

LIDERANÇA EMPRESARIAL

Um Estudo sobre CEOs e Conselhos de Administração | 2023

Responsáveis pelo estudo

Fernando Carneiro – Sócio Sênior, Vila Nova Partners

Olivia Aguiar – Sócia, Vila Nova Partners

Célia Assis – Sócia Diretora, Drixx IT Advisors

Jessica Furtado – Pesquisadora, Vila Nova Partners



A Vila Nova Partners tem o prazer de divulgar a primeira edição de “Liderança Empresarial: Um Estudo sobre CEOs e Conselhos de Administração”, com análises baseadas em dados extraídos dos formulários de referência de 2023. A amostra deste trabalho contempla todas as 83 empresas listadas no Ibovespa, que representam a maior parte do volume financeiro do mercado de capitais brasileiro.

Por meio deste estudo, feito com o apoio inestimável da Drixx IT Advisors, a Vila Nova Partners apresenta indicadores de diversidade de gênero e origem, experiências, faixa etária, formação acadêmica e remuneração de CEOs e Conselheiros de Administração. Além disso o estudo aborda questões importantes dos Conselhos de Administração como independência, informações de auto declaração de gênero, raça e cor, avaliação, frequência de reuniões e quantidade de Conselheiros.

A Vila Nova Partners tem como Missão apoiar empresas na contratação e desenvolvimento das melhores lideranças, que trarão uma combinação vencedora de ética, capacitações, adequação cultural e soft skills. Nossos sócios acreditam na importância da diversidade e a promovem, participando há muitos anos de diversas iniciativas transformadoras. Os resultados desta nossa pesquisa apontam que ainda existe um longo caminho a ser percorrido para que o Brasil atinja indicadores satisfatórios, a despeito dos avanços verificados. No ambiente de Conselhos de Administração das empresas que compõem o Ibovespa, por exemplo, já observamos esse progresso, com 19% das posições de conselho sendo ocupadas por mulheres, frente a 15% em 2021. Há, portanto, um enorme espaço para continuarmos avançando.

Continuaremos sendo um agente de mudanças no mercado e contribuindo para ajudar organizações e lideranças a criarem ambientes de negócio mais saudáveis e sustentáveis, colaborando para a criação de um mundo melhor.

Boa leitura!

VilaNovaPartners



OBJETIVO E METODOLOGIA

OBJETIVO

Mapear características e dados de remuneração dos CEOs e composição, processos e remuneração dos Conselhos de Administração das empresas brasileiras com ações listadas no Índice Bovespa da B3.

ESCOPO DA PESQUISA: CEOs, CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHEIROS

Mapeamento de **83** empresas com ações listadas no Índice Bovespa da B3.

Análise de **84** CEOs e **801** posições em Conselhos de Administração.

FONTES DE DADOS

Dados compilados a partir de fontes oficiais e públicas, como o Capital Social da B3, a listagem do Índice Bovespa, registros da CVM, Formulários Cadastrais e de Referência dos anos 2023 e 2021 das empresas.

Foram coletados os dados mais recentes publicados nos Formulários de Referência (FRs) apresentados à CVM até 01/07/2023. Os dados sobre remuneração foram obtidos nos mesmos FRs, considerando o ano fiscal encerrado em 31/12/2022.



DESTAQUES

CEOs



DIVERSIDADE DE ORIGEM

6% das posições de CEOs são ocupadas por estrangeiros.



FORMAÇÃO ACADÊMICA

44% dos CEOs têm formação em Engenharia.

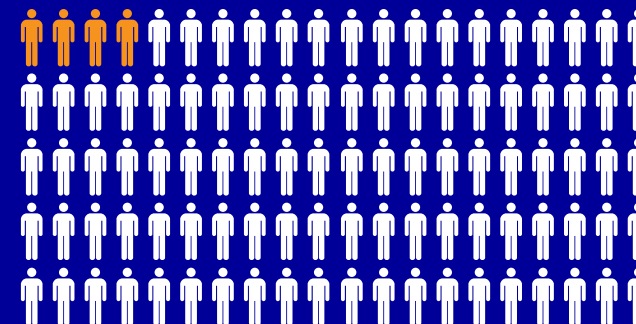


FAIXA ETÁRIA E IDADE MÉDIA

43% dos CEOs têm entre 50 e 59 anos.
Idade média dos CEOs é de 53,1 anos.

DIVERSIDADE DE GÊNERO

Apenas **4%** das posições de CEOs são ocupadas por mulheres.



