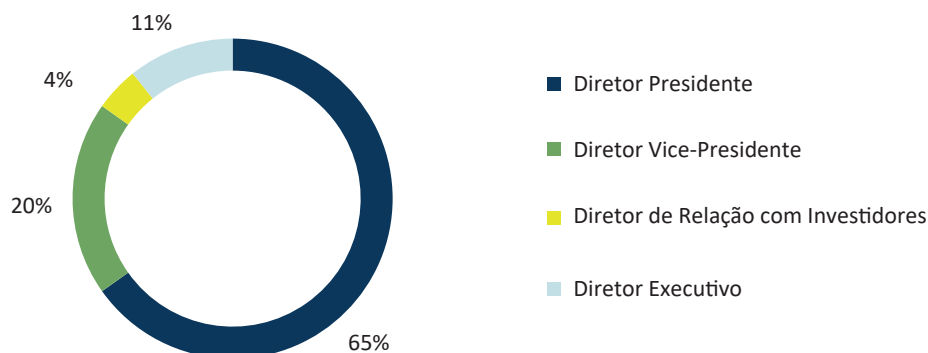
	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Número de membros com posições executivas	71	20	21	112

Conselheiros Executivos por Segmento



As posições executivas mais comuns são as de CEOs (65%) e Vice-presidentes (20%).

Posições mais frequentes dos executivos



As empresas brasileiras possuem, em média, 7,4 membros não-executivos por conselho, quase idêntica à média internacional:

Visão internacional: Número médio de membros não-executivos por conselho (média geral = 7,3)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
7,4	-	-	7,7	7,8	9	5,8	8,7	1,6	7	10,9	8,6	6,8	5	6,7	6,6	7,8	7,5	9,3	7,9

Segregação de papéis

Praticamente a totalidade das empresas (175 das 176) atende às regras da CVM que exige a segregação das posições de Presidente do Conselho e CEO da companhia. A empresa que não adere esta regulamentação está no Novo Mercado.

Empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente de conselho e CEO não segregados	1	0	0	1

O percentual brasileiro de conselhos que não apresenta a segregação de papéis entre Presidente do conselho e CEO é 0,6%, um dos mais baixos entre todos os países e menos de 5% da média internacional.

Visão internacional: Percentual de Presidentes de Conselho e CEOs não segregados (média geral = 12,6%)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
0,6	0	16	n/a	1,7	12	0	66	49	0	52,5	19	4	0	0	0,7	0	4	0	13,8

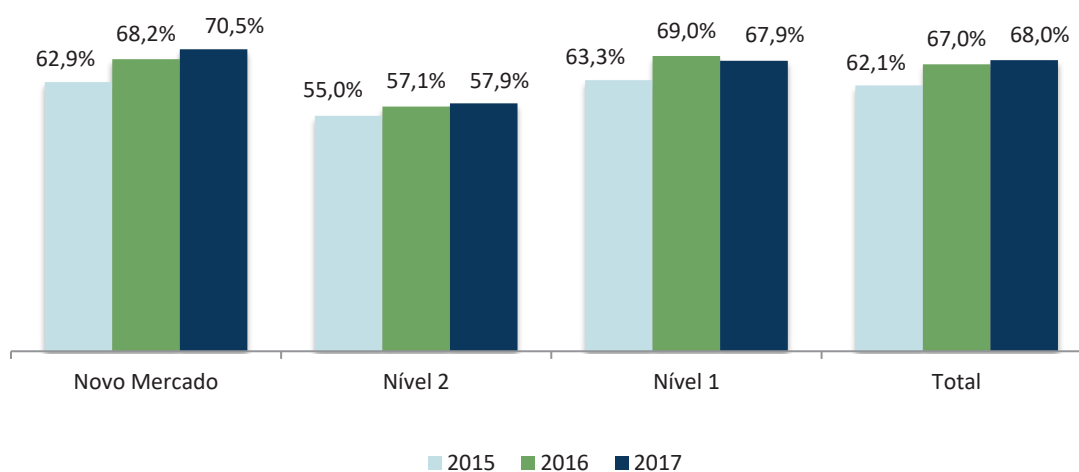
Conselhos com Vice-presidentes

Sessenta e oito por cento dos conselhos brasileiros possuem Vice-presidentes. A maior presença de Vice-presidentes está nos conselhos do Novo Mercado (70,5%).

Número de conselhos	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Com Vice-presidentes	89	11	19	119

O número de conselhos com Vice-presidentes cresce em todos os segmentos desde 2015.

Conselhos com Vice-Presidentes



O percentual brasileiro de conselhos com um Vice-presidente está 14% acima da média internacional.

Visão internacional: Percentual de conselhos com Vice-presidentes (média geral = 59,7%)

Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá	Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suiça	Turquia
68	75,3	71	30	20,7	18	100	-	-	96	73	50	68	52	75	10	41,9	48	85	93,1

Organização e Processos

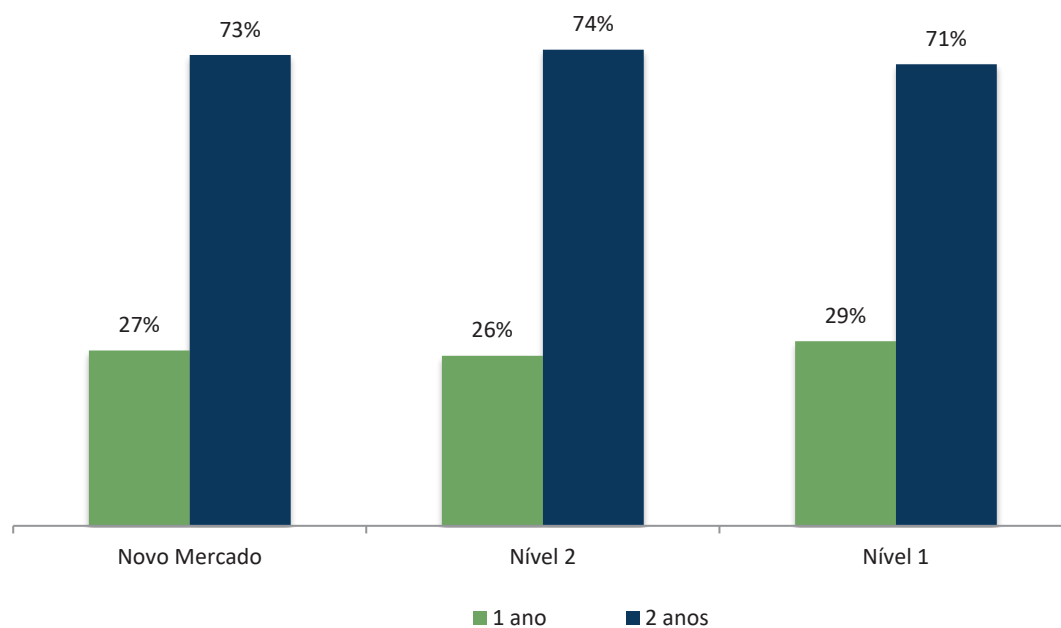
Mandatos

Todas as companhias atendem ao requisito da CVM referente à duração de até dois anos para o mandato do conselho, de forma unificada.

O mandato preferido é o de 2 anos, por 73% dos Conselhos.

Número de empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mandato de 2 anos	94	14	20	128
Mandato de 1 ano	35	5	8	48

Mandato por segmento



Reuniões de conselho

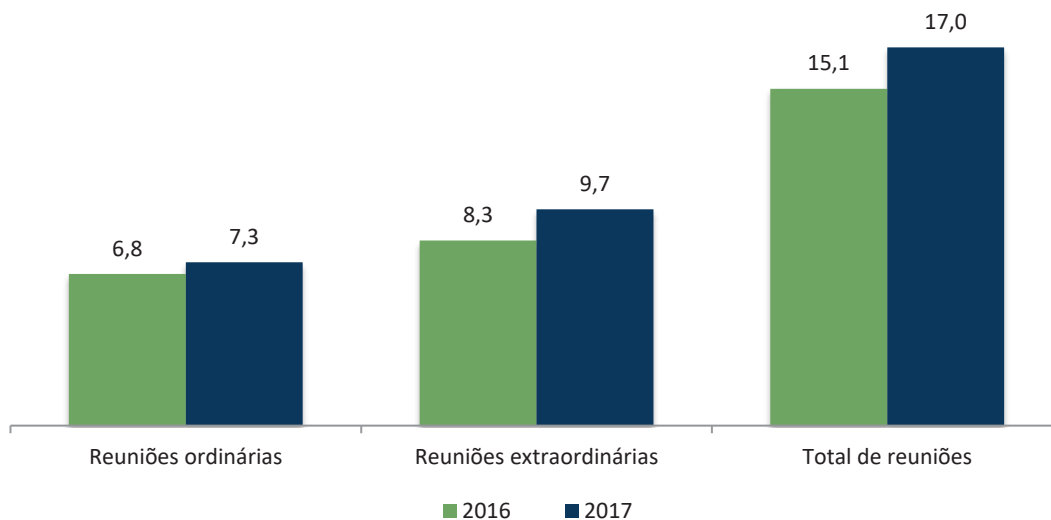
Em média, os Conselhos brasileiros se reuniram 17 vezes em 2016. O número médio de reuniões é alto em todos os segmentos de listagem, sendo que mais da metade dos conselhos se reuniu entre 11 e 20 vezes ao longo do ano.

Reuniões extraordinárias ultrapassaram as reuniões ordinárias em todos os segmentos.

Os conselhos realizaram, em média, 9,7 reuniões extraordinárias e 7,3 reuniões ordinárias no ano. O maior número médio de reuniões foi encontrado no Nível 1 (22,9 reuniões). Muitas das reuniões extraordinárias estavam relacionadas a fusões e aquisições e/ou reestruturações.

Média de reuniões no ano	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Ordinárias	6,8	8,4	8,8	7,3
Extraordinárias	8,7	9,4	14,1	9,7
Média	15,5	17,8	22,9	17,0

Reuniões de conselho

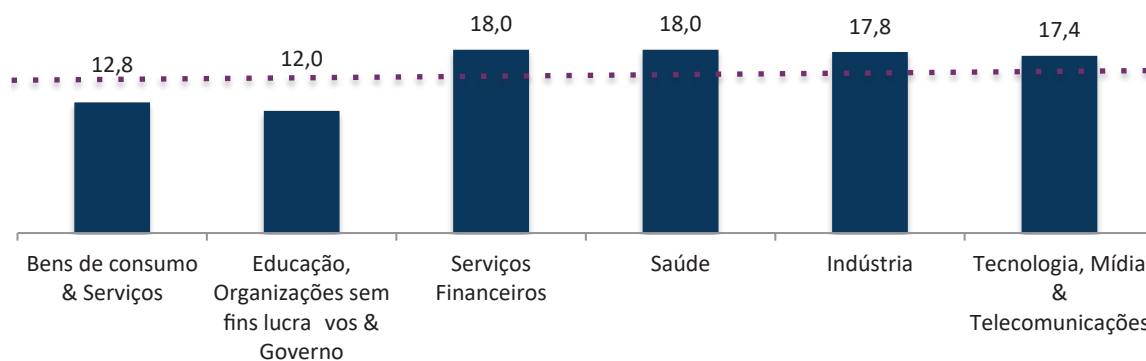


O número médio de reuniões foi afetado por frequências atípicas de algumas empresas. Há casos de conselhos que se reuniram apenas duas vezes. Por outro lado, um conselho reuniu-se 200 vezes (196 extraordinárias). Desconsiderando-se as empresas com frequências atípicas, o número médio é de 14,8 reuniões por ano.

	Número de empresas	Segmento de Listagem	Número de reuniões ordinárias	Número de reuniões extraordinárias	Total de reuniões
Com menor frequência de reuniões	1	Nível 2	1	1	2
	1	Novo Mercado	3	0	3
	1	Nível 1	0	3	3
Com maior frequência de reuniões	1	Novo Mercado	4	196	200
	1	Nível 1	4	167	171
	1	Novo Mercado	4	48	52
	1	Nível 1	4	48	52

O número médio de reuniões é alto também em todos os setores econômicos, especialmente em Serviços Financeiros e em Saúde, com média de 18 reuniões ao ano cada. A média mais baixa de reuniões é encontrada nos setores de Educação, Organizações sem fins lucrativos e Governo e em Bens de Consumo e Serviços (12,8 e 12, respectivamente).

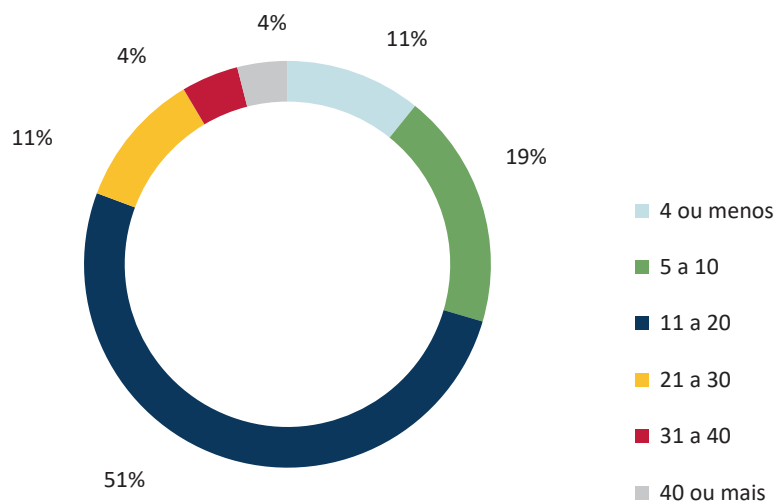
Reuniões por setor econômico



51% dos conselhos se reuniu 11 a 20 vezes por ano, 30% se reuniu até 10 vezes e em 19% se reuniu mais de 20 vezes.

Número de empresas e reuniões						
Número de empresas	19	33	90	19	8	7
Número de Reuniões	4 ou menos reuniões	5 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	Mais de 40 reuniões

Empresas quanto ao número de reuniões



Os conselhos brasileiros têm uma das maiores médias de reuniões anuais, em comparação a todos os outros países, quase 70% acima da média internacional de 10 reuniões.

Visão internacional: Número médio de reuniões de conselho por ano (média geral = 10)

País	Média
Brasil	17
Chile	12,6
Peru	11
Alemanha	6,7
Bélgica	8,4
Canadá	8
Dinamarca	9
Espanha	10,8
Estados Unidos	8,2
Finlândia	11,8
França	9
Itália	11,6
Holanda	7,4
Noruega	8,9
Polónia	9,5
Reino Unido	7,8
Rússia	6,8
Suécia	9,9
Suíça	8,5
Turquia	17,9

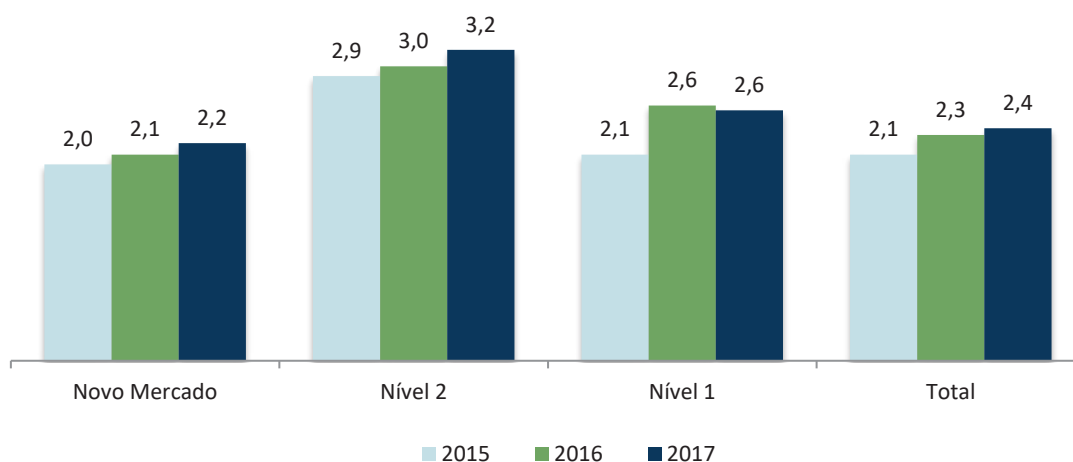
Todas as posições do conselho apresentam altos percentuais de participação nas reuniões, mesmo considerando a alta frequência anual de encontros, em todos os segmentos de listagem. Considerando apenas os membros titulares, o percentual médio de participação está em torno de 93%, de forma similar em todos os segmentos.

% Participação nas reuniões do conselho	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Presidente	94%	90%	94%	93%
Copresidente	97%	-	100%	98%
Vice-presidente	93%	97%	96%	94%
Conselheiro	87%	89%	88%	87%
Suplente	15%	46%	55%	29%
Total	79%	81%	83%	80%

Comitês de assessoramento

Em média, os conselhos brasileiros contam com 2,4 Comitês de assessoramento, representando um aumento de 4,3%, em comparação com os 2,3 em 2016. Os conselhos de Nível 2 apresentam 3,2 Comitês por Conselho (33%) em relação à média de todas as companhias.

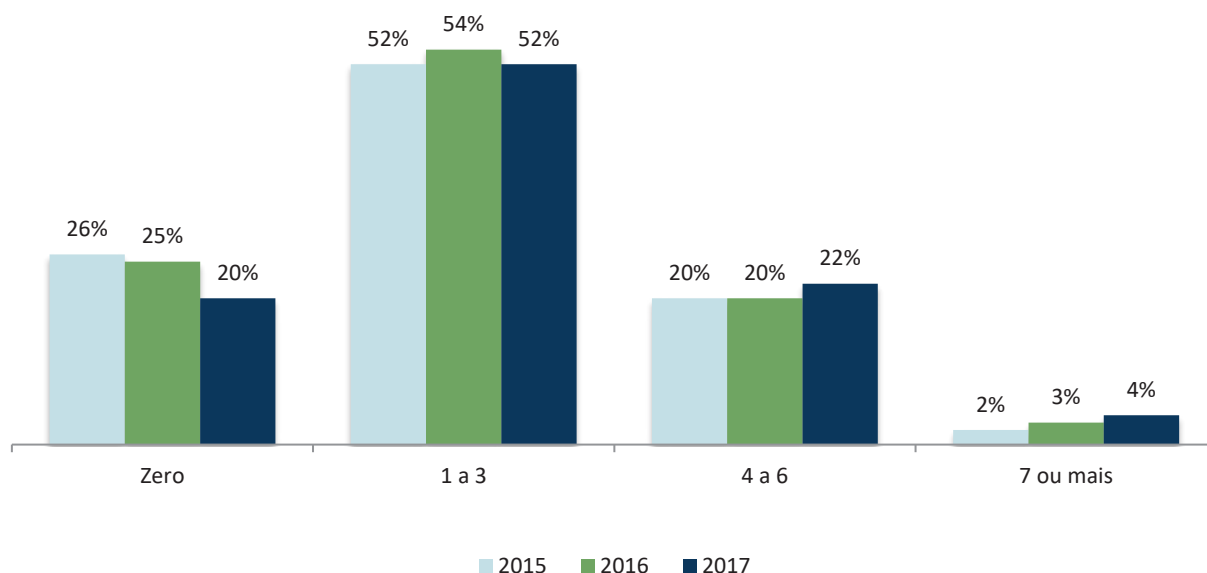
Média de comitês por companhia por segmento



Vinte por cento dos conselhos não contam com Comitês, uma redução dos 25% em relação ao ano passado. Já 52% dos conselhos têm de um a três Comitês, enquanto 22% têm quatro ou mais Comitês.

Número de empresas em relação aos Comitês	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Sem Comitês	26	3	6	35
1 a 3	69	9	14	92
4 a 6	27	5	7	39
7 ou mais	3	2	1	6
N/l	4	-	-	4
Total	129	19	28	176

Empresas quanto ao número de comitês



Comitê de auditoria

A CVM exige que os Comitês de auditoria sejam compostos por pelo menos três membros nomeados pelo conselho, com pelo menos um Conselheiro. A maioria dos membros deve ser considerada independente.

O Comitê de Auditoria é o mais frequente, presente em 52% das empresas, mesmo percentual do ano passado. Alguns conselhos combinam os Comitês de Auditoria com os de conformidade, enquanto outros combinam Auditoria e Riscos, ou ainda Auditoria e Finanças.

Os Comitês de Auditoria têm, em média, 3,3 Conselheiros. Apenas 11 Comitês de auditoria incluem mulheres entre seus membros.

Comitê de Remuneração

Exceto para as instituições de Serviços Financeiros, não há requisito legal ou de listagem para que os Conselhos no Brasil tenham um Comitê de remuneração.

Atualmente, 48% das empresas apresentam um Comitê de remuneração, representando uma queda de 8% em relação ao ano passado.

Algumas empresas combinam os Comitês de remuneração e nomeação, enquanto outras combinam remuneração e sucessão; remuneração e talentos.

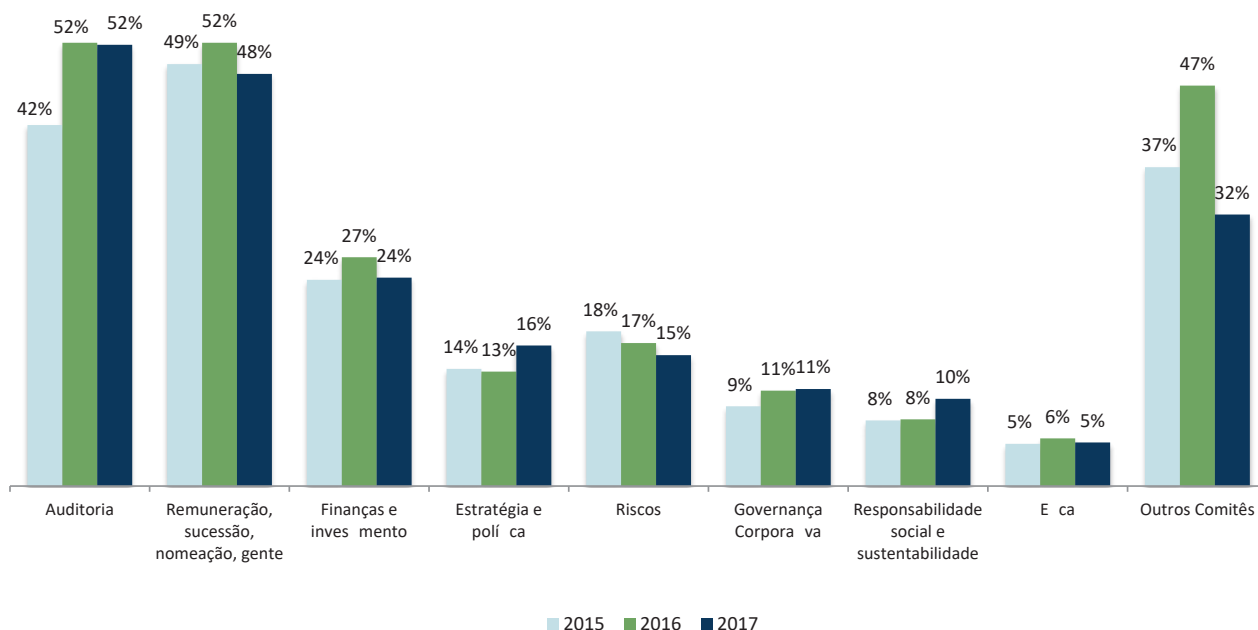
O Comitê de remuneração possui em média 3,8 Conselheiros. Apenas 16 das empresas incluídas no Board Index têm uma mulher na composição do Comitê de remuneração.

Tipo de Comitê	Número de empresas por ano		
	2015	2016	2017
Remuneração, sucessão, nomeação, talentos	90	93	85
Auditoria	77	93	91
Finanças & Investimentos	44	48	43
Riscos	33	30	27
Estratégia	25	24	29
Governança Corporativa	17	20	20
Responsabilidade Social e Sustentabilidade	14	14	18
Ética	9	10	9
Outros Comitês	68	84	95
Total	377	416	417

Outros Comitês

O terceiro Comitê mais frequente é o Comitê de Finanças e Investimentos (24%), com queda de 12% em relação ao ano de 2016. Os Comitês de Estratégia e os Comitês de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa aumentaram, respectivamente, 23% e 25% em relação ao ano passado.

Comitês de assessoramento



Considerando todos os Comitês, 69% estão em Conselhos do Novo Mercado, 18% estão no Nível 1 e 14% no Nível 2.

Tipo de Comitê (apenas 2017)	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Auditoria	67	12	12	91
Remuneração, sucessão, nomeação, talentos	61	8	16	85
Finanças e Investimento	31	7	5	43
Estratégia e Política	21	2	6	29
Riscos	14	5	8	27
Governança Corporativa	11	3	6	20
Responsabilidade social e Sustentabilidade	14	1	3	18
Ética	6	0	3	9
Outros Comitês	61	19	15	95
Total	286	57	74	417

Outros Comitês representam 23% do total geral e estão relacionadas a onze temas específicos.

Outros tipos de Comitês	Número de empresas
Partes relacionadas	8
Divulgação e comunicação	8
Executivo	7
Compliance e regulatório	4
Desenvolvimento executivo	3
Crédito	3
Inovação	3
Tecnologia	3
Gestão	3
<i>Stock Options</i>	3
Produção	3

Os conselhos das empresas de Serviços Financeiros apresentam a maior média de Comitês entre os setores econômicos, enquanto a menor média de Comitês por empresa está no setor de Saúde.

Setor econômico	Comitês	Empresas	Média de Comitês por empresa
Bens de Consumo & Serviços	66	25	2,6
Educação, Organizações Sem Fins Lucrativos & Governo	12	5	2,4
Serviços Financeiros	129	48	2,7
Saúde	10	6	1,7
Indústria	175	82	2,1
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	25	10	2,5
Média	417	176	2,4

As companhias de controle privado apresentam o maior número de Comitês (8,3), em contraste com as empresas estrangeiras, que têm apenas 0,1 Comitê em média.

Espécie de controle acionário	Comitês	Empresas	Média de Comitês por empresa
Estatual	24	25	1
Estatual Holding	5	5	1
Estrangeiro	7	48	0,1
Estrangeiro Holding	10	6	1,7
Privado	288	82	3,5
Privado Holding	83	10	8,3
Média	417	176	2,4

Os Comitês de Nível 2 são os maiores, com média de 4,7 membros, cerca de 24% maiores do que a média geral de 3,8 membros. O Novo Mercado apresenta os menores Comitês, com média de 3,4 membros por Comitê.

As mulheres estão pouco representadas nos Comitês: a maior média, no Nível 1, é de apenas 0,5 mulher por Comitê.

Segmento de listagem	Comitês	Membros	Médio de membros por Comitê	Mulheres	Médio de mulheres por Comitê
Novo Mercado	286	974	3,4	108	0,4
Nível 2	57	268	4,7	16	0,3
Nível 1	74	342	4,6	37	0,5
Total	417	1584	3,8	161	0,4

Os Comitês de empresas financeiras são 18% maiores que a média geral, enquanto que os conselhos do setor de Educação, Organizações sem fins lucrativos e Governo são 34% menores do que a média (3,8).

A média mais alta de mulheres por Comitê (0,5) está nos conselhos do setor de Bens de Consumo e Serviços.

Setor econômico	Comitês	Membros	Média de membros por Comitê	Mulheres	Média de mulheres por Comitê
Bens de Consumo & Serviços	66	220	3,3	35	0,5
Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo	12	30	2,5	1	0,1
Serviços Financeiros	129	582	4,5	56	0,4
Saúde	10	39	3,9	1	0,1
Indústria	175	631	3,6	61	0,3
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	25	82	3,3	7	0,3
Total	417	1584	3,8	161	0,4

Remuneração

As empresas listadas nos três segmentos devem divulgar informações sobre a remuneração de membros de forma consolidada e individual, em atendimento aos requisitos da CVM. Considerando questões de segurança, e em respeito à privacidade dos Conselheiros, algumas empresas obtêm, por meio de liminar judicial, o direito de não divulgarem informações individuais.

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

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

As remunerações médias foram calculadas a partir da remuneração total paga ao conselho no ano de referência. O número de membros remunerados foi utilizado conforme informado por cada empresa; em sua ausência, adotou-se o número total de membros, proporcionalizado pela média do segmento de listagem.

Todas as remunerações estão expressas em Reais (R\$), com dados do final do ano (30 de dezembro de 2016).

Do total de 176 empresas, 165 divulgaram informações sobre a remuneração total (94%).

Número de empresas	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Sem dados de remuneração	7	-	1	8
Remuneração total zero	2	1	-	3
Remuneração total maior que zero	120	18	27	165

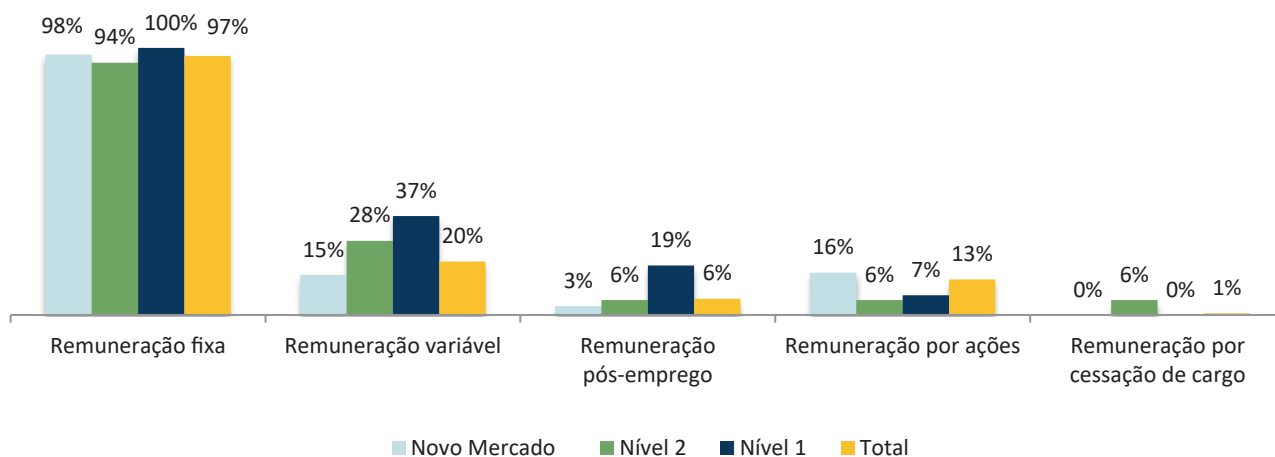
A maioria das empresas aplica remuneração fixa aos membros (97%), sendo as empresas do Nível 1 ainda mais propensas a aplicar este tipo de remuneração (100%).

Do total de empresas, 20% aplica remuneração variável. O Nível 1 também apresentou o maior percentual, 37% das empresas que aplicam esse tipo de remuneração, seguido pelo Nível 2 (28%). Apenas 15% das empresas do Novo Mercado utiliza remuneração variável para seus conselhos.

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

Tipos de remuneração (não exclusivas)	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Remuneração fixa	116	17	27	160
Remuneração variável	18	5	10	33
Remuneração pós-emprego	4	1	5	10
Remuneração por ações	19	1	2	22
Remuneração por cessação de cargo	-	1	-	1
Total	120	18	27	165

Tipos de remuneração por segmento (não excludentes)



A remuneração média anual dos membros brasileiros é de R\$ 443.995, quase o mesmo patamar que em 2016.

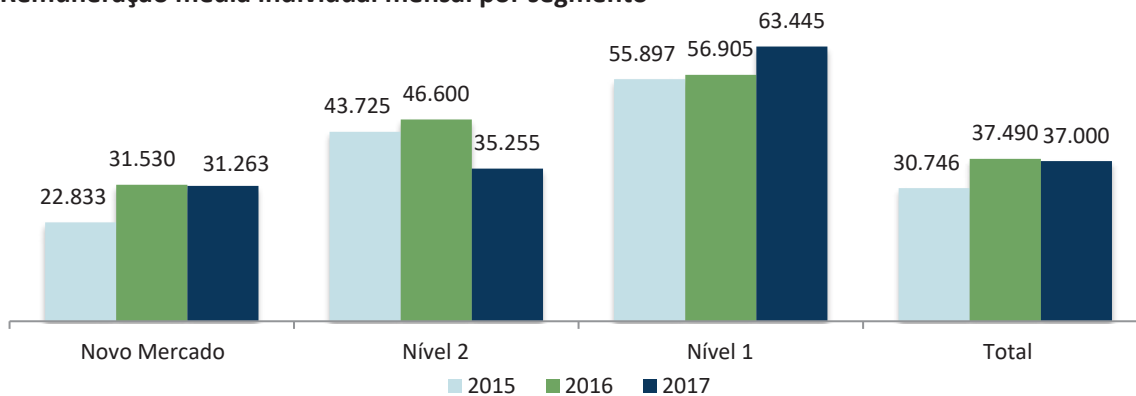
O Nível 1 foi o único segmento que apresentou aumento em relação a 2016, de 11%, enquanto a remuneração dos conselhos de Nível 2 apresentou redução de 24%.

Considerando apenas a remuneração fixa média individual, os valores variaram entre R\$ 2.898.000 (em companhias de Serviços Financeiros) e R\$ 21.516 (em companhias de Saúde),

Em Reais (R\$), a remuneração mensal média permanece estável em 2017.

Ano	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
2015	22.833	43.725	55.897	30.746
2016	31.530	46.600	56.905	37.490
2017	31.263	35.255	63.445	37.000
2016 x 2017	-1%	-24%	11%	-1%

Remuneração média individual mensal por segmento



Tabelas de Dados

Comparação Internacional

		Brasil	Chile	Peru	Alemanha	Bélgica	Canadá
Geral	Tamanho da amostra	176	81	55	30	58	100
	Número médio de reuniões por ano	17,0	12,6	11,0	6,7	8,4	8,0
	% Conselhos com avaliação externa	-	-	-	17,0%	8,6%	n/a
	% Conselhos com Chair e CEO não segregados	0,6%	0,0%	16,0%	n/a	1,7%	12,0%
	% Conselhos com Vice-presidente	68,0%	75,3%	71,0%	30,0%	20,7%	18,0%
Conselhos	Tamanho médio: todos os membros	9,2	8,6	7,5	16,3	10,1	11,0
	Número médio de membros independentes por conselho	3,0	1,5	2,6	-	4,7	9,1
	% Membros independentes	33,0%	17,3%	35,0%	60,0%	45,9%	80,0%
	Número médio de membros não-executivos por conselho	7,4	-	-	7,7	7,8	9,0
	Número médio de membros executivos por conselho	0,8	-	-	n/a	0,6	1,0
Idade	Idade média: todos os membros	55,0	61,8	57,8	61,0	57,7	62,0
	Idade média: apenas Presidentes de Conselho	59,1	66,0	61,9	68,0	62,6	64,0
	Idade média: apenas CEOs que participam de conselhos	51,4	56,2	-	n/a	54,8	56,0
	Idade média: todos os CEOs	50,8	54,3	-	n/a	54,5	56,0
	Idade média: apenas membros não-executivos	54,3	-	-	61,0	57,5	62,0
	Idade média: apenas membros executivos	51,2	-	-	n/a	55,3	57,0
Estrangeiros	% Membros estrangeiros: todos	8,7%	10,2%	29,0%	31%	31,2%	27,0%
	% Membros estrangeiros: apenas Presidentes de Conselho	6,8%	6,2%	-	20%	13,8%	15,0%
	% Membros estrangeiros: apenas membros não executivos	9,3%	-	-	31%	32,0%	29,0%
	% Membros estrangeiros: apenas membros executivos	0,9%	-	-	n/a	33,8%	16,0%
	Número médio de nacionalidades representadas nos conselhos	0,9	1,5	-	3,1	3,1	-
Gênero	% Mulheres: todas	8,2%	5,7%	7,0%	28,7%	30,4%	26,8%
	% Mulheres: apenas Presidentes de Conselho	4,0%	0,0%	2,0%	3,3%	5,2%	8,0%
	% Mulheres: apenas CEOs	1,7%	1,2%	7,0%	n/a	9,8%	4,0%
	% Mulheres: apenas membros não-executivos	7,5%	-	-	32,0%	36,2%	31,0%
	% Mulheres: apenas membros executivos	5,4%	-	-	n/a	14,9%	5,0%
	% Conselhos com ao menos uma mulher	44,3%	33,0%	38,0%	100,0%	100,0%	99,0%
Novos membros	% Novos membros estrangeiros: todos	10,7%	n/a	n/a	19,7%	10,4%	8,0%
	% Mulheres entre os novos membros	11,6%	n/a	n/a	40%	45,9%	41,0%
	% Estrangeiros entre os novos membros	9,8%	n/a	n/a	13,3%	42,1%	40,0%
Outros conselhos	Número médio de conselhos listados por membro: todos	1,2	-	4,0	-	1,86	2,0
	Número médio de conselhos listados por membro: apenas Presidentes de Conselhos	1,1	-	-	2,8	2,37	2,0

Dinamarca	Espanha	Estados Unidos	Finlândia	França	Itália	Holanda	Noruega	Polónia	Reino Unido	Rússia	Suécia	Suíça	Turquia
25	100	491	25	40	100	25	25	20	150	43	25	20	29
9,0	10,8	8,2	11,8	9,0	11,6	7,4	8,9	9,5	7,8	6,8	9,9	8,5	17,9
16,0%	30,0%	2,0%	12,0%	40,0%	27,7%	20,0%	12,0%	0,0%	43,3%	18,6%	12,0%	15,0%	n/a
0,0%	66,0%	49,0%	0,0%	52,5%	19,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,0%	4,0%	0,0%	13,8%
100,0%	-	-	96,0%	73,0%	50,0%	68,0%	52,0%	75,0%	10,0%	41,9%	48,0%	85,0%	93,1%
9,8	11,0	10,8	8,2	13,9	11,5	8,3	8,4	8,0	10,2	10,4	10,9	10,6	9,9
5,3	4,8	9,2	6,7	8,5	5,9	6,9	4,6	3,8	6,2	3,8	6,4	8,9	3,1
77,2%	44,0%	85,0%	84,0%	69,1%	50,8%	83,6%	76,3%	49,4%	61,4%	36,7%	0,7%	84,0%	32,7%
5,8	8,7	1,6	7,0	10,9	8,6	6,8	5,0	6,7	6,6	7,8	7,5	9,3	7,9
0,0	1,8	0,2	0,0	1,0	2,4	0,5	0,0	0,0	2,5	1,7	0,8	0,0	1,2
58,3	60,4	62,6	57,9	58,8	58,4	61,0	56,2	55,5	56,7	54,3	57,8	61,1	59,7
61,7	64,2	-	61,0	61,6	64,9	65,9	65,4	54,1	64,8	58,1	63,9	63,2	60,0
n/a	55,3	57,4	57,4	58,5	57,6	58,1	n/a	n/a	54,8	51,8	54,1	56,5	57,4
54,5	55,3	57,4	55,8	57,7	58,0	56,7	45,4	53,1	53,9	54,9	54,6	54,3	56,2
57,8	-	63,1	57,5	59,4	58,5	60,9	54,9	55,6	59,9	54,1	57,4	61,0	60,3
46,6	-	-	57,4	58,7	58,1	53,3	63,9	n/a	53,4	52,5	53,7	58,0	55,8
42,1%	19,0%	7,0%	36,5%	37,0%	9,4%	57,0%	24,3%	18,8%	32,3%	22,8%	30,9%	59,0%	16,0%
28,0%	6,0%	-	16,0%	22,5%	5%	32,0%	8,0%	10,0%	21,3%	20,9%	12,0%	42,9%	6,9%
44,8%	20,4%	-	39,7%	40,0%	11%	59,4%	27,8%	20,1%	35,6%	26,6%	36,4%	60,9%	17,9%
0,0%	9,0%	-	0,0%	21,0%	4,5%	76,9%	0,0%	n/a	22,3%	2,8%	0,0%	71,4%	8,6%
3,4	-	-	3,2	5,0	1,8	4,3	2,2	1,7	3,3	2,8	3,3	6,0	1,9
28,1%	17,0%	22,2%	33,0%	42,0%	30,6%	30,4%	45,4%	21,4%	25,5%	8,1%	38,3%	22,2%	11,1%
0,0%	7,0%	6,0%	4,0%	2,5%	8,7%	4,0%	12,0%	30,0%	4,7%	0,0%	8,0%	4,8%	6,9%
8,0%	2,0%	6,2%	0,0%	2,5%	7,8%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	12,0%	0,0%	4,3%
33,1%	19,5%	-	37,4%	45,5%	37,0%	32,0%	52,4%	20,1%	34,8%	10,2%	44,9%	24,9%	12,2%
0,0%	3,4%	-	0,0%	2,6%	10,3%	7,7%	0,0%	n/a	89,0%	2,8%	10,5%	0,0%	11,4%
96,0%	90,0%	99,2%	100,0%	100,0%	99,0%	84,0%	100,0%	80,0%	98,7%	48,8%	100,0%	95,0%	62,1%
17,5%	14,6%	7,5%	16,0%	17,9%	18,1%	9,2%	17,8%	27,5%	12,0%	18,8%	15,2%	9,9%	12,2%
33,3%	28,0%	36,0%	50,0%	37,5%	45,7%	36,8%	40,1%	27,3%	42,0%	11,9%	40,0%	33,3%	5,6%
56,7%	39,0%	8,0%	53,1%	35,9%	11,5%	68,4%	33,3%	9,0%	43,3%	20,2%	34,3%	71,4%	19,4%
1,9	1,1	2,1	1,8	2,1	3,42	2,1	1,7	1,2	1,98	1,7	2,5	2,18	1,82
2,3	1,3	1,4	2,3	2,02	3,8	2,4	2,2	1,2	2,4	1,90	2,9	2,4	2,6

Empresas Brasileiras

Nome empresarial	Segmento de Negociação	Tipo de controle acionário	Qt. Membros inclusive Suplentes	Qt. Independentes	Qt. Novos	Qt. Mulheres	Qt. Estrangeiros	Qt. Executivos	Idade média	Duração do mandato	Total de reuniões	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Qt. Comitês
BENS DE CONSUMO & SERVIÇOS														
ALPARGATAS S.A.	Nível 1	Privado	8	n/i	-	1	1	-	50	2	9	6	3	2
AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	2	3	2	-	1	59	1	16	4	12	3
BRF S.A.	Novo Mercado	Privado	10	7	-	1	-	-	65	2	32	11	21	4
CIA HERING	Novo Mercado	Privado	7	5	-	-	1	1	57	2	11	11	0	3
CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	Novo Mercado	Privado	6	3	4	1	-	1	64	2	19	4	15	2
GRENDENE S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	6	1	-	-	-	-	65	2	5	5	0	1
HYPERMARCAS S.A.	Novo Mercado	Privado	10	3	-	2	1	2	55	2	16	6	10	3
INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTACAO S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	-	-	1	-	54	2	4	4	0	0
JBS S.A.	Novo Mercado	Privado	8	2	-	1	1	1	64	2	11	4	7	5
RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A.	Novo Mercado	Privado	10	2	-	-	2	1	41	2	12	4	8	2
LOCALIZA RENT A CAR S.A.	Novo Mercado	Privado	8	4	-	1	1	1	59	2	12	8	4	3
CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS	Novo Mercado	Privado	5	2	1	-	-	1	45	2	16	4	12	3
MARISA LOJAS S.A.	Novo Mercado	Privado	7	3	-	1	1	1	59	1	4	4	0	4
LOJAS RENNER S.A.	Novo Mercado	Privado	8	7	-	2	-	1	56	1	15	6	9	4
MAGAZINE LUIZA S.A.	Novo Mercado	Privado	7	3	-	3	-	-	65	2	16	4	12	4
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	Novo Mercado	Privado	11	6	2	1	1	1	56	2	14	1	13	3
MULTIPLUS S.A.	Novo Mercado	Privado	6	2	2	1	1	-	57	2	13	1	12	2
NATURA COSMETICOS S.A.	Novo Mercado	Privado	9	6	-	2	-	-	57	2	14	4	10	4
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	Nível 1	Privado	11	4	-	1	6	1	56	2	18	10	8	5
RAIA DROGASIL S.A.	Novo Mercado	Privado	18	6	3	4	1	1	54	2	18	6	12	4
SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES	Nível 2	Privado	6	2	1	2	-	1	n/i	1	11	11	0	0
SMILES S.A.	Novo Mercado	Privado	7	4	-	-	-	-	53	1	15	15	0	2
SPRINGS GLOBAL PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	9	4	-	-	1	1	53	1	4	4	0	0
TECHNOS S.A.	Novo Mercado	Privado	9	7	-	-	-	-	53	2	3	3	0	0
VIA VAREJO S.A.	Nível 2	Privado	9	2	-	-	3	-	n/i	2	13	6	7	3
Total de Bens de Consumo & Serviços			207	89	16	26	22	16	55,8	1,8	12,8	5,8	7,0	66

EDUCAÇÃO, ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS & GOVERNO

GAEC EDUCAÇÃO S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	8	3	-	2	-	2	45,6	2,0	13,0	13,0	0,0	1
ESTACIO PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	8	8	2	-	-	-	57,9	2,0	27,0	11,0	16,0	3
KROTON EDUCACIONAL S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	8	2	-	1	-	-	66,5	2,0	7,0	4,0	3,0	4
SER EDUCACIONAL S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	-	-	-	1	53,2	2,0	6,0	4,0	2,0	2
SOMOS EDUCAÇÃO S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	8	4	2	-	2	-	39,3	2,0	7,0	4,0	3,0	2
Total de Educação, Organizações sem fins lucrativos & Governo			37	19	4	3	2	3	52,4	1,8	12,0	7,2	4,8	12

Nome empresarial	Segmento de Negociação	Tipo de controle acionário	Qt. Membros inclusive Suplentes	Qt. Independentes	Qt. Novos	Qt. Mulheres	Qt. Estrangeiros	Qt. Executivos	Idade média	Duração do mandato	Total de reuniões	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Qt. Comitês
INDÚSTRIA														
AES TIETE ENERGIA SA	Nível 2	Privado	20	2	1	1	6	4	43,0	2,0	26,0	16,0	10,0	0
ALUPAR INVESTIMENTO S/A	Nível 2	Privado	8	2	1	1	-	2	56,4	2,0	12,0	7,0	5,0	2
BIOSEV S.A.	Novo Mercado	Privado	9	4	-	-	6	-	55,1	2,0	11,0	4,0	7,0	3
BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS	Novo Mercado	Estrangeiro	9	4	-	-	5	-	56,4	1,0	6,0	6,0	0,0	2
BRASKEM S.A.	Nível 1	Privado	18	7	3	1	-	-	59,3	2,0	16,0	16,0	0,0	3
CCR S.A.	Novo Mercado	Privado	20	2	1	5	-	-	53,7	2,0	200,0	4,0	196,0	5
CCX CARVÃO DA COLÔMBIA S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	5	1	2	-	-	1	69,4	2,0	13,0	4,0	9,0	1
CIA FIAÇÃO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA	Nível 1	Privado	11	n/i	3	-	-	-	50,5	2,0	12,0	12,0	0,0	0
CIA ESTADUAL DE DISTRIB ENER ELET-CEEE-D	Nível 1	Estatual	16	n/i	1	3	-	1	53,9	2,0	17,0	12,0	5,0	0
CIA ESTADUAL GER.TRANS.ENER. ELET-CEEE-GT	Nível 1	Estatual	16	n/i	-	3	-	1	54,4	2,0	18,0	12,0	6,0	0
CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.	Nível 2	Estatual	8	2	-	-	-	1	50,5	2,0	12,0	12,0	0,0	4
CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS CEMIG	Nível 1	Estatual	29	3	6	3	-	2	54,9	2,0	32,0	12,0	20,0	6
CESP - CIA ENERGETICA DE SAO PAULO	Nível 1	Estatual	10	2	4	-	-	1	61,5	2,0	13,0	12,0	1,0	1
CIA SANEAMENTO DE MINAS GE-RAISCOPASA MG	Novo Mercado	Estatual	9	2	1	1	-	1	59,2	1,0	17,0	12,0	5,0	0
CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL	Nível 1	Estatual Holding	9	3	8	3	-	1	57,3	2,0	16,0	10,0	6,0	2
COSAN S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	Novo Mercado	Privado	7	2	-	-	-	-	51,1	2,0	17,0	4,0	13,0	4
COSAN LOGISTICA S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	2	-	-	-	1	51,6	2,0	17,0	17,0	0,0	4
CPFL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	2	-	-	3	1	38,7	1,0	30,0	12,0	18,0	3
CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.	Novo Mercado	Privado	17	2	3	1	2	1	37,9	1,0	15,0	6,0	9,0	2
DURATEX S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	12	3	-	2	-	-	54,6	1,0	19,0	11,0	8,0	5
ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	13	3	4	1	3	-	57,8	2,0	9,0	9,0	0,0	3
CENTRAIS ELET BRAS S.A. ELETROBRAS	Nível 1	Estatual Holding	9	4	3	1	-	1	40,0	2,0	38,0	12,0	26,0	3
ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.	Nível 2	Privado	20	4	5	1	4	2	48,1	2,0	21,0	21,0	0,0	2
EMBRAER S.A.	Novo Mercado	Privado	14	8	-	3	-	-	60,1	2,0	13,0	8,0	5,0	3
EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Estrangeiro Holding	7	3	-	-	4	1	63,3	1,0	16,0	4,0	12,0	4
ENERGISA S.A.	Nível 2	Privado	13	5	1	-	-	4	62,3	2,0	42,0	6,0	36,0	4
ENEVA S.A	Novo Mercado	Privado	7	5	-	-	1	-	46,4	1,0	15,0	5,0	10,0	4
ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Privado	17	5	-	1	4	-	58,2	2,0	10,0	4,0	6,0	1
EQUATORIAL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Privado	6	2	-	-	-	-	47,8	2,0	15,0	15,0	0,0	1
ETERNIT S.A.	Novo Mercado	Privado	7	7	1	-	-	-	55,9	2,0	8,0	7,0	1,0	3
EUCATEX S.A. INDUSTRIA E COMERCIO	Nível 1	Privado	7	n/i	-	-	-	2	64,3	2,0	6,0	4,0	2,0	0
FERTILIZANTES HERINGER S.A.	Novo Mercado	Privado	10	3	1	2	2	1	54,0	2,0	4,0	4,0	0,0	2
CIA FERRO LIGAS DA BAHIA FERBASA	Nível 1	Privado	7	n/i	-	2	-	-	54,6	1,0	12,0	12,0	0,0	3
FIBRIA CELULOSE S.A.	Novo Mercado	Privado	18	4	3	2	-	-	49,9	2,0	4,0	4,0	0,0	3
FORJAS TAURUS S.A.	Nível 2	Privado	5	2	-	-	-	-	59,4	2,0	17,0	4,0	13,0	1
FRAS-LE S.A.	Nível 1	Privado	5	n/i	-	-	-	-	54,6	2,0	19,0	5,0	14,0	1
GERDAU S.A.	Nível 1	Privado	6	3	1	-	-	2	57,0	1,0	15,0	4,0	11,0	4

Nome empresarial	Segmento de Negociação	Tipo de controle acionário	Qt. Membros inclusive Suplentes	Qt. Independentes	Qt. Novos	Qt. Mulheres	Qt. Estrangeiros	Qt. Executivos	Idade media	Duração do mandato	Total de reuniões	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Qt. Comitês
INDÚSTRIA (continuação)														
METALURGICA GERDAU S.A.	Nível 1	Privado Holding	6	3	1	-	-	2	55,8	1,0	13,0	4,0	9,0	1
GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	Nível 2	Privado Holding	9	4	-	1	1	-	48,2	1,0	14,0	5,0	9,0	4
INDUSTRIAS ROMI S.A.	Novo Mercado	Privado	8	3	-	1	-	-	59,3	1,0	8,0	8,0	0,0	2
IOCHPE MAXION S.A.	Novo Mercado	Privado	15	4	-	2	1	-	58,9	2,0	35,0	12,0	23,0	3
JSL S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	5	2	-	-	-	1	55,0	2,0	14,0	4,0	10,0	1
KLABIN S.A.	Nível 2	Privado	26	10	-	5	-	-	64,5	1,0	30,0	6,0	24,0	1
LIGHT S.A.	Novo Mercado	Privado	22	3	7	4	-	1	45,5	2,0	34,0	12,0	22,0	4
LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.	Novo Mercado	Privado	10	7	3	-	-	2	43,3	2,0	15,0	4,0	11,0	2
LUPATECH S.A.	Novo Mercado	Privado	5	3	2	1	1	-	55,0	2,0	5,0	5,0	0,0	n/i
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	Novo Mercado	Privado	12	3	-	5	-	5	59,4	1,0	6,0	5,0	1,0	5
MAGNESITA REFRATARIOS S.A.	Novo Mercado	Privado	17	5	4	-	2	-	45,1	2,0	16,0	4,0	12,0	1
MARCOPOLO S.A.	Nível 2	Privado	8	4	-	1	-	-	57,1	2,0	14,0	9,0	5,0	4
MAHLE-METAL LEVE S.A.	Novo Mercado	Privado	10	3	-	1	3	-	62,3	1,0	4,0	4,0	0,0	0
METALFRIO SOLUTIONS S.A.	Novo Mercado	Privado	5	1	1	-	-	-	46,0	1,0	12,0	4,0	8,0	0
MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.	Novo Mercado	Privado	6	3	-	1	2	-	56,7	2,0	17,0	9,0	8,0	2
MINERVA S.A.	Novo Mercado	Privado	10	2	1	-	3	-	60,1	2,0	24,0	4,0	20,0	1
MMX MINERACAO E METALICOS S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	5	n/i	1	1	1	-	n/i	1,0	13,0	4,0	9,0	n/i
ÓLEO E GÁS PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	3	n/i	-	-	-	-	52,7	2,0	14,0	14,0	0,0	n/i
OSX BRASIL S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	5	n/i	-	-	-	-	47,3	2,0	5,0	4,0	1,0	n/i
OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	6	3	-	-	1	1	58,0	2,0	15,0	4,0	11,0	2
PARANAPANEMA S.A.	Novo Mercado	Privado	8	2	1	-	-	-	44,3	2,0	26,0	14,0	12,0	4
PETRO RIO S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	5	4	-	-	1	-	70,2	2,0	11,0	4,0	7,0	1
POMIFRUTAS S/A	Novo Mercado	Privado	5	1	-	-	-	1	49,2	2,0	11,0	11,0	0,0	0
PBG S/A	Novo Mercado	Privado	7	3	-	-	-	1	66,0	2,0	4,0	4,0	0,0	0
PRUMO LOGÍSTICA S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	2	-	-	2	-	52,4	1,0	4,0	4,0	0,0	4
QGEP PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	2	-	-	-	-	65,4	2,0	13,0	4,0	9,0	0
RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES	Nível 1	Privado	5	n/i	-	-	-	1	64,4	2,0	26,0	5,0	21,0	0
RENOVA ENERGIA S.A.	Nível 2	Privado	15	2	2	1	1	-	48,8	2,0	27,0	12,0	15,0	2
RUMO S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	14	4	1	-	1	1	56,4	2,0	7,0	7,0	0,0	4
CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	Novo Mercado	Estatual	7	5	1	-	-	1	61,1	2,0	16,0	12,0	4,0	3
CIA SANEAMENTO DO PARANA SANEPAR	Nível 2	Estatual	18	6	5	2	-	1	58,2	2,0	24,0	11,0	13,0	2
SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	14	6	7	4	-	-	50,5	2,0	10,0	6,0	4,0	1
SAO MARTINHO S.A.	Novo Mercado	Privado	7	1	-	-	-	-	65,0	2,0	10,0	9,0	1,0	4
SLC AGRICOLA S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	-	-	-	-	61,0	2,0	6,0	4,0	2,0	3

Nome empresarial	Segmento de Negociação	Tipo de controle acionário	Qt. Membros inclusive Suplentes	Qt. Independentes	Qt. Novos	Qt. Mulheres	Qt. Estrangeiros	Qt. Executivos	Idade média	Duração do mandato	Total de reuniões	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Qt. Comitês
INDÚSTRIA (continuação)														
SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.	Nível 1	Privado	9	n/i	-	1	-	-	59,0	2,0	3,0	0,0	3,0	3
TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.	Nível 2	Privado	22	4	-	1	-	-	54,9	1,0	21,0	12,0	9,0	1
TEGMA GESTAO LOGISTICA S.A.	Novo Mercado	Privado	12	4	-	1	-	-	51,0	2,0	16,0	11,0	5,0	1
TERRA SANTA AGRO S.A.	Novo Mercado	Privado	6	3	1	-	-	-	n/i	2,0	37,0	12,0	25,0	2
CTEEP - CIA TRANSMISSÃO ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA	Nível 1	Privado Holding	8	2	-	-	4	-	n/i	1,0	18,0	18,0	0,0	2
TUPY S.A.	Novo Mercado	Privado	14	3	8	2	1	-	n/i	2,0	23,0	12,0	11,0	3
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	9	6	-	-	-	-	n/i	2,0	9,0	9,0	0,0	3
UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.	Novo Mercado	Privado	5	1	1	-	-	1	n/i	2,0	4,0	4,0	0,0	0
USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A. - USIMINAS	Nível 1	Privado	22	9	4	3	8	-	n/i	2,0	17,0	4,0	13,0	2
VALE S.A.	Nível 1	Privado	19	n/i	2	1	2	-	n/i	2,0	12,0	12,0	0,0	8
WEG S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	3	1	-	-	-	n/i	2,0	12,0	12,0	0,0	0
Total de Indústria			868	241	107	76	75	50	54,4	1,9	18,0	8,3	9,7	175

SAÚDE

CENTRO DE IMAGEM DIAGNOSTICOS S.A.	Novo Mercado	Privado	11	2	-	1	-	1	48,0	1,0	29,0	6,0	23,0	3
BRASIL PHARMA S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	5	2	-	-	-	1	37,0	2,0	27,0	12,0	15,0	0
FLEURY S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	13	4	2	1	1	-	53,2	2,0	12,0	8,0	4,0	4
ODONTOPREV S.A.	Novo Mercado	Privado	15	7	-	-	-	-	59,1	2,0	15,0	4,0	11,0	2
PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	6	1	-	-	1	1	57,8	2,0	12,0	6,0	6,0	0
QUALICORP S.A.	Novo Mercado	Privado	9	3	1	-	-	1	54,9	1,0	13,0	4,0	9,0	1
Total de Saúde			59	19	3	2	2	4	53,1	1,8	18,0	6,7	11,3	10

SERVIÇOS FINANCEIROS

BCO ABC BRASIL S.A.	Nível 2	Estrangeiro Holding	8	2	1	-	4	-	54,1	2,0	24,0	7,0	17,0	4
ALIANSCÉ SHOPPING CENTERS S.A.	Novo Mercado	Privado	6	2	1	-	3	2	63,3	1,0	15,0	7,0	8,0	3
BCO PAN S.A.	Nível 1	Privado	11	3	-	-	-	-	54,7	2,0	12,0	4,0	8,0	5
BCO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	Nível 1	Estatal	11	4	1	-	-	2	59,3	2,0	32,0	12,0	20,0	2
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Estatal	6	1	-	1	-	1	44,2	2,0	23,0	12,0	11,0	3
BMFBOVESPA S.A. BOLSA VALORES MERC FUT	Novo Mercado	Privado	14	10	-	1	-	-	50,4	2,0	19,0	12,0	7,0	9
BRASIL BROKERS PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	5	1	2	-	-	-	45,2	2,0	13,0	13,0	0,0	3
BR INSURANCE CORRETORA DE SEGUROS S.A.	Novo Mercado	Privado	5	5	-	-	-	-	n/i	2,0	45,0	12,0	33,0	2
BR MALLS PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	9	7	1	1	-	1	55,8	1,0	14,0	4,0	10,0	2
BR PROPERTIES S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	-	-	-	-	48,0	1,0	20,0	4,0	16,0	0
BCO BRADESCO S.A.	Nível 1	Privado	8	n/i	-	1	-	1	66,5	1,0	171,0	4,0	167,0	3
BRADESPAR S.A.	Nível 1	Privado Holding	9	1	1	1	-	-	65,6	1,0	8,0	2,0	6,0	0
BCO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Estatal	7	2	2	-	-	1	50,7	1,0	22,0	12,0	10,0	3
CIELO S.A.	Novo Mercado	Privado	10	3	2	-	-	-	52,8	2,0	25,0	12,0	13,0	5

Nome empresarial	Segmento de Negociação	Tipo de controle acionário	Qt. Membros inclusive Suplentes	Qt. Independentes	Qt. Novos	Qt. Mulheres	Qt. Estrangeiros	Qt. Executivos	Idade média	Duração do mandato	Total de reuniões	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Qt. Comitês
SERVIÇOS FINANCEIROS (continuação)														
CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	-	-	-	-	49,0	1,0	6,0	6,0	0,0	0
CSU CARDSYSTEM S.A.	Novo Mercado	Privado	5	4	-	-	-	1	63,8	1,0	4,0	4,0	0,0	0
CETIP S.A. MERCADOS ORGANIZADOS	Novo Mercado	Privado	11	8	-	1	-	-	52,1	2,0	0,0	0,0	0,0	7
CYRELA COMMERCIAL PROPERT S.A. EMPR PART	Novo Mercado	Privado	5	1	-	-	-	-	64,0	1,0	13,0	13,0	0,0	0
CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREEND E PART	Novo Mercado	Privado	7	2	-	-	-	1	61,0	2,0	10,0	10,0	0,0	1
DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	14	6	-	2	-	2	56,9	2,0	9,0	4,0	5,0	2
EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.	Novo Mercado	Privado	5	3	1	-	1	-	43,2	2,0	12,0	4,0	8,0	4
EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	7	3	-	-	1	2	64,6	2,0	14,0	12,0	2,0	0
GAFISA S.A.	Novo Mercado	Estrangeiro	7	6	-	-	-	-	57,7	2,0	46,0	16,0	30,0	5
GENERAL SHOPPING BRASIL S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	8	2	-	1	-	1	50,3	2,0	20,0	3,0	17,0	0
HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.	Novo Mercado	Privado	7	2	-	-	-	-	61,4	2,0	6,0	4,0	2,0	0
IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A.	Novo Mercado	Privado	7	3	-	-	-	1	56,9	2,0	4,0	4,0	0,0	0
BCO INDUSVAL S.A.	Nível 2	Privado	7	2	-	-	-	2	62,3	2,0	4,0	4,0	0,0	2
ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	Nível 1	Privado Holding	9	2	1	1	-	2	53,9	1,0	7,0	5,0	2,0	5
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	Nível 1	Privado	12	5	3	-	-	-	53,0	1,0	12,0	8,0	4,0	6
JHSF PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	3	-	-	-	2	55,9	1,0	17,0	4,0	13,0	2
LPS BRASIL CONSULTORIA DE IMOVEIS S.A.	Novo Mercado	Privado	6	1	-	-	1	2	58,0	2,0	5,0	5,0	0,0	1
MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	7	4	-	1	-	1	60,4	2,0	24,0	4,0	20,0	9
MULTIPLANEMPREEND IMOBILIARIOS S.A.	Nível 2	Privado	7	1	1	-	3	2	63,9	2,0	11,0	4,0	7,0	0
PARANA BCO S.A.	Nível 1	Privado Holding	3	n/i	-	-	-	1	38,0	2,0	16,0	16,0	0,0	3
PDG REALTY S.A. EMPREEND E PARTICIPACOES	Novo Mercado	Privado	5	1	5	-	-	1	49,0	1,0	16,0	12,0	4,0	0
BCO PINE S.A.	Nível 2	Privado	6	2	-	-	-	1	48,8	2,0	2,0	1,0	1,0	13
PORTO SEGURO S.A.	Novo Mercado	Privado	7	2	-	1	1	-	56,0	2,0	8,0	8,0	0,0	1
RODOBENS NEGOCIOS IMOBILIARIOS S.A.	Novo Mercado	Privado	7	4	-	-	1	-	63,9	2,0	11,0	4,0	7,0	1
ROSSI RESIDENCIAL S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	2	1	-	1	56,8	1,0	10,0	4,0	6,0	2
SÃO CARLOS EMPREEND E PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	7	1	-	1	-	-	57,6	1,0	5,0	4,0	1,0	0
SONAE SIERRA BRASIL S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	7	1	-	-	3	-	56,6	2,0	4,0	4,0	0,0	2
SUL AMERICA S.A.	Nível 2	Privado Holding	10	6	-	1	3	-	55,0	1,0	12,0	5,0	7,0	8
TARPON INVESTIMENTOS S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	6	2	1	-	-	1	45,5	2,0	11,0	4,0	7,0	2
TECNISA S.A.	Novo Mercado	Privado	6	4	2	-	-	1	52,3	2,0	15,0	15,0	0,0	0
TRISUL S.A.	Novo Mercado	Privado	5	1	-	-	-	1	n/i	2,0	6,0	6,0	0,0	1
TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	8	2	-	-	-	-	n/i	2,0	52,0	4,0	48,0	2
VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A.	Novo Mercado	Estrangeiro Holding	5	1	-	-	3	-	n/i	1,0	6,0	6,0	0,0	2
WIZ SOLUÇÕES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A.	Novo Mercado	Privado	19	3	-	4	2	-	n/i	2,0	5,0	4,0	1,0	4
Total de Serviços Financeiros			363	135	27	19	26	34	55,0	1,7	17,8	6,9	10,9	129

Nome empresarial	Segmento de Negociação	Tipo de controle acionário	Qt. Membros inclusive Suplentes	Qt. Independentes	Qt. Novos	Qt. Mulheres	Qt. Estrangeiros	Qt. Executivos	Idade média	Duração do mandato	Total de reuniões	Reuniões ordinárias	Reuniões extraordinárias	Qt. Comitês
------------------	------------------------	----------------------------	---------------------------------	-------------------	-----------	--------------	------------------	----------------	-------------	--------------------	-------------------	---------------------	--------------------------	-------------

TECNOLOGIA, MÍDIA & TELECOMUNICAÇÕES

B2W COMPANHIA DIGITAL	Novo Mercado	Privado	7	3	-	-	-	-	51,0	1,0	14,0	4,0	10,0	3
CONTAX PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado Holding	6	3	-	1	-	-	46,7	2,0	35,0	9,0	26,0	5
IDEIASNET S.A.	Novo Mercado	Privado	6	5	1	-	2	-	33,2	1,0	9,0	6,0	3,0	1
LINX S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	-	-	-	1	51,6	2,0	17,0	4,0	13,0	3
OI S.A.	Nível 1	Privado	17	n/i	6	1	6	-	60,6	2,0	52,0	13,0	39,0	4
POSITIVO TECNOLOGIA S.A.	Novo Mercado	Privado	7	3	2	-	-	1	49,4	1,0	12,0	12,0	0,0	0
TIM PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Privado	10	2	6	3	5	1	n/i	2,0	16,0	4,0	12,0	3
T4F ENTRETENIMENTO S.A.	Novo Mercado	Privado	5	2	-	-	1	1	n/i	2,0	4,0	4,0	0,0	0
TOTVS S.A.	Novo Mercado	Privado	9	3	-	1	-	1	n/i	2,0	11,0	4,0	7,0	4
VALID SOLUÇÕES E SERV. SEG. MEIOS PAG. IDENT. S.A.	Novo Mercado	Privado	7	5	1	-	-	-	n/i	2,0	4,0	4,0	0,0	2

Total de Tecnologia, Mídia & Telecomunicações			79	28	16	6	14	5	52,7	1,7	17,4	6,4	11,0	25
--	--	--	-----------	-----------	-----------	----------	-----------	----------	-------------	------------	-------------	------------	-------------	-----------

Total Geral			1613	531	173	132	141	112	54,5	1,7	17,0	7,3	9,7	417
--------------------	--	--	-------------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------	------------	-------------	------------	------------	------------

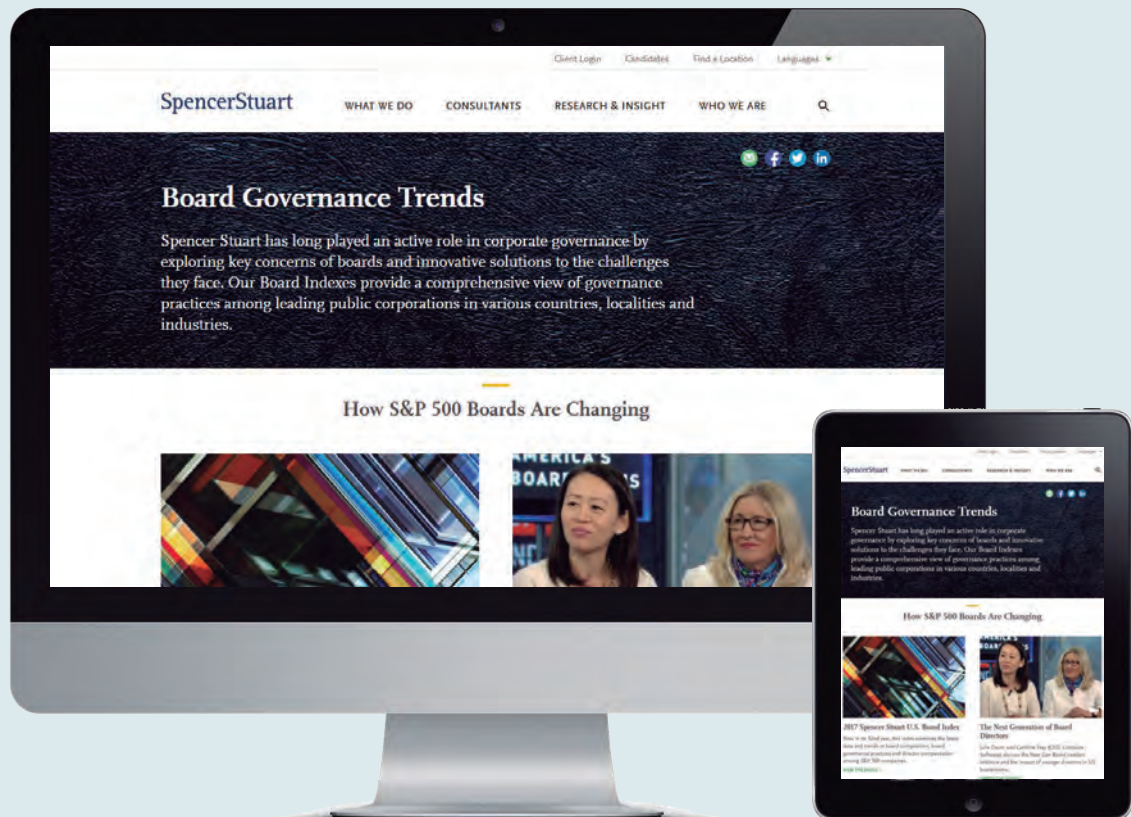
Contact Us Globally

AMSTERDAM T 31 (0) 20.305.73.05	FRANKFURT T 49 (0) 69.61.09.27.0	MINNEAPOLIS/ST. PAUL T 1.612.313.2000	SAO PAULO T 55 11.2050.8000
ATLANTA T 1.404.504.4400	GENEVA T 41 22.312.36.38	MONTREAL T 1.514.288.3377	SEATTLE T 1.206.224.5660
BANGALORE T 91 80.6660.5712	HONG KONG T 852.2521.8373	MOSCOW T 7 495.797.36.37	SHANGHAI T 86 21.2326.2828
BARCELONA T 34.93.487.23.36	HOUSTON T 1.713.225.1621	MUMBAI T 91 22 6616.1414	SILICON VALLEY T 1.650.356.5500
BEIJING T 86.10.6535.2100	ISTANBUL T 90 212.315.0400	MUNICH T 49 (0) 89.45.55.53.0	SINGAPORE T 65 6586.1186
BOGOTA T 57 1.654.3000	JOHANNESBURG T 27.11.557.5300	NEW DELHI T 91 12.4485.4444	STAMFORD T 1.203.324.6333
BOSTON T 1.617.531.5731	LIMA T 51 1.445.5353	NEW YORK T 1.212.336.0200	STOCKHOLM T 46 8.5348015 0
BRUSSELS T 32.2.732.26.25	LONDON T 44 20 7298.3333	ORANGE COUNTY T 1.949.930.8000	SYDNEY T 61.2.9240.0100
BUENOS AIRES T 54 11.5680.1900	LOS ANGELES T 1.310.209.0610	PARIS T 33 (0) 1.53.57.81.23	TOKYO T 81 3.5223.9510
CALGARY T 1.403.538.8658	MADRID T 34.91.745.85.00	PHILADELPHIA T 1.215.814.1600	TORONTO T 1.416.361.0311
CHICAGO T 1.312.822.0080	MELBOURNE T 61.3.8661.0100	PRAGUE T 420.221.411.341	VIENNA T 43.1.36.88.700.0
COPENHAGEN T 45 3334.6700	MEXICO CITY T 52.55.5002.4950	ROME T 39.06.802071	WARSAW T 48.22.321.02.00
DALLAS T 1.214.672.5200	MIAMI T 1.305.443.9911	SAN FRANCISCO T 1.415.495.4141	WASHINGTON, D.C. T 1.202.639.8111
DUBAI T 971.4.426.6500	MILAN T 39.02.771251	SANTIAGO T 56.2.2.940.2700	ZURICH T 41.44.257.17.17

Social Media @ Spencer Stuart
Stay up to date on the trends and topics that are
relevant to your business and career.



Board Governance Trends: A Global View



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

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

Visit spencerstuart.com for more information.

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



SpencerStuart