

Perfil dos Conselhos de Administração



Perfil dos Conselhos de Administração

1ª edição

2016

Presidente:

Emilio Carazzai

Vice-Presidentes:

Eliane Aleixo Lustosa
Ricardo Egydio Setubal

Conselheiros:

Alberto Emmanuel Whitaker
Doris Beatriz França Wilhelm
Isabella Saboya de Albuquerque
Marta Viegas
Richard Blanchet
Robert Juenemann

Diretoria:

Angelim Curiel
Henri Vahdat
Matheus Corredato Rossi

Superintendência Geral:

Heloisa Bedicks

Equipe Responsável:

Danilo Vila
Gabriela Bonicio
Lucas Legnare
Luiz Martha
Rodrigo Lima

Agradecimentos:

BM&FBOVESPA
Fellype Braz
Luiz Philippe Antoun

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *website*: <www.ibgc.org.br>.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200.

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Perfil dos conselhos de administração / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

43 p.
ISBN 978-85-99645-46-8

1. Governança corporativa. 2. Conselho de administração. 3. Pesquisa. I. Título.

CDD 658.4

SUMÁRIO

Apresentação	4
Sumário Executivo	5
Amostra	5
Tamanho do Conselho de Administração	6
Classes de Conselheiros e Independência	8
Acordo de Acionistas e Vinculação de Voto de Conselheiros	9
Conselheiros Suplentes	10
Prazo de Mandato	11
Acúmulo de Cargos de Presidente do Conselho e Diretor-Presidente	12
Número de Assentos Acumulados em Conselhos e Diretoria	13
Comitês	15
Diversidade	17
Anexo	22
Gráficos	22
Metodologia	38

APRESENTAÇÃO

Discussões sobre avanços e retrocessos em práticas de governança corporativa implicam necessariamente refletir sobre os conselhos de administração. Como órgão principal de tomada de decisão, direcionamento estratégico e supervisão da gestão, o papel dos conselhos é determinante para promover o desempenho sustentável das organizações.

Diante da complexidade que caracteriza a evolução do ambiente de negócios e seus efeitos sobre a sociedade, cresce o entendimento sobre a relevância dos conselhos de administração e sua capacidade de liderar as organizações, buscando o equilíbrio entre as expectativas das diferentes partes interessadas (*stakeholders*)¹.

Em sua missão de promover o avanço da governança corporativa no Brasil, o IBGC publica a pesquisa *Perfil dos Conselhos de Administração*, com base em dados disponibilizados por companhias listadas brasileiras. As informações coletadas permitem uma visão mais detalhada sobre a composição dos conselhos, identificando características que possibilitam analisar avanços e desafios para a evolução das boas práticas de governança na constituição desse órgão.

A trajetória das organizações em direção à geração de valor sustentável pressupõe a existência de profissionais comprometidos com o aprimoramento da governança corporativa. A partir de dados sobre conselhos de administração de empresas listadas brasileiras, o IBGC espera contribuir para reflexão sobre atributos e particularidades que influenciam a atuação dos conselhos no país.

1. As partes interessadas, ou stakeholders, indicam qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização.

SUMÁRIO EXECUTIVO

AMOSTRA

A amostra foi composta por 339 companhias listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1) e no segmento Tradicional. Quanto aos dados sobre conselheiros, a amostra foi composta por 2244 assentos efetivos em conselhos de administração, sendo excluídos assentos ocupados por conselheiros suplentes².

Tabela 1 – Amostra

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Total
Empresas	132	20	30	157	339
Conselheiros (assentos efetivos)	970	166	272	836	2244

2. A propósito do registro da amostra de conselheiros, importa esclarecer que o fato de um único profissional ocupar assentos efetivos em conselhos de administração de duas ou mais empresas faz com que o número de indivíduos seja inferior ao número total de assentos. Nesta pesquisa, os dados apresentados referem-se a assentos efetivos, salvo para as informações sobre “Número de assentos acumulados em conselhos e diretorias” e “Experiência profissional prévia”. Consultar “Metodologia” (classificação da amostra).

TAMANHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

De acordo com a 5ª edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC (Código), recomenda-se um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Esse número pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês.

Os resultados da pesquisa indicam que **74,4% das empresas apresentam conselhos com número de membros entre cinco e onze**. Em números absolutos, os três maiores conselhos identificados, divididos entre os segmentos Tradicional, Novo Mercado e Nível 1, respectivamente, apresentam vinte, dezesseis e quinze membros efetivos.

Tabela 2 – Tamanho do Conselho de Administração

	Igual ou menor que 4	5 a 11	12 ou mais
Total	21,8%	74,4%	3,8%
Amostra (empresas)	339		

Segmentos de Listagem

Com relação ao tamanho dos conselhos, o regulamento do Novo Mercado e do Nível 2 exige mínimo de cinco membros, enquanto a Lei n. 6.404/76 (“Lei das SA”) determina mínimo de três membros. **O maior tamanho médio registrado é para as companhias listadas no Nível 1 (9,1)**, enquanto as empresas no segmento Tradicional são as únicas com número inferior à média geral.

Tabela 3 – Tamanho Médio dos Conselhos de Administração por Segmento de Listagem

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Média Geral
Tamanho Médio	7,3	8,3	9,1	5,3	6,6
Amostra (empresas)	132	20	30	157	339

Espécie de Controle Acionário

Ao classificar as empresas pela espécie de controle, **as estatais apresentam o maior tamanho médio de conselhos (8,7).**

Tabela 4 – Tamanho Médio dos Conselhos de Administração por Espécie de Controle Acionário

	Privado	Estatal	Estrangeiro	Média Geral
Tamanho Médio	6,4	8,7	6,9	6,6
Amostra (empresas)	295	28	16	339

Receita Líquida

Os resultados obtidos indicam que **quanto maior a receita, maior o número médio de membros** por conselho. No entanto, não foram realizadas análises estatísticas que permitam afirmar a existência de causalidade entre os dados.

Tabela 5 – Tamanho Médio dos Conselhos de Administração por Receita Líquida

	Até R\$ 500 milhões	Acima de R\$ 500 milhões até R\$ 1 bilhão	Acima de R\$ 1 bilhão até R\$ 5 bilhões	Acima de R\$ 5 bilhões até R\$ 10 bilhões	Acima de R\$ 10 bilhões	N/D ³	Média Geral
Tamanho Médio	5,1	6,8	7,4	7,9	9,3	3,9	6,6
Amostra (empresas)	101	53	95	32	34	24	339

3. Ver “Metodologia”, item iii (classificação da amostra).

CLASSES DE CONSELHEIROS E INDEPENDÊNCIA

Na qualidade de administradores, todos os conselheiros, uma vez eleitos, possuem deveres fiduciários para com a companhia, devendo agir no melhor interesse da organização. O Código apresenta **três classes de conselheiros: internos, externos e independentes**⁴.

A independência, no entanto, é atributo essencial da atuação dos membros do conselho de administração, cabendo aos conselheiros atuar sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais, profissionais ou em benefício da parte interessada que o tenha indicado para o cargo. O IBGC defende que seja evitada a indicação de conselheiros internos, a fim de promover a independência no julgamento de todos os conselheiros e a integridade do sistema de governança da companhia.

Segmentos de Listagem

O **segmento Tradicional registra a maior concentração de conselheiros internos, com percentual de 15%**. Em relação aos dados de conselheiros independentes, esses se sujeitam a condicionantes particulares que afetam a quantidade registrada.

Conforme o regulamento dos níveis de listagem, as empresas que optam pelo ingresso no **Novo Mercado e no Nível 2 são obrigadas a nomear ao menos 20% de conselheiros independentes**. Assim, como esperado, os conselhos de administração desses segmentos apresentam o maior percentual de independentes, ultrapassando a marca de **30% no Nível 2 e se aproximando de 40% no Novo Mercado**.

**Tabela 6 – Composição Média dos Conselhos (Classes de Conselheiros)
por Segmento de Listagem**

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Média Geral
Independentes	38,6%	33,1%	12,1%	5,5%	22,7%
Externos	54,9%	58,4%	78,3%	79,5%	67,1%
Internos	6,5%	8,5%	9,6%	15,0%	10,2%
Amostra (empresas)	132	20	30	157	339

4. A definição das três classes de conselheiro encontra-se disponível na seção “Metodologia” da pesquisa. A respeito da definição de conselheiro independente, cabe esclarecer que as companhias adotam, para reporte no Formulário de Referência, a definição prevista no regulamento de listagem da BM&FBOVESPA.

ACORDO DE ACIONISTAS E VINCULAÇÃO DE VOTO DE CONSELHEIROS

O acordo de acionistas é instrumento disciplinado pela “Lei das SA” (art. 118) e rege, entre outras matérias, a compra e venda de ações, o exercício de direito a voto e o poder de controle nas assembleias. O Código registra que o interesse da organização não deve ser colocado em risco pelo acordo entre sócios. Esses acordos, portanto, não devem vincular o exercício do direito de voto de quaisquer membros do conselho de administração⁵.

Os resultados obtidos indicam que 22,4% das companhias apresentam acordo de acionistas. Em matéria de **vinculação de voto de conselheiros** no âmbito desses acordos, **empresas do Nível 2 registram a maior incidência desse dispositivo (30%)**, enquanto as companhias listadas no Tradicional apresentam o menor percentual (5,1%) da amostra.

Tabela 7 – Vinculação de Voto por Segmento de Listagem

Segmento	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Média Geral
Preveem a vinculação de voto	14,4%	30,0%	16,7%	5,1%	11,2%
Amostra (empresas)	132	20	30	157	339

5. O IBGC considera que a limitação ou vinculação das competências e atribuições do conselho de administração gera um risco de impactar a independência e a responsabilidade individual do conselheiro. A este respeito consultar IBGC, *Independência dos Conselheiros de Administração*, série Carta Diretriz, n. 1, 2008. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Carta_Diretriz_1_2015.pdf>.

CONSELHEIROS SUPLENTES

De acordo com o Código, a responsabilidade dos conselheiros é indelegável, portanto, a presença de conselheiros suplentes deve ser evitada. Os dados coletados indicam a existência de conselheiros suplentes em todos os segmentos analisados. **Novo Mercado e Tradicional apresentam percentuais semelhantes de empresas que adotam a prática de manter suplentes – aproximadamente 23% das empresas –, enquanto Nível 2 e Nível 1 registram percentual a partir de 30%.**

Tabela 8 – Empresas com Conselheiros Suplentes por Segmento de Listagem

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Média Geral
Suplentes	23,5%	35,0%	30,0%	23,6%	24,8%
Amostra (empresas)	132	20	30	157	339

PRAZO DE MANDATO

A definição sobre prazo de mandato envolve necessariamente a reflexão sobre a capacidade de contribuição efetiva do conselheiro para o bom desempenho do colegiado em determinado período de tempo. A “Lei das SA” estabelece o prazo máximo de três anos para cada mandato, com possibilidade de reeleição.

A BM&FBOVESPA, por sua vez, estabelece para companhias listadas nos segmentos Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 a unificação dos mandatos e um prazo de mandato de no máximo dois anos – com eleição de todos os conselheiros na mesma assembleia, para o exercício de mandatos com prazos iguais.

De acordo com o Código, recomenda-se que o período de mandato do conselheiro não ultrapasse dois anos. Destaca-se ainda que o término do mandato oferece oportunidade de renovação de perfis e a possibilidade de reeleição dos membros que ainda possam agregar valor ao conselho.

Os dados analisados indicam que mais de **85% dos conselheiros exercem mandato de até dois anos**.

Tabela 9 – Prazo de Mandato por Segmento de Listagem

Segmento	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Média Geral
1 ano	29,9%	37,3%	40,1%	33,1%	32,9%
2 anos	68,1%	62,7%	57,0%	30,3%	52,3%
3 anos ⁶	1,8%	0,0%	2,9%	36,1%	14,6%
Indeterminado/N/D	0,2%	0,0%	0,0%	0,5%	0,2%
Amostra (assentos)	970	166	272	836	2244

85,2% até
2 anos

6. A coleta e a análise de dados registraram informações de prazo de mandato de três anos para algumas empresas do Novo Mercado e Nível 1, ainda que o regulamento proíba mandatos superiores a dois anos.

ACÚMULO DE CARGOS DE PRESIDENTE DO CONSELHO E DIRETOR-PRESIDENTE

Além de recomendar que a existência de conselheiros internos seja evitada diante do potencial conflito de interesses, bem como das atribuições e responsabilidades distintas entre membros do conselho de administração e os executivos da companhia, o IBGC dedica atenção especial à situação de acúmulo de cargo de presidente do conselho e diretor-presidente.

De acordo com o Código, o acúmulo dessas funções deve ser evitado a fim de não haver concentração de poder em prejuízo do dever de supervisão do conselho em relação à diretoria. Ainda a esse respeito, o regulamento de listagem das companhias do Novo Mercado desde 2014 passou a proibir o acúmulo de cargo de presidente do conselho e diretor-presidente⁷.

Os dados indicam que em somente **17,5% das companhias há acúmulo de cargos entre presidente do conselho (PCA) e diretor-presidente**. Quanto a outros **cargos de diretoria acumulados por presidentes de conselho**, esses foram registrados em **apenas 4,4 %** das empresas da amostra.

Tabela 10 – Acúmulo de Cargo

	PCA e diretor-presidente	PCA e membro da diretoria
Total	17,5%	4,4%
Amostra	321 ⁸	

7. O regulamento do Novo Mercado prevê exceções à situação de acúmulo de cargos de diretor-presidente e presidente do conselho. Na pesquisa foi identificada uma única empresa no Novo Mercado nessa situação em 2015.
8. Os dados relacionados a cargos de presidente do conselho de administração e diretor-presidente apresentam resultados para 321 companhias, ou seja, para dezoito empresas não havia informação disponível a esse respeito. Consultar “Metodologia” (classificação da amostra).

NÚMERO DE ASSENTOS ACUMULADOS EM CONSELHOS E DIRETORIAS

Em face dos deveres e do elevado nível de responsabilidade que recaem sobre os conselheiros de administração, a participação em conselhos exige disponibilidade de tempo para assegurar que o membro do conselho possa atuar de modo diligente e bem informado perante a organização.

Nesse sentido, o Código recomenda que, ao assumir a posição de conselheiro, sejam considerados os compromissos pessoais existentes e que sejam informados à organização e às demais partes interessadas as atividades, cargos, conselhos e comitês ocupados em outra organização.

Os resultados obtidos sobre acúmulo de cargos indicam que **aproximadamente 30% dos conselheiros ocupam dois ou mais cargos simultâneos em conselhos e diretorias**, considerando-se exclusivamente o universo das 339 empresas da amostra.

Tabela 11 – Assentos Acumulados por Conselheiros (Conselhos e Diretorias)

Número de cargos	% dos conselheiros
1	69,5%
2	22,8%
3	4,3%
4	2,0%
5	0,9%
6	0,3%
8	0,1%
11	0,1%
Amostra	1808

Ao examinar apenas o número de assentos ocupados em conselhos pelo mesmo conselheiro entre as 339 empresas da amostra, os resultados indicam que aproximadamente **83% dos conselheiros ocupam assento em apenas uma companhia**. No extremo oposto, **menos de 5% dos conselheiros ocupam assento em três empresas ou mais**.

Tabela 12 – Assentos Acumulados por Conselheiros em Conselhos

Assentos acumulados por conselheiros em conselhos	
Quantidade de assentos	% dos conselheiros
1	83,6%
2	12,2%
3	2,9%
4	0,8%
5	0,3%
6	0,2%
Amostra	1808

4,2%
 acumulam
 assentos em
 três ou mais
 empresas

Os dados informados não excluem a possibilidade de o conselheiro ocupar cargos em conselhos e/ou diretoria de outras empresas e organizações não pertencentes ao universo da amostra da pesquisa, notadamente empresas de capital fechado.

COMITÊS

Os comitês são órgãos de assessoramento ao conselho de administração, cujo propósito é permitir que determinadas matérias sejam discutidas e examinadas em maior profundidade em outro fórum, dada a indisponibilidade de tempo nas reuniões do conselho.

De acordo com o Código, em nenhuma hipótese a sua existência implica delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração, ou seja, os comitês não dispõem de poder de deliberação, devendo estudar os assuntos e preparar propostas para decisão do conselho.

Os resultados obtidos da amostra indicam que **50,7% das companhias apresentam comitês** instalados, com destaque para as empresas listadas nos segmentos Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1.

Tabela 13 – Empresas com Comitês por Segmento de Listagem

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Média Geral
% Comitês	74,2%	85,0 %	70,0%	22,9%	50,7%
Amostra (empresas)	132	20	30	157	339

Tabela 14 – Empresas com Comitê de Auditoria por Segmento de Listagem

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Tradicional	Média Geral
% Comitê de Auditoria	50,0%	60,0%	40,0%	11,5%	31,9%
Amostra (empresas)	132	20	30	157	339

Para o IBGC, a existência de um comitê de auditoria é uma boa prática para todo e qualquer tipo de organização, independentemente do seu estágio do ciclo de vida. **Das 172 empresas com comitês instalados, 62,8% possuem comitê de auditoria⁹.**

9. Os dados apresentados para “comitê de auditoria” incluem também comitês que tratam de outros temas simultaneamente além de auditoria (por exemplo: auditoria e finanças). Consultar “Metodologia” (classificação da amostra).

Tabela 15 – Frequência de Temas dos Comitês

Principais temas dos comitês ¹⁰	Frequência
Auditoria	62,8%
Finanças	35,5%
Remuneração	34,9%
Risco	26,2%
Pessoas	18,0%
Governança Corporativa	18,0%
Estratégia	18,0%
Recursos Humanos	13,4%
Sustentabilidade	11,0%
Investimentos	6,4%
Ética	6,4%
Amostra (empresas)	172

¹⁰ Como uma mesma empresa pode ter um ou mais comitês que discutem um ou mais temas, a soma dos percentuais excede os 100%.

DIVERSIDADE

O debate sobre diversidade figura como elemento importante para promover conselhos de administração mais eficientes. Trata-se de tema da agenda de governança corporativa contemporânea, cuja discussão tem sido realizada em diferentes países sob os mais variados aspectos – experiência profissional, formação acadêmica, gênero, nacionalidade ou etnia, idade.

Ao tratar do tema composição de conselhos de administração, a 5ª edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* introduziu inovações, destacando que a diversidade de perfis permite que a organização se beneficie da pluralidade de argumentos e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança.

Entre as novas recomendações do Código, ressaltam-se as menções relacionadas a aspectos comportamentais dos conselheiros e ao estabelecimento e divulgação de políticas que propiciem igualdade de oportunidades para o acesso de mulheres a posições de alta liderança na organização¹¹.

Gênero

A análise dos dados das 339 empresas da amostra indica que a participação das mulheres em conselhos de administração no Brasil ainda é baixa, representando somente 7,9% do total de assentos efetivos disponíveis. Esse percentual deixa o Brasil distante das nações que ocupam o topo da lista nesse quesito, e coloca o país em posição intermediária em relação a outros membros dos BRICS¹².

11. A este respeito do debate sobre gênero, consultar os seguintes documentos do IBGC: relatório de pesquisa “Mulheres na Administração das Empresas Listadas” (2009 e 2011) e Carta de Opinião sobre “Cotas para Mulheres” (2013). Disponíveis em: <www.ibgc.org.br>.

12. Acrônimo criado em 2001 pelo economista inglês Jim O’Neill para fazer referência a quatro países (Brasil, Rússia, Índia e China) cuja presença e projeção na economia e comércio internacionais aumentavam significativamente. Em 2001, a África do Sul foi oficialmente integrada ao conjunto, que forma um grupo político de cooperação.

Tabela 16 – Os Dez Países com Maior Percentual de Mulheres no Conselho de Administração¹³

Posição	País	Total
1º	Noruega*	40,5%
2º	Suécia	27,5%
3º	Finlândia	26,8%
4º	Reino Unido	20,7%
5º	França*	18,3%
6º	Dinamarca	17,2%
7º	África do Sul*	17,1%
8º	Holanda*	17,0%
9º	Estados Unidos	16,9%
10º	Israel*	16,6%

(*) Países que apresentam lei ou instrumento normativo que regulamenta a participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas.

Tabela 17 – BRICS por Percentual de Mulheres no Conselho de Administração¹⁴

Posição	7º	24º	26º	32º	33º
País	África do Sul*	China	Brasil	Rússia	Índia*
Total	17,1%	8,1%	7,9%	4,8%	4,7%

(*) Países que apresentam lei ou instrumento normativo que regulamenta a participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas.

Os dados indicam que **as mulheres estão presentes em quase 40% dos conselhos de companhias listadas** na BM&FBOVESPA. Em conselhos em que existe pelo menos uma mulher, a média da participação feminina no total de membros do conselho é de aproximadamente 22%.

13. Fonte: Adaptado de Catalyst, *Women on Boards*, 2014. O dado brasileiro apresentado está atualizado a partir de informações colhidas pelo IBGC com base no ano de 2015.

14. Ver nota 13.

Tabela 18 – Participação de Mulheres em Conselhos de Administração

	Conselhos com mulheres	Representatividade feminina nos conselhos com mulheres
Total	37,8%	22,5%
Amostra (empresas)	339	128

Profissão

O diploma de ensino superior, ainda que não seja requisito legal para a investidura de cargo de administrador – conselheiro de administração e diretor –, é regularmente parte das qualificações apresentadas no currículo dos membros de conselho de administração. Da perspectiva da atuação dos conselheiros, a “Lei das SA” descreve no artigo 142 as competências do conselho de administração, o que permite estabelecer um rol de conhecimentos úteis para a atuação diligente dos conselheiros.

No Código, encontram-se algumas indicações relacionadas a conhecimento em determinadas matérias – competência em finanças, legislação e administração – oportunas para o exercício das atribuições dos conselheiros.

Como destaques em matéria de profissão e diversidade, cabe registrar que a amostra analisada indica que **o conselheiro típico possui formação em engenharia, administração, economia ou direito.**

Tabela 19 – Principais Profissões dos Conselheiros de Administração

	Engenheiros	Administradores	Economistas	Advogados	Outros
Total	27,6%	21,4%	15,6%	13,3%	22,1%
Amostra (assentos)	2244				

Faixa Etária

O critério de seleção de conselheiros, em geral, privilegia determinadas habilidades e competências desejáveis e compatíveis com as características da atribuição, bem como relacionadas ao contexto da companhia, por exemplo: estratégia, setor de atuação e estágio do ciclo de vida.

O Código afirma que, uma vez satisfeitos os requisitos referentes a perfil, competências e conflito de interesses, a idade torna-se um fator de peso relativo. Cabe destacar, no entanto, que essa sentença não pode ser interpretada de modo descontextualizado, lembrando que a composição do conselho de administração requer reflexão consistente em matéria de diversidade, o que necessariamente envolve questões geracionais.

Os dados indicam que mais de **50% dos conselheiros possuem idade entre 50 e 69 anos**.

Tabela 20 – Percentual de conselheiros por Idade¹⁵

	Idade Média	30-39 anos	40-49 anos	50-59 anos	60-69 anos	70 anos ou mais
Total	56,5	8,8%	20,4%	29,9%	24,5%	15,7%
Amostra (assentos)	2244	198	458	670	550	352

Experiência Profissional Prévia como Executivo Sênior

Para obter maior conhecimento sobre determinadas características presentes no histórico profissional dos conselheiros, a verificação do currículo resumido permitiu identificar informações referentes à atuação prévia como executivo sênior, independentemente do tipo de organização – empresariais, cooperativas, públicas ou do terceiro setor.

Nesse sentido, os dados coletados registraram informações de cargos de diretoria, presidência e vice-presidência executiva e de conselheiro, bem como outras denominações que igualmente se aplicam a cargo da alta administração. O resultado obtido sugere que aproximadamente **75% dos membros** efetivos do conselho informaram possuir **experiência prévia como conselheiro**, e **56%, como diretor**.

15. A faixa 20-29 anos apresenta 0,4% conselheiros, e N/D, 0,3%.

Tabela 21 – Experiência profissional prévia dos conselheiros de administração

Experiência Profissional Prévia	Sim	Não informado ¹⁶
Conselheiro de administração	74,6%	25,4%
Diretoria executiva	56,3%	43,7%
Presidência-executiva	39,8%	60,2%
Vice-presidência executiva	22,8%	77,2%
Amostra (2217 currículos ¹⁵)	1654	563

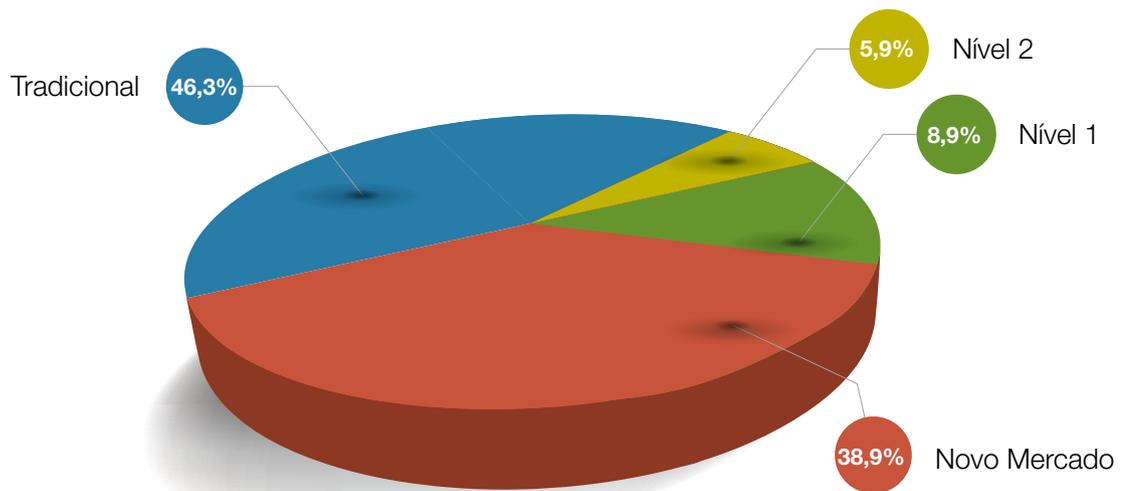
16. O fato de o conselheiro não ter informado experiência prévia como conselheiro ou alto executivo de outra empresa não implica, necessariamente, ausência de experiência nesses cargos.

17. O número de currículos resumidos é inferior ao total de assentos em conselhos, seja por indisponibilidade da informação, erro de preenchimento ou outras falhas. Consultar “Metodologia” (classificação da amostra).

ANEXO – GRÁFICOS

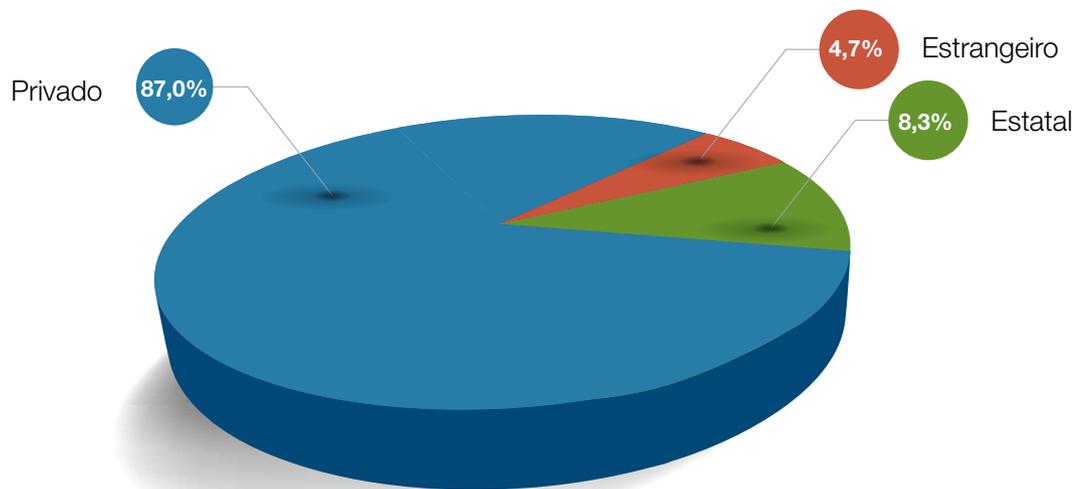
AMOSTRA

Gráfico 1 – Empresas por Segmento de Listagem



Amostra: 339 empresas

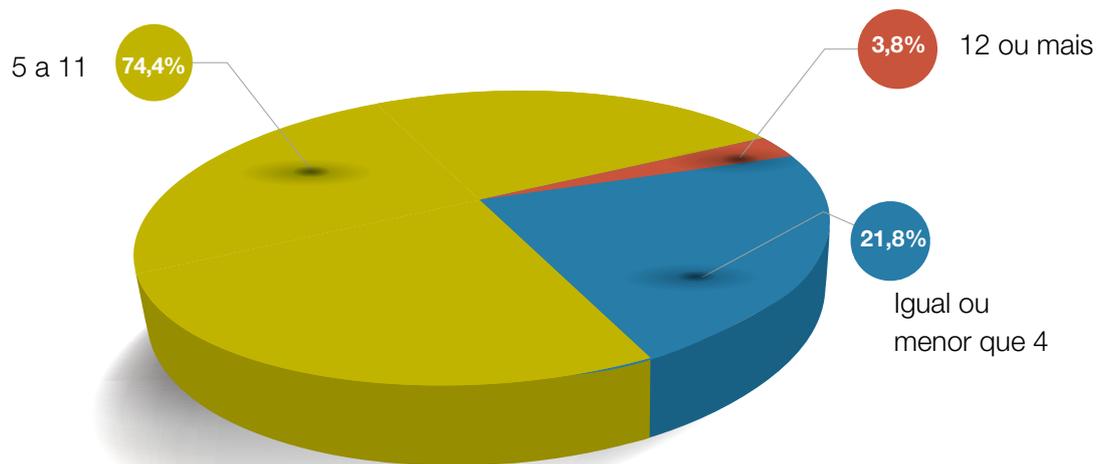
Gráfico 2 – Empresas por Espécie de Controle



Amostra: 339 empresas

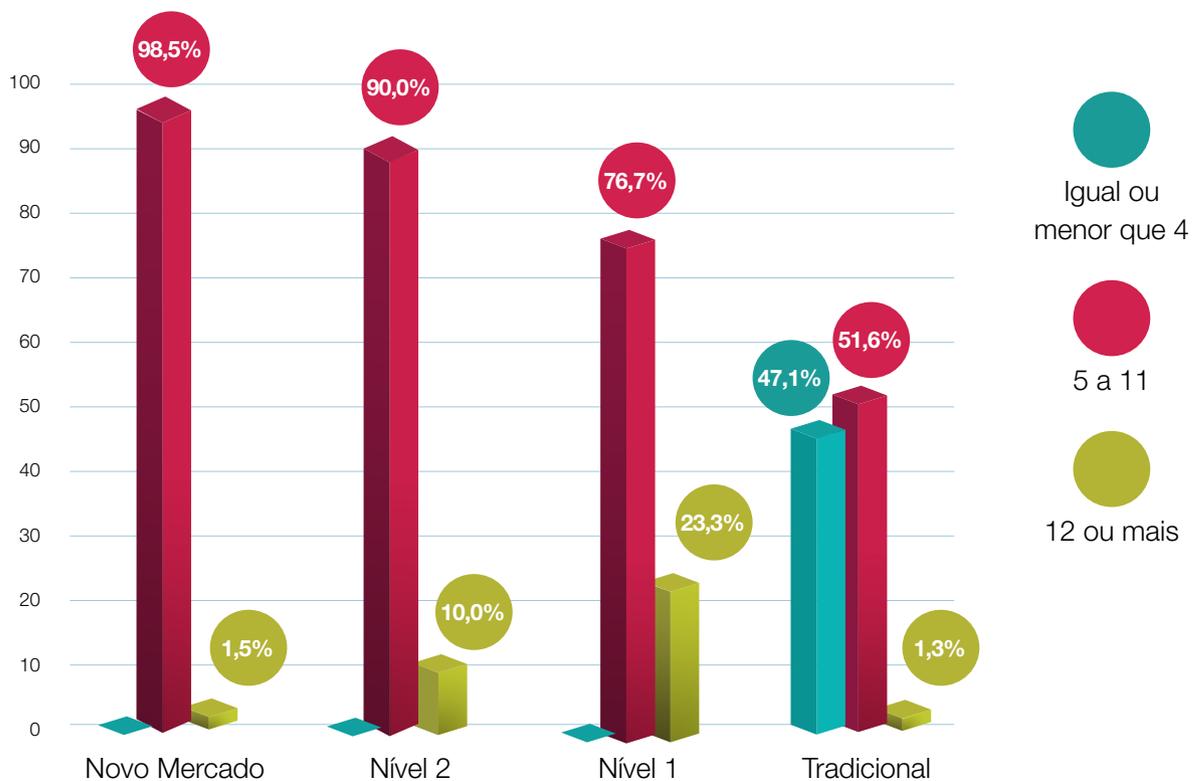
TAMANHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Gráfico 3 – Tamanho do Conselho de Administração



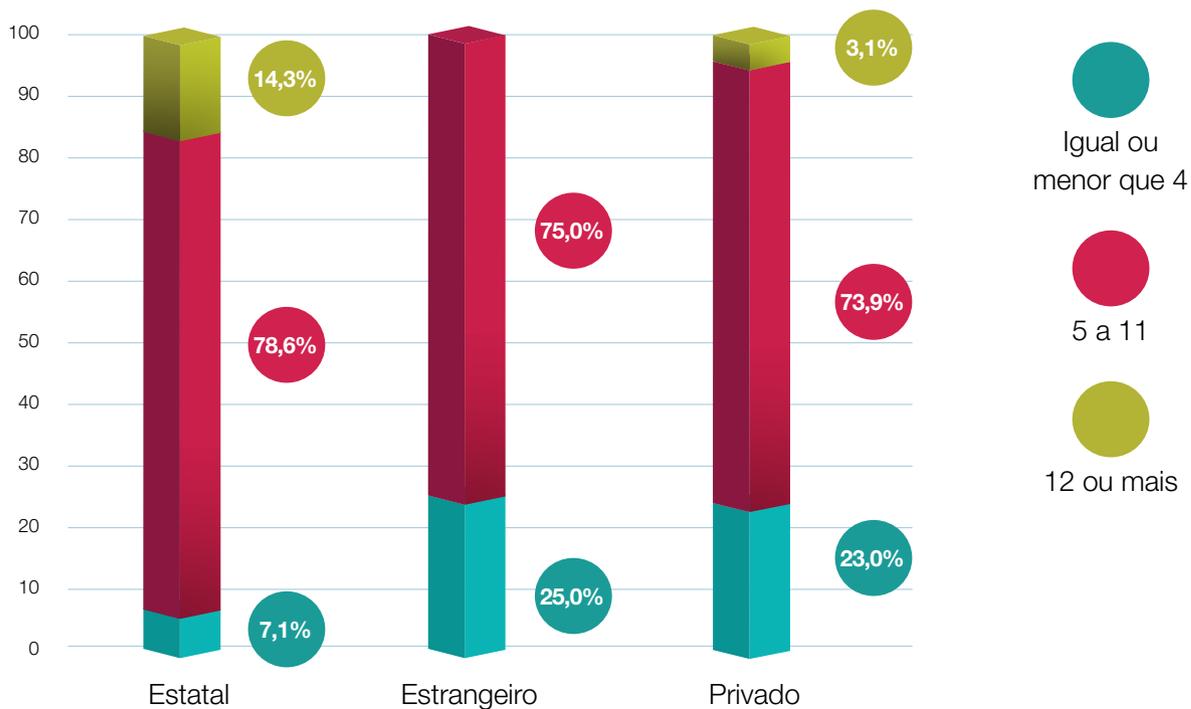
Amostra: 339 empresas

Gráfico 4 – Tamanho do Conselho por Segmento de Listagem



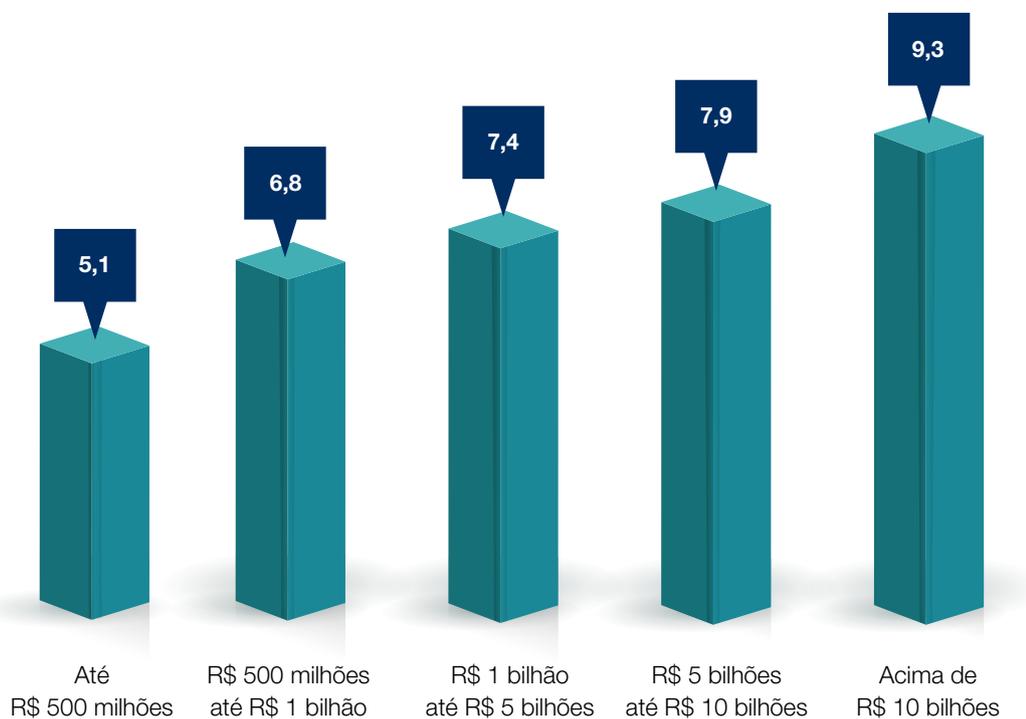
Amostra: 339 empresas

Gráfico 5 – Tamanho do Conselho por Espécie de Controle



Amostra: 339 empresas

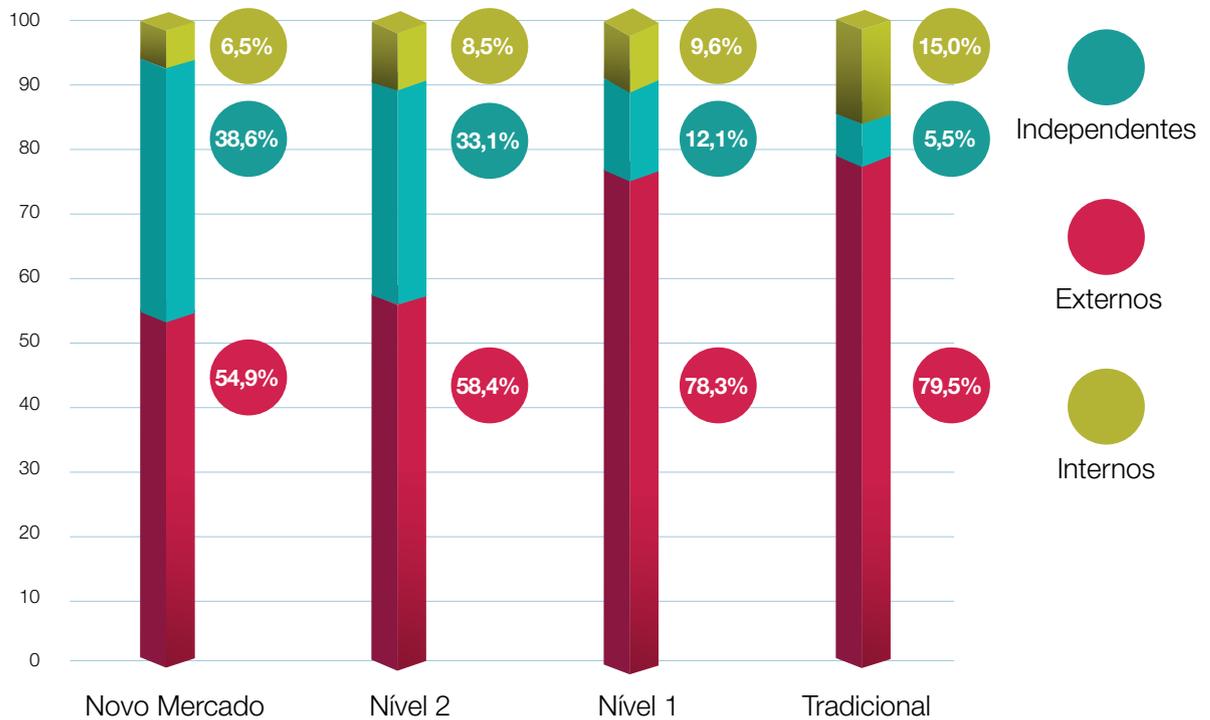
Gráfico 6 – Tamanho Médio dos Conselhos de Administração por Receita Líquida



Amostra: 339 empresas

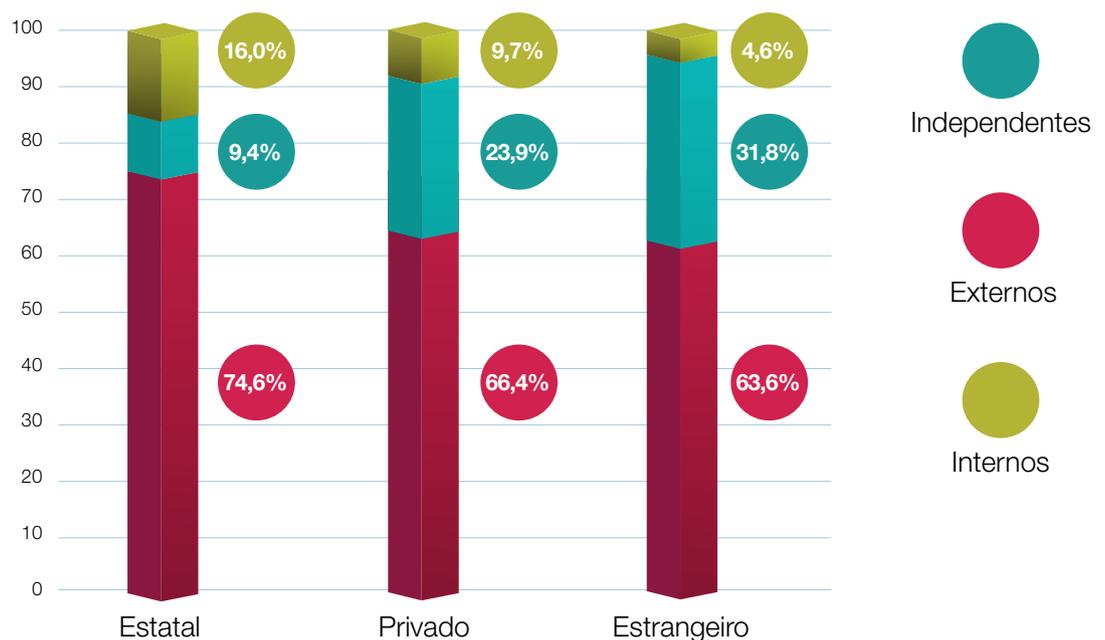
CLASSES DE CONSELHEIROS E INDEPENDÊNCIA

Gráfico 7 – Composição dos Conselhos (Classes de Conselheiros) por Segmento de Listagem



Amostra: 2244 assentos

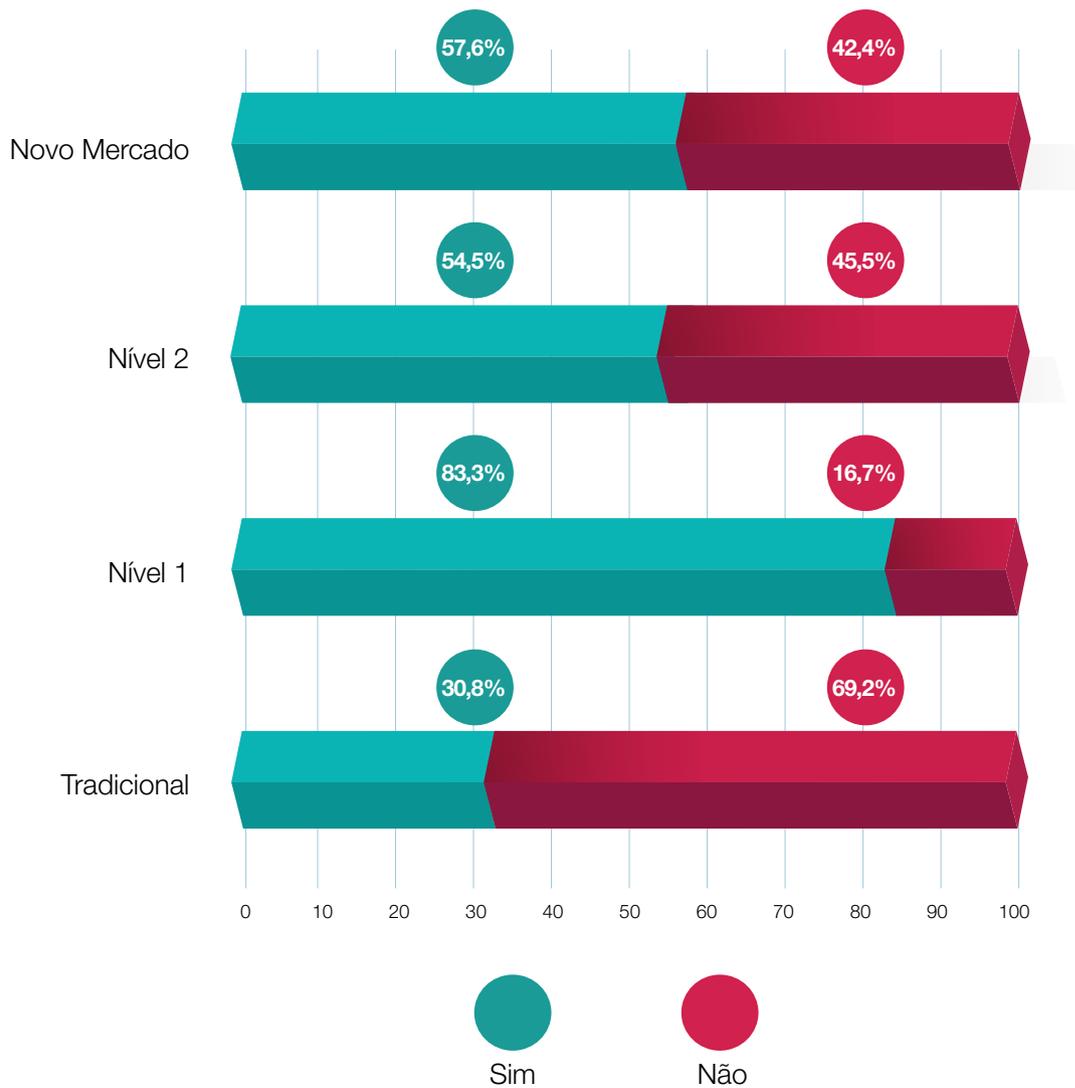
Gráfico 8 – Composição dos Conselhos (Classes de Conselheiros) por Espécie de Controle



Amostra: 2244 assentos

ACORDO DE ACIONISTAS E VINCULAÇÃO DE VOTOS DE CONSELHEIROS

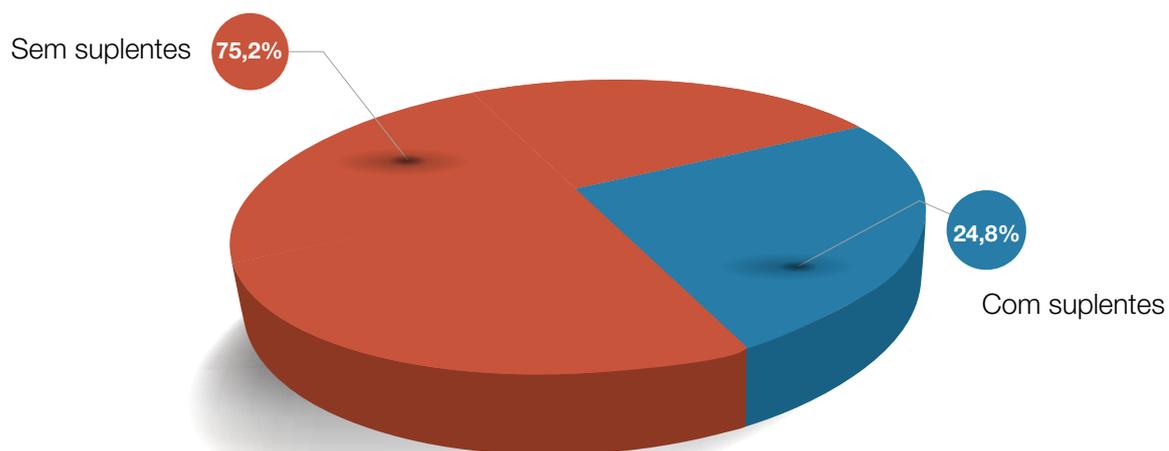
Gráfico 9 – Dispositivo de Vinculação de Voto de Conselheiro por Segmento de Listagem



Amostra: 76 empresas com acordo de acionistas (NM=33; N2=11; N1=6; Trad.=26)

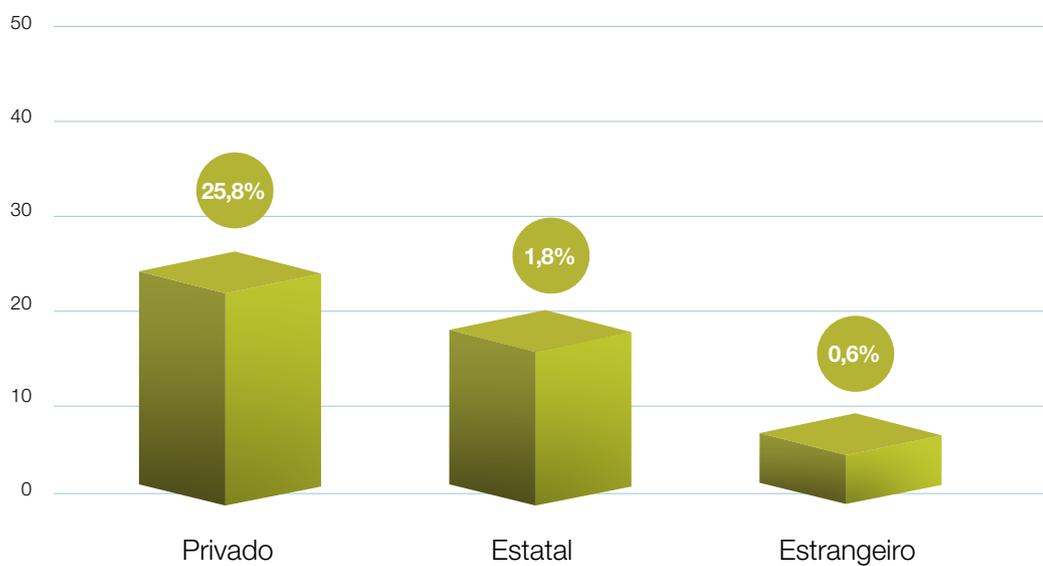
CONSELHEIROS SUPLENTES

Gráfico 10 – Empresas e Conselheiros Suplentes



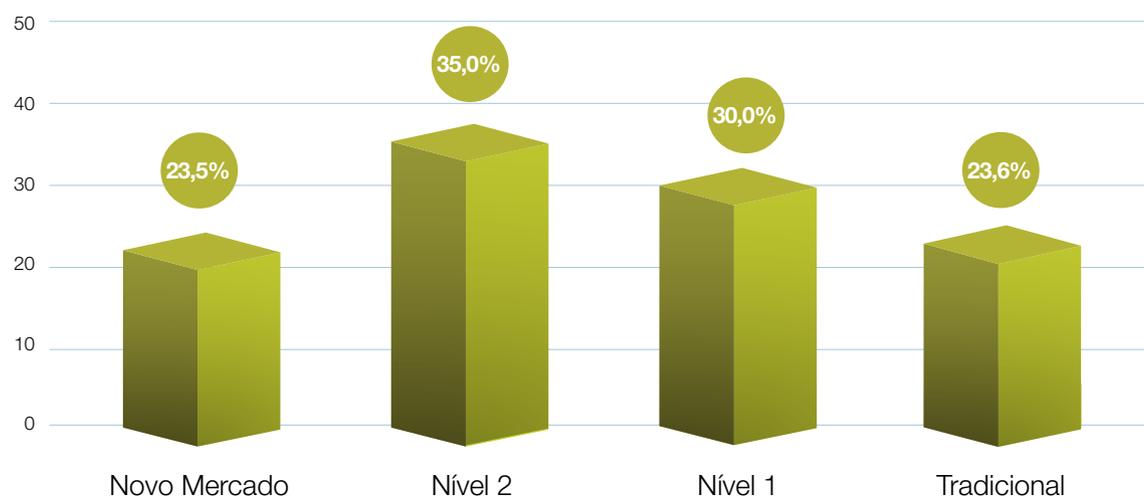
Amostra: 339 empresas

Gráfico 11 – Empresas com Conselheiros Suplentes por Espécie de Controle



Amostra: 339 empresas

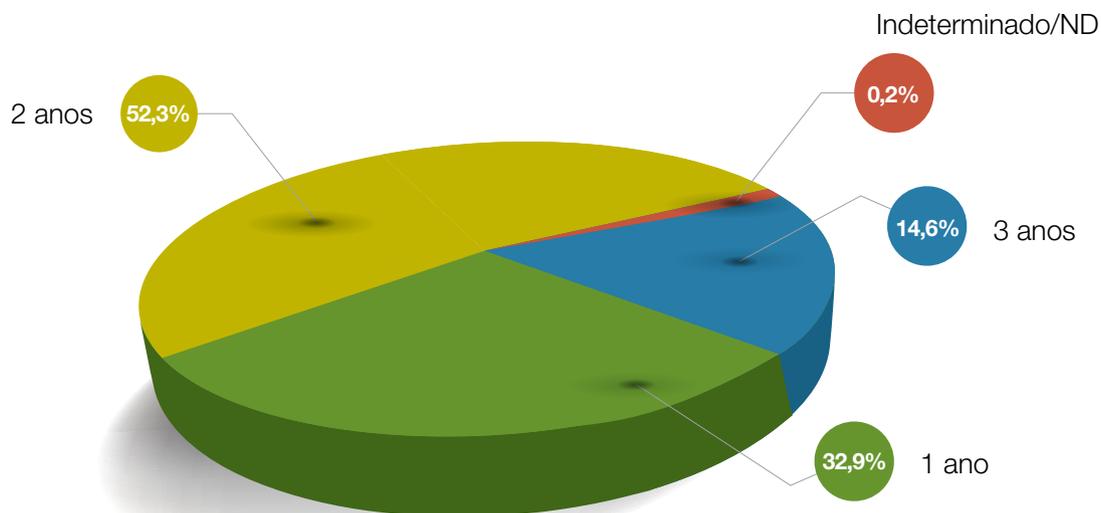
Gráfico 12 – Empresas com Conselheiros Suplentes por Segmento de Listagem



Amostra: 339 empresas

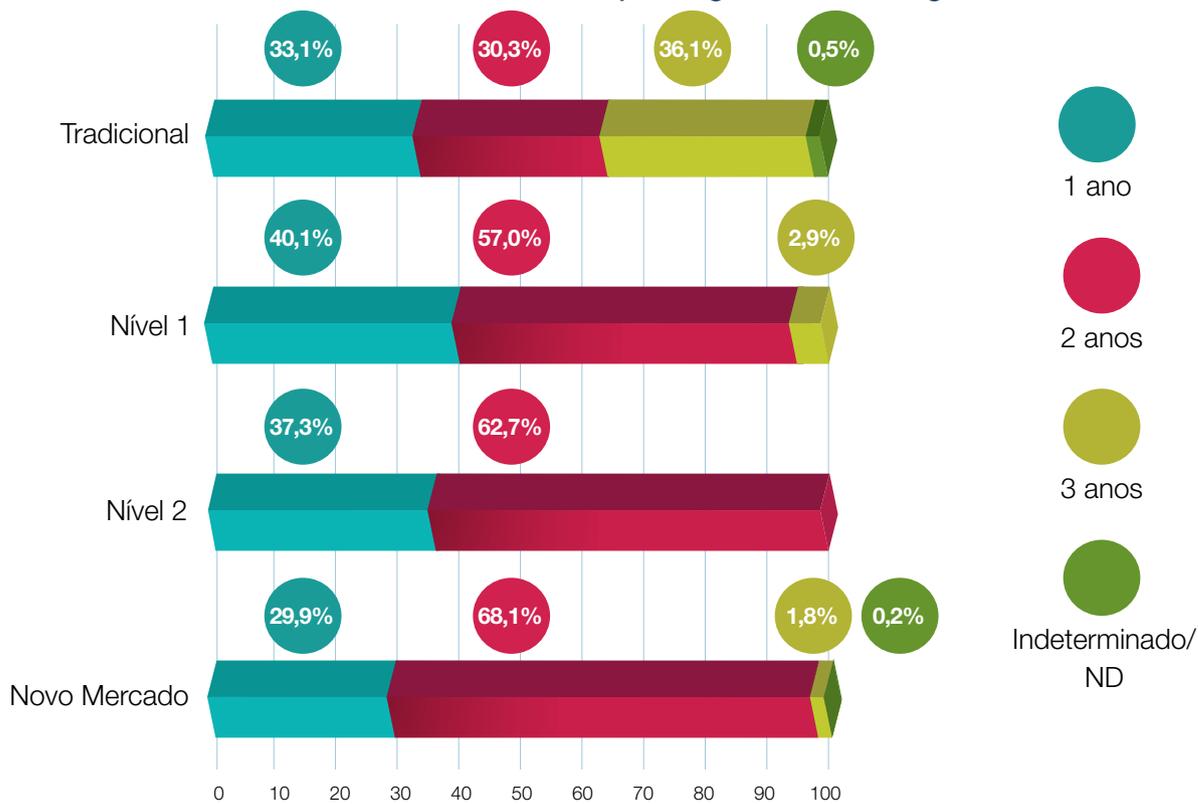
PRAZO DE MANDATO

Gráfico 13 – Prazo de Mandato dos Conselheiros



Amostra: 2244 assentos

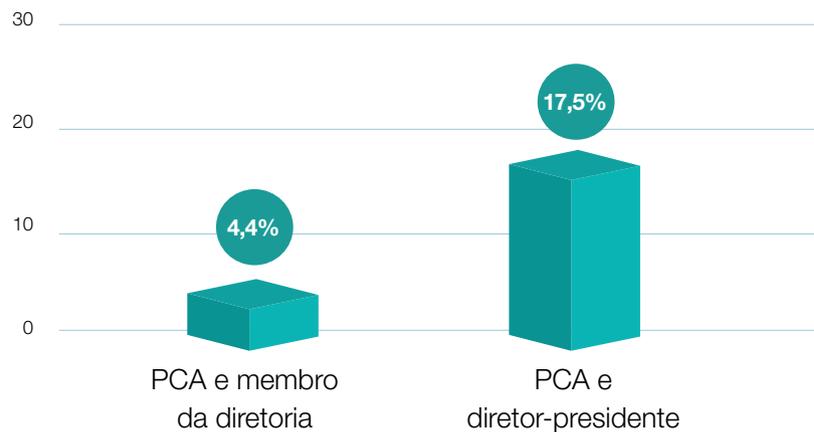
Gráfico 14 – Prazo de Mandato por Segmento de Listagem



Amostra: 2244 assentos

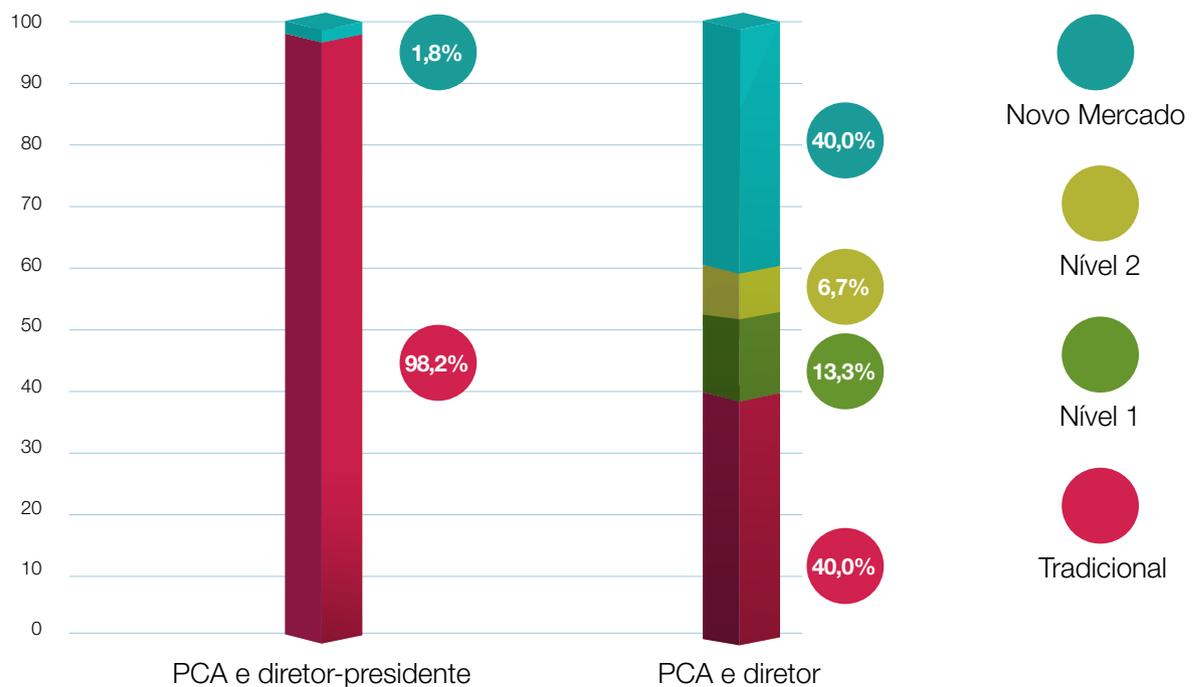
ACÚMULO DE CARGOS DE PRESIDENTE DO CONSELHO E DIRETOR-PRESIDENTE

Gráfico 15 – Acúmulo de Cargo



Amostra: 321 empresas¹⁸

Gráfico 16 – Acúmulo de Cargos do Presidente do Conselho (PCA) por Segmento de Listagem

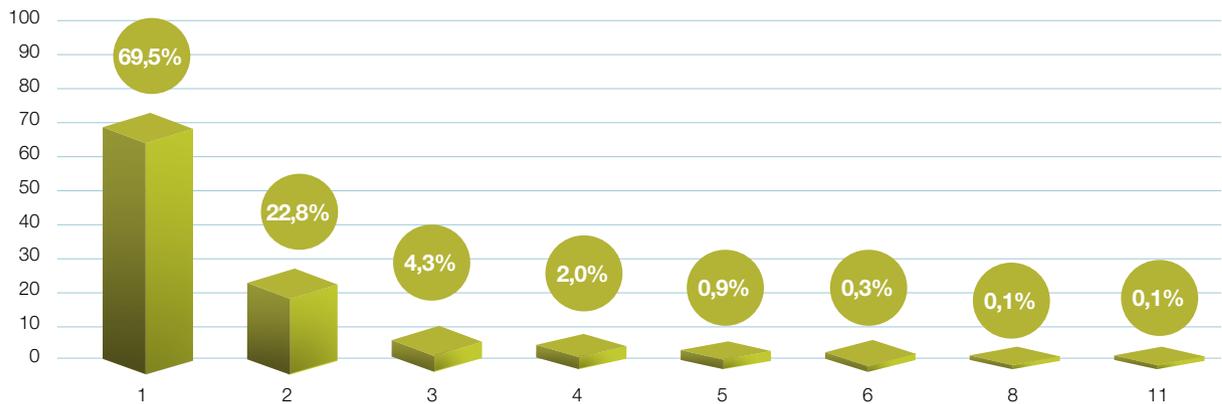


Amostra: 321 empresas

18. Dezoito empresas não disponibilizaram informações sobre presidência do conselho e presidência executiva. Consultar “Metodologia” (classificação dos dados).

NÚMERO DE ASSENTOS ACUMULADOS EM CONSELHOS E DIRETORIAS

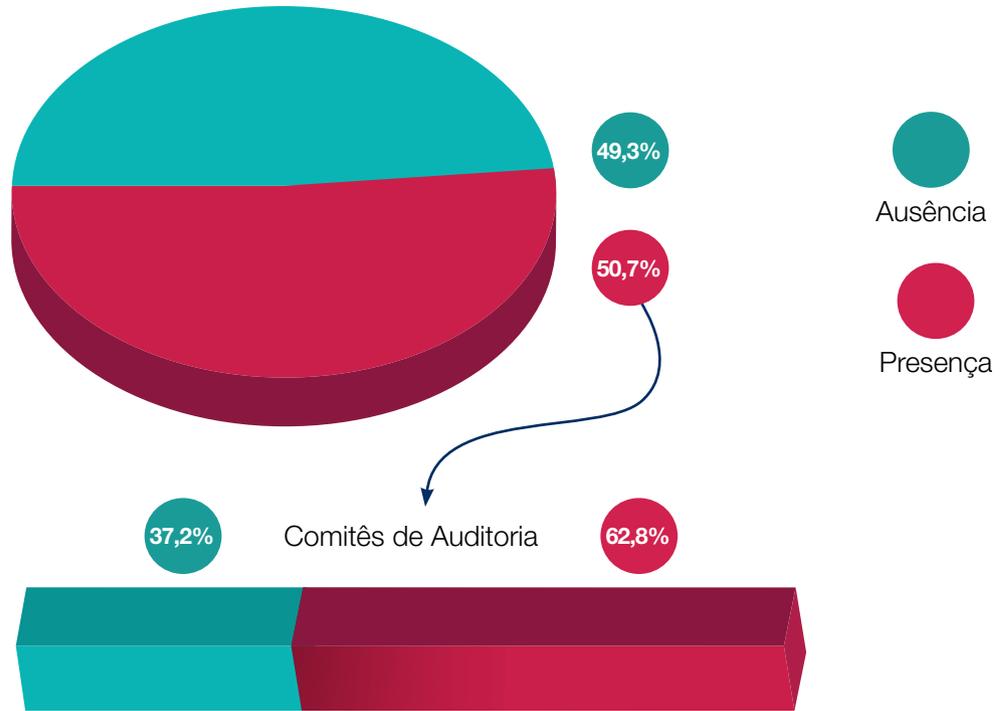
Gráfico 17 – Assentos Acumulados por Conselheiros (Conselhos e Diretorias)



Amostra: 1808 conselheiros

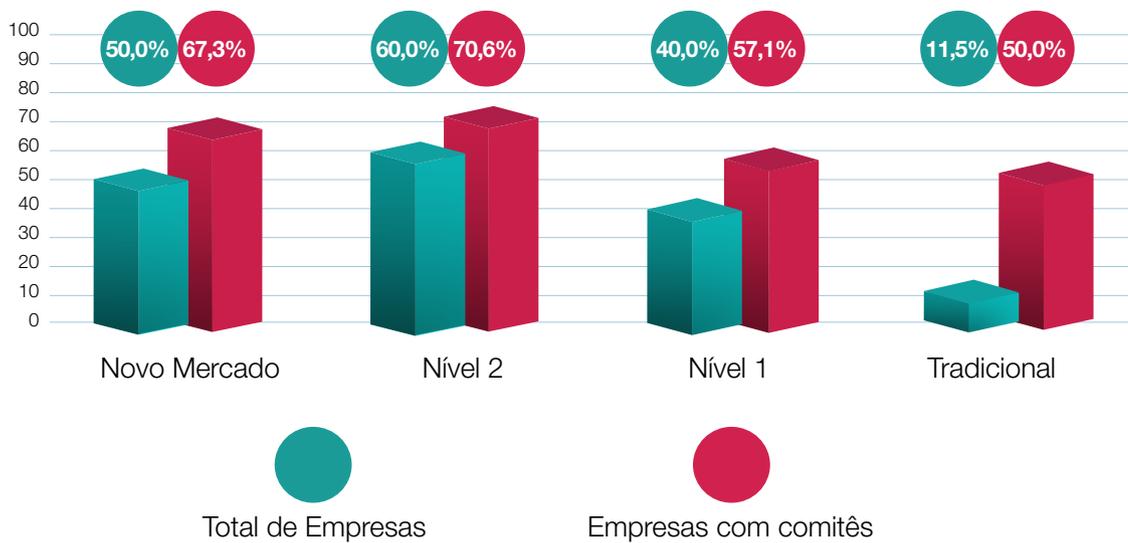
COMITÊS

Gráfico 18 – Empresas com Comitês



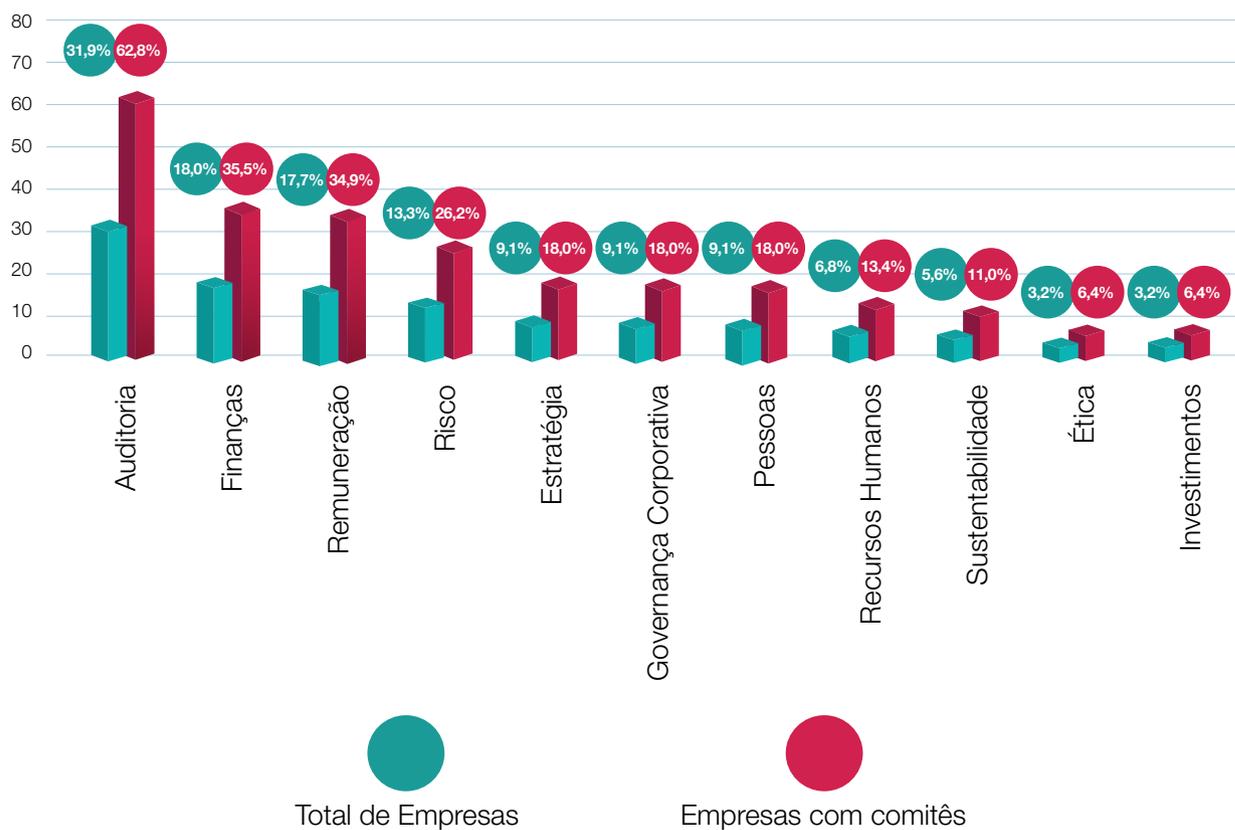
Amostra: 339 empresas

Gráfico 19 – Empresas com Comitês de Auditoria por Segmento de Listagem



Amostra: 339 empresas / 172 empresas que possuem comitês

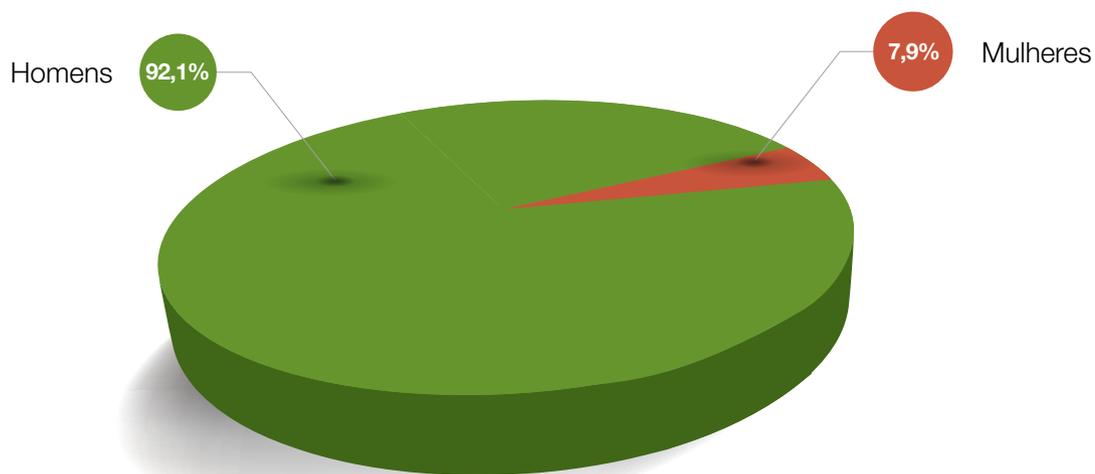
Gráfico 20 – Principais Temas dos Comitês



Amostra: 339 empresas / 172 empresas que possuem comitês

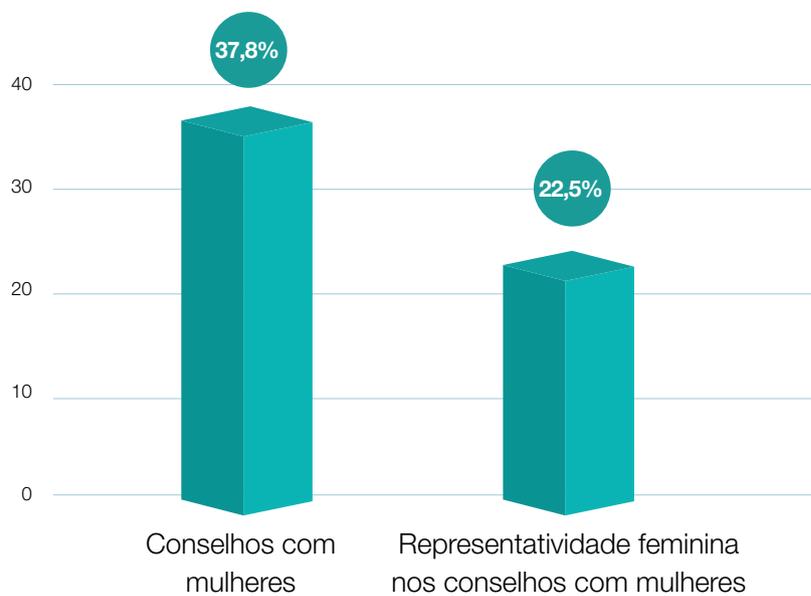
DIVERSIDADE

Gráfico 21 – Conselheiros por Gênero



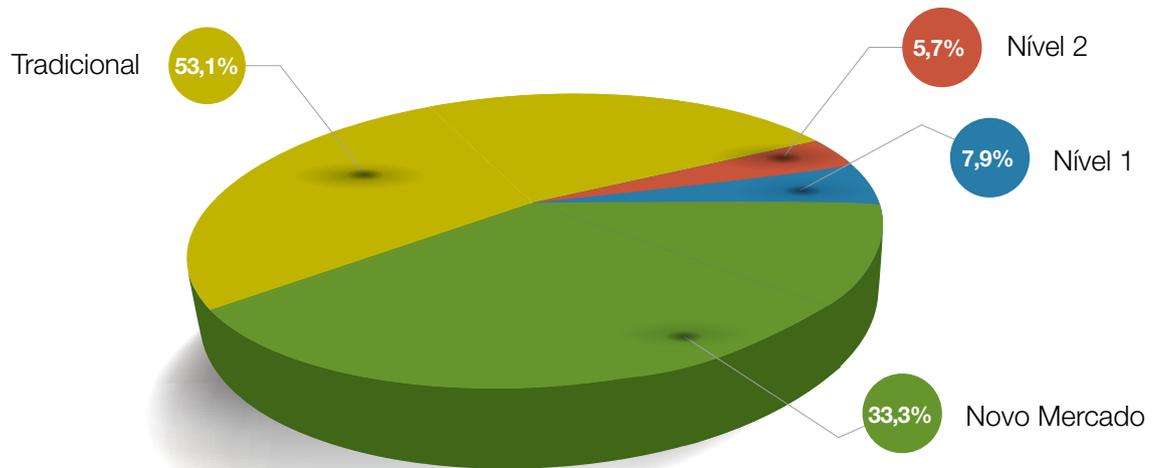
Amostra: 2244 assentos

Gráfico 22 – Participação de Mulheres em Conselhos de Administração



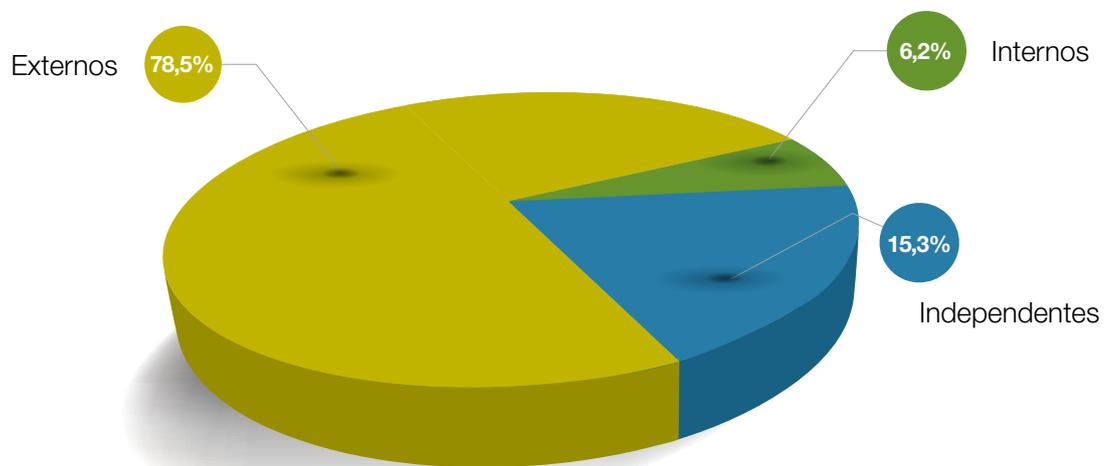
Amostra: 339 empresas / 128 empresas com ao menos uma mulher no conselho

Gráfico 23 – Conselheiras por Segmento de Listagem



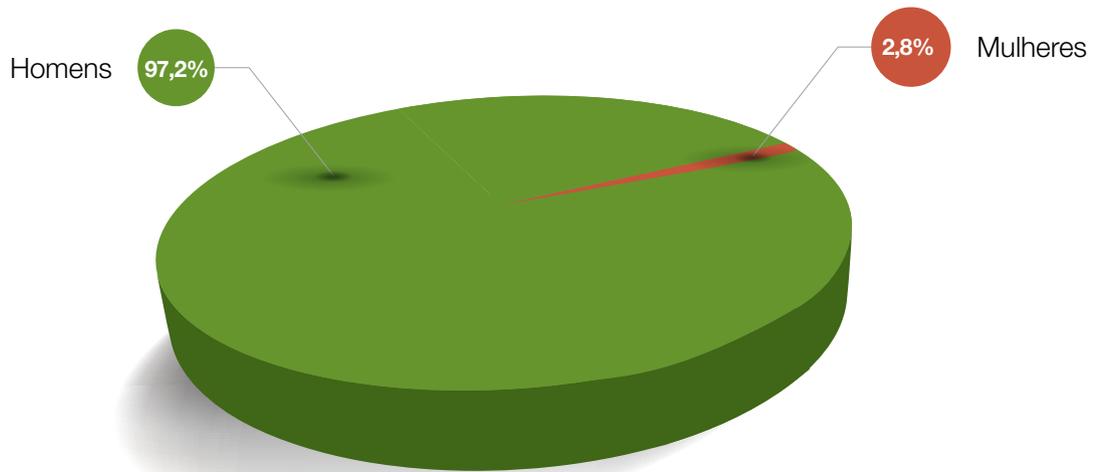
Amostra: 177 assentos ocupados por mulheres

Gráfico 24 – Mulheres por Classe de Conselheiro



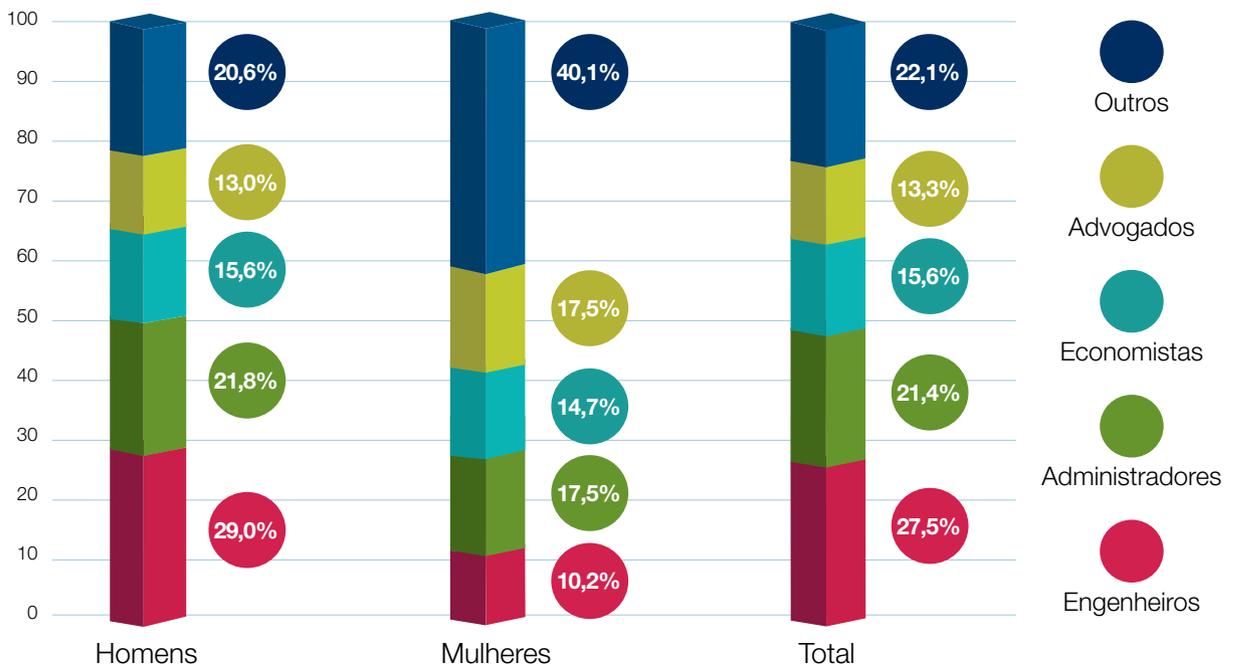
Amostra: 177 assentos ocupados por mulheres

Gráfico 25 – Presidente do Conselho por Gênero



Amostra: 321 empresas¹⁹

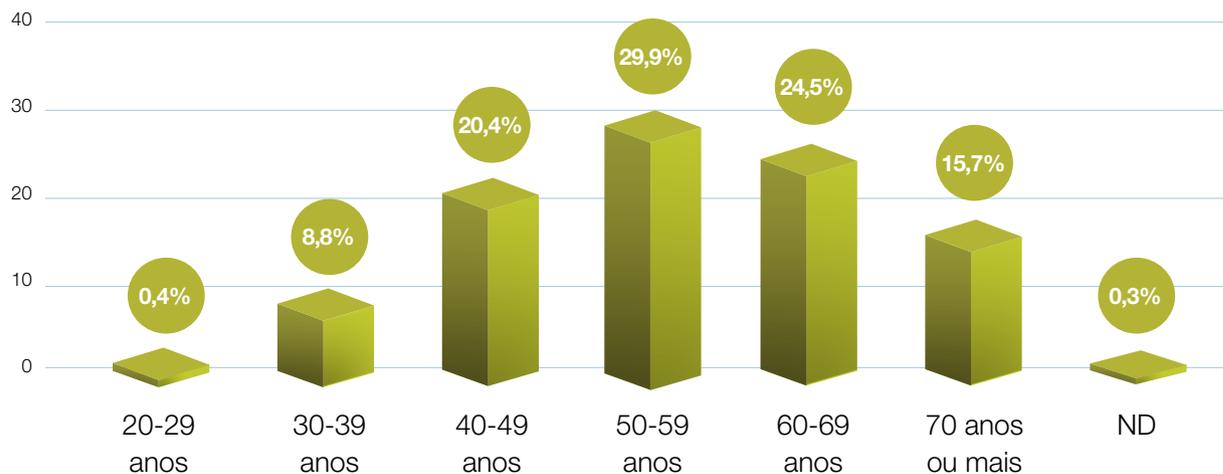
Gráfico 26 – Conselheiros por Gênero e Profissão



Amostra: 2244 assentos

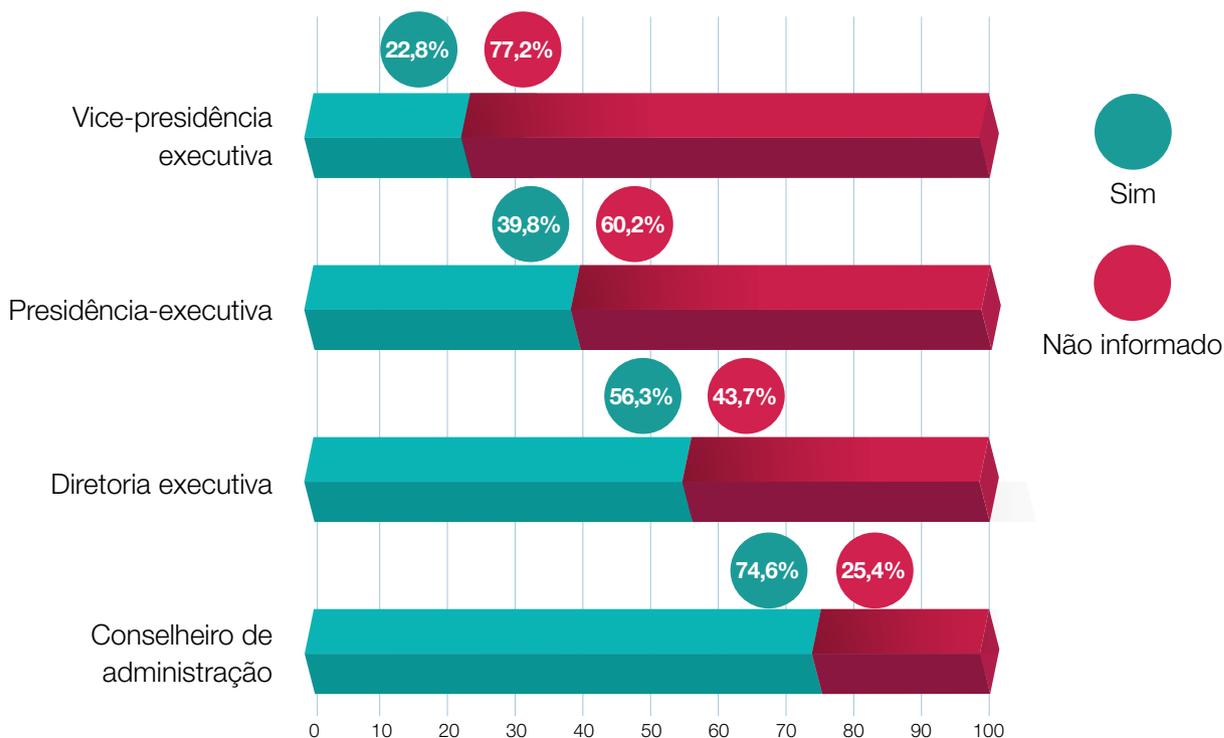
¹⁹ Dezoito empresas não disponibilizaram informações sobre presidência do conselho e presidência executiva. Consultar “Metodologia” (classificação dos dados).

Gráfico 27 – Faixa Etária dos Conselheiros



Amostra: 2244 assentos

Gráfico 28 – Experiência Profissional Prévia dos Conselheiros de Administração



Amostra: 2217 currículos²⁰

20. O número de currículos resumidos é inferior ao total de assentos em conselhos, seja por indisponibilidade da informação, erro de preenchimento ou outras falhas. Consultar “Metodologia” (classificação da amostra).

ANEXO – METODOLOGIA

ORIGEM DOS DADOS

Para a elaboração da pesquisa, foram utilizados os dados de composição do conselho de administração de companhias com ações listadas na BM&FBOVESPA. Essas informações referem-se ao exercício social de 2015, divulgadas no Formulário de Referência (FR) das empresas listadas (instituído pela Instrução Normativa 480 da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, em dezembro de 2009).

Os dados sobre os cargos da administração e os profissionais que os ocupam foram coletados do campo 12 do FR.

Os dados sobre receita líquida foram obtidos via base de dados da Economatica. Em matéria de participação de mulheres em conselhos de administração em outros países, as informações foram obtidas por meio do relatório da Catalyst, *Women on Boards*, de 2014²¹.

A fim de garantir maior uniformidade e consistência dos dados coletados e analisados sobre as companhias da amostra, optou-se por não buscar informações adicionais em outras fontes além daquelas mencionadas acima, reservando-se exclusivamente aos dados divulgados no FR.

A análise dos dados publicados no FR de 2015 foi precedida pela definição e classificação da amostra e pela validação dos dados.

DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Ao longo da etapa de tratamento e consolidação dos dados foram desconsideradas empresas que:

- i. negociam seus títulos mobiliários em outros segmentos (Bovespa Mais, Certificado de Investimento em Fundo de Ações, ADRs, Programa de BDR ou CDA e Mercado de Balcão Organizado);
- ii. apresentam a seguinte situação na CVM: registro suspenso, paralisada, em recuperação judicial ou equivalente, em recuperação extrajudicial e liquidação extrajudicial e/ou pertencente a categoria de emissor “B”.

21. No momento de elaboração dessa pesquisa, os dados mais recentes apresentados pela Catalyst eram de 2014.

CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA

As 339 empresas da amostra foram classificadas de acordo com os critérios:

- i.** Segmentos de listagem
A referência são os segmentos diferenciados de governança corporativa da BM&FBOVESPA (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1) e as demais empresas listadas no segmento Tradicional.
- ii.** Receita Líquida
As informações de receita líquida das empresas listadas, utilizadas na elaboração de alguns gráficos e tabelas desta pesquisa, foram retiradas da base de dados da Economatica²². Na data da coleta (março de 2016), não havia informação disponível no sistema para 24 empresas.
- iii.** Espécie de controle acionário
A nomenclatura e a classificação utilizadas têm como base o padrão adotado pela CVM, que consiste em: Privado, Estatal e Estrangeiro.
- iv.** Número de membros do conselho de administração
As faixas de número de membros efetivos têm como referência: (i) igual ou menor que quatro, tendo como referência o número mínimo de três conselheiros conforme definido na Lei n. 6.404 de 1976 (“Lei das SA”); (ii) a recomendação entre cinco e onze membros do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC; e (iii) acima de onze membros.
- v.** Conselheiros suplentes
A existência de conselheiros suplentes eleitos para o exercício de mandato, de acordo com informações divulgadas pelas empresas no Formulário de Referência.
- vi.** Comitês
Informação referente à existência de pelo menos um comitê de assessoramento ao conselho de administração da empresa, de acordo com informações divulgadas pelas empresas no Formulário de Referência. Para o comitê de auditoria, as informações apresentadas consideram tanto os comitês de auditoria dedicados exclusivamente a essa temática quanto aqueles que desempenham simultaneamente outras funções, como: “auditoria e finanças”, “auditoria e *compliance*”, etc.
- vii.** Temas dos comitês de assessoramento do conselho de administração

22. Dados disponíveis em: <<https://economica.com>>. Coletados em: março de 2016.

Diante da pluralidade de nomenclaturas atribuídas e da diversidade de temas sob a responsabilidade de um único comitê, optou-se por apresentar os temas abordados pelos comitês. A contagem, portanto, é das empresas que abordam o tema por meio de seus comitês.

Em relação aos conselheiros, a amostra é composta por 2244 assentos efetivos em conselhos de administração – sendo excluídos assentos ocupados por conselheiros suplentes –, classificados da seguinte maneira:

i. Classe de conselheiros e independência

As três classes de conselheiros identificadas são conselheiro interno, externo e independente. A propósito da definição de “conselheiro independente”, foi adotada a classificação informada pelas empresas no Formulário de Referência, no qual a própria empresa indica quais são os conselheiros que se enquadram na definição de independente requerida pela BM&FBOVESPA. Para as empresas listadas nos segmentos diferenciados de governança da BM&FBOVESPA, a definição de conselheiro independente é contratualmente prevista em conformidade com os termos do regulamento de listagem²³.

Definição de conselheiros por classe adotada na pesquisa:

Interno

Conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização.

Externo

Conselheiros que não ocupam cargo de diretores e não são funcionários da organização, mas que não são identificados no Formulário de Referência como independentes.

Independente

Conselheiros explicitamente identificados como independentes no Formulário de Referência. De acordo com a BM&FBOVESPA o conselheiro Independente caracteriza-se por: (i) não ter nenhum vínculo com a companhia, 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 3 (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 3 (três) anos,

²³. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/>.

empregado ou diretor da companhia, do acionista controlador ou de sociedade controlada pela companhia; (iv) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da companhia, 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 companhia, em magnitude que implique perda de independência; (vi) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da companhia; e (vii) não receber outra remuneração da companhia além daquela relativa ao cargo de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).

ii. Prazo de mandato

As informações referentes ao tempo de duração do mandato estão organizadas em um, dois e três anos. A “Lei das SA” define que o mandato não poderá ser superior a três anos, enquanto o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* recomenda que o mandato não ultrapasse dois anos. Os regulamentos do Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 estabelecem mandato unificado de, no máximo, dois anos.

iii. Gênero

O relatório apresenta informações sobre a presença de mulheres nos conselhos em relação a diferentes contextos: total de membros efetivos, classe de conselheiros, segmento de listagem das empresas, espécie de controle acionário, em cargos de presidente de conselho e profissão.

iv. Acúmulo de cargo de presidente do conselho, diretor-presidente e outras diretorias

A informação sobre a segregação de funções é realizada com base nos dados apresentados pelas empresas no Formulário de Referência. A segregação de cargos de presidente do conselho e diretor-presidente é condição obrigatória para empresas listadas no Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1, além de recomendada pelo IBGC.

Dada a indisponibilidade da informação ou inconsistências de preenchimento do Formulário de Referências, os dados relacionados a cargos de presidente do conselho de administração e diretor-presidente apresentam resultados para 321 companhias, ou seja, dezoito empresas a menos do total da amostra.

v. Número de assentos acumulados em conselhos e diretorias

O registro utilizado é a base de dados dos administradores, cujas informações disponíveis no Formulário de Referência permitem a verificação da

pessoa física que ocupa mais de um assento como conselheiro efetivo e/ou cargo de diretoria em empresas da amostra. Nesse caso, excluídas as duplicidades, o número total é de 1808 indivíduos.

vi. Acordo de Acionistas e Dispositivo de Vinculação de Votos

Os dados de vinculação de voto constam no Formulário de Referência da CVM. Para a geração dessas informações, foram utilizados os itens Dados Gerais e Posição Acionária (15.1 e 15.2 do FR). Nos casos em que a empresa possui acordo de acionistas, foram consultados os itens 12.3 “b” (Assembleia e Administração – regras políticas e práticas do CA), e 15.5 “e”, (Controle grupo econômico – Acordo de acionistas).

vii. Faixa etária

As informações referentes a idade estão agrupadas em seis faixas. São elas: 20 a 29 anos; 30 a 39 anos; 40 a 49 anos; 50 a 59 anos; 60 a 69 anos; 70 anos ou mais.

viii. Profissão

As quatro profissões com maior presença entre os conselheiros – engenheiro, administrador, economista, advogado – foram apresentadas, e as demais, com baixa representatividade, foram agrupadas em “outras”.

ix. Experiência profissional prévia

O levantamento de informações referentes à experiência prévia do conselheiro em cargos de diretoria, presidência e vice-presidência de empresa e conselho foi realizado com base no currículo resumido divulgado pelas empresas e apresentado no Formulário de Referência. Para efeitos de categorização, outras denominações de cargo que igualmente descrevem as categorias adotadas foram consideradas²⁴. Tal identificação foi realizada a partir de cruzamento e registro de palavras-chaves sobre uma base de 2217 currículos disponibilizados pelas empresas no Formulário de Referência. O número de currículos analisados é inferior ao número total de assentos efetivos em conselhos de administração da amostra, seja por indisponibilidade da informação, erro de preenchimento ou outras falhas.

²⁴. Por exemplo: *chief executive officer* (CEO), *chief financial officer* (CFO), *chief operating officer* (COO) e outras denominações que se referem aos principais executivos de uma organização.

VALIDAÇÃO DOS DADOS

Uma vez registradas inconsistências nos resultados ou informações coletadas, foram realizadas revisões e ajustes dos dados apresentados. A responsabilidade pela veracidade dos dados utilizados para as informações apresentadas no Formulário de Referência recai sobre as próprias companhias objeto de análise que divulgam suas informações.