DESTAQUES

CEOs

ANOS COMO CEO

28% dos CEOs têm mais de uma década de experiência como CEO.



35% dos CEOs têm entre seis a dez anos de experiência como CEO.



ANOS NO CARGO ATUAL

43% dos CEOs estão de um a cinco anos no cargo atual.



62% dos CEOs foram promovidos internamente (mesma empresa ou grupo).



INTERNACIONAL

42% dos CEOs têm experiência internacional.



EM CONSELHOS

80% dos CEOs apresentam experiência como Conselheiros de Administração.



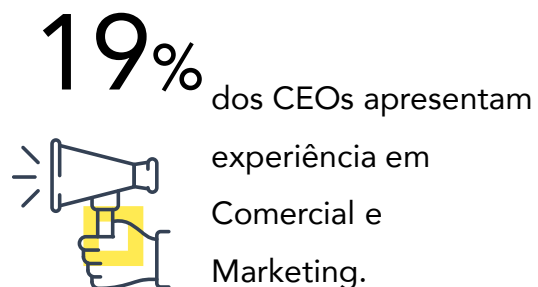
DESTAQUES

CEOs

SETORIAL



FUNCIONAL



REMUNERAÇÃO

A remuneração média anual dos CEOs é de

R\$15.289.380

Em média, a remuneração dos CEOs é cerca de

2,9 vezes o valor da remuneração dos demais membros da Diretoria.



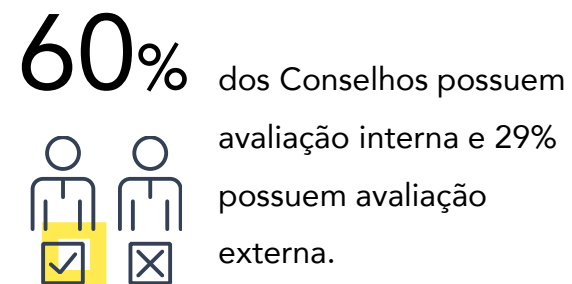
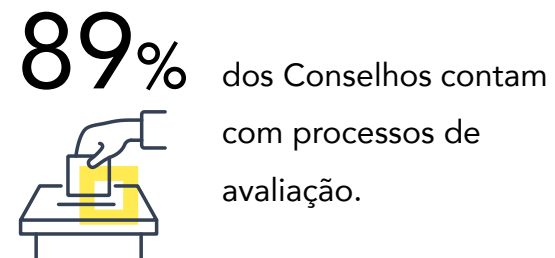
Em média, os Conselhos realizaram

16,9 reuniões em 2022

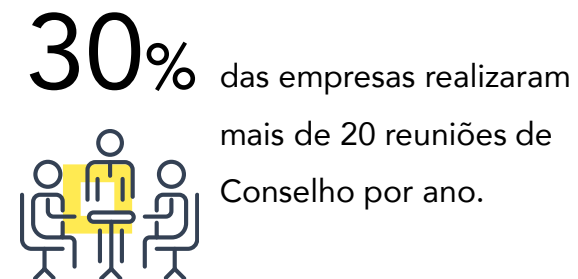
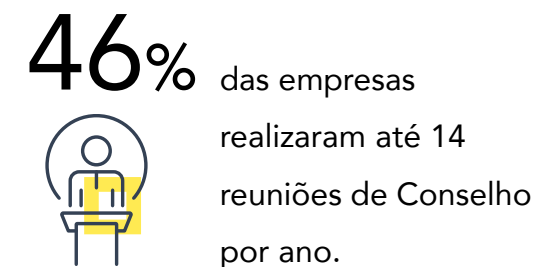
DESTAQUES

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

AValiação DOS CONSELHOS



REUNIÕES





AUTODECLARAÇÃO DE GÊNERO, COR E RAÇA

Pela primeira vez, empresas passam a informar dados de autodeclaração de gênero, cor e raça, em atendimento à instrução CVM 59 (ICVM 59)*.

Apenas **3%** dos
Conselheiros se declaram pretos ou pardos, um valor que destoa significativamente do padrão demográfico brasileiro.

*Dados constam apenas no novo modelo de Formulário de Referência 2023, adotado pela maior parte das empresas.

DESTAQUES

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

GÊNERO DO CONSELHO

78% masculinos

18% feminino

1% outros

3% preferem não
responder

COR E RAÇA DO CONSELHO

88% brancos

2% pardos

1% amarelos

1% pretos

8% preferem não
responder



TAMANHO MÉDIO DOS CONSELHOS

Conselhos têm em média

9,7 membros,

considerando titulares e
suplentes

DESTAQUES

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

MEMBROS EXECUTIVOS

6% (44 posições) ocupam
cargos executivos na
mesma empresa, dos
quais mais da metade
são CEOs (28 posições).



INDEPENDÊNCIA

47% das posições de
Conselho são ocupadas
por membros
independentes.



20% dos Presidentes de
Conselho são
independentes.



DESTAQUES

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO



EXPERIÊNCIA SETORIAL

33% dos Conselheiros apresentam experiência no setor financeiro.

21% dos Conselheiros apresentam experiência no setor industrial.

EXPERIÊNCIA FUNCIONAL

23% dos Conselheiros apresentam experiência na função de CEO.

16% dos Conselheiros são Acionistas/Fundadores.

FAIXA ETÁRIA E IDADE MÉDIA

18% têm mais que 70 anos, em comparação com os 3% com menos de 40 anos.

A idade média dos membros de Conselho é de

58,4 anos

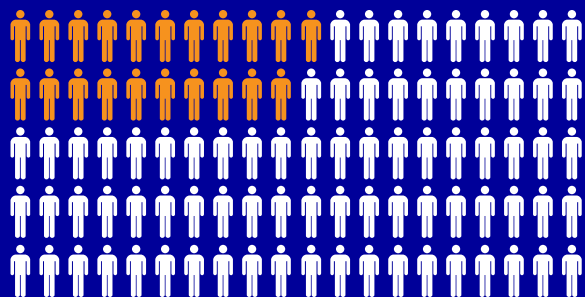
FORMAÇÃO ACADÊMICA

Engenharia é a formação mais frequente, com

25% das posições de Conselho.



19% das posições de Conselho
são ocupadas por mulheres,
comparado a 15% em 2021.



DESTAQUES

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

DIVERSIDADE DE GÊNERO

92% dos Conselhos
apresentam ao menos
uma mulher, comparado
a 80% em 2021.

27% dos Conselhos apresentam
três ou mais mulheres.

Em média, há



1,9 mulher

Para cada 7,8 homens
por Conselho.

DIVERSIDADE DE ORIGEM

10% das posições em
Conselhos são ocupadas
por estrangeiros.



Em média, a remuneração do
Presidente do Conselho é cerca de

4,1 vezes o valor da remuneração
dos demais Conselheiros,
comparado a 4,8 em 2021.

DESTAQUES

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

A remuneração média mensal dos
Conselheiros (excluída a posição de
Presidente do Conselho) é de

R\$ 80.562,



comparado a
R\$ 64.603 em 2021.

A remuneração média
mensal do Presidente do
Conselho é de

R\$ 334.000,



comparado a
R\$ 308.908 em 2021.

ÍNDICE

INSTITUIÇÕES IBOVESPA	15	Composição	
		• Tamanho Médio	37
CEOS EM DETALHE		• Conselheiros Executivos	38
Diversidade de Gênero	17	• Independência	39
Diversidade de Origem	19	• Diversidade de Gênero	40
Faixa Etária e Idade Média	20	• Diversidade de Origem	44
Formação Acadêmica	21	• Faixa Etária e Idade Média	45
Experiências em Destaque		• Formação Acadêmica	48
• Anos como CEO	22	• Experiência Setorial	49
• Anos no Cargo Atual	23	• Experiência Funcional	51
• Internacional e em Conselhos	24	Remuneração	52
• Setorial	25	NOTAS METODOLÓGICAS	
• Funcional	27	Obtenção dos Dados	55
Remuneração	28	Sobre o Índice Bovespa	56
		Sobre os Formulários de Referência	57
CONSELHOS EM DETALHE		Definição das Variáveis dos CEOs	60
Comparativo 2021 x 2023	31	Cálculo e Consolidação de Variáveis	61
Organização		Estratificação das Análises	62
• Processos	33	Notas sobre Remuneração	63
• Autodeclaração de Gênero, Cor e Raça	35	ANEXO – Lista das Empresas do IBOVESPA	67
		SOBRE A VILA NOVA PARTNERS	71

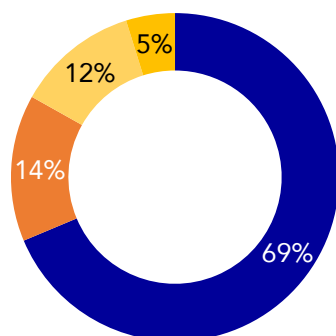


INSTITUIÇÕES IBOVESPA

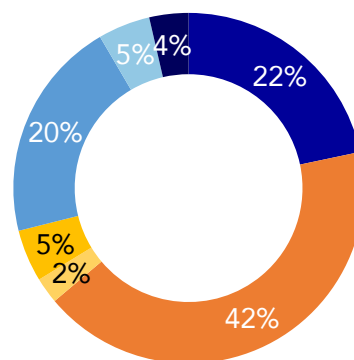
INSTITUIÇÕES IBOVESPA

83 EMPRESAS

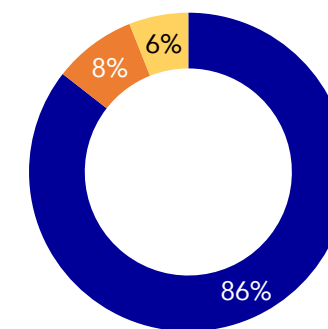
SEGMENTO DE LISTAGEM	TOTAL	SETOR ECONÔMICO	TOTAL	CONTROLE ACIONÁRIO	TOTAL
Novo Mercado	57	Consumo e Varejo	18	Privado	72
Nível 2	11	Indústria	35	Estatal	6
Nível 1	12	Mídia e Telecomunicações	2	Estrangeiro	5
Bolsa	3	Saúde	4		
		Serviços Financeiros	17		
		Serviços, Educação & Governo	4		
		Tecnologia	3		



■ Novo Mercado
■ Nível 1
■ Nível 2
■ Bolsa



■ Consumo e Varejo
■ Indústria
■ Mídia e Telecomunicações
■ Saúde
■ Serviços Financeiros
■ Serviços, Educação & Governo
■ Tecnologia
■ (vazio)



■ Privado
■ Estatal
■ Estrangeiro



CEOs EM DETALHE

CEOs EM DETALHE

DIVERSIDADE DE GÊNERO

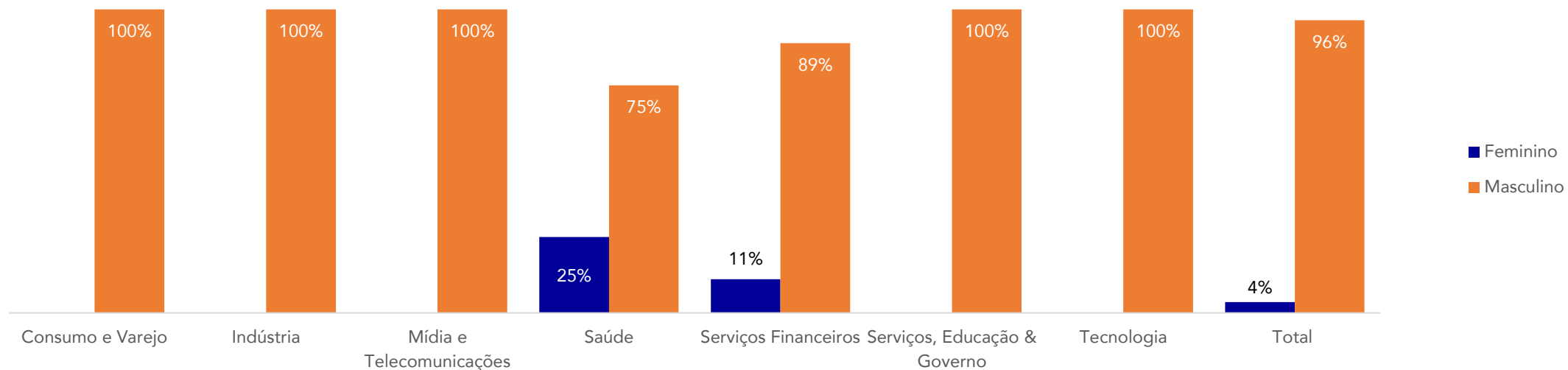
Apenas 4% das posições de CEO são ocupadas por pessoas do gênero feminino.

NOME	EMPRESA	SEGMENTO DE LISTAGEM	SETOR ECONÔMICO	CONTROLE ACIONÁRIO
Tarciana Paula Gomes Medeiros	Bco Brasil S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatual
Jeane Mike Tsutsui	Fleury S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
Cristina Anne Betts	Iguatemi Empresa De Shopping Centers S.A	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado

CEOs EM DETALHE

DIVERSIDADE DE GÊNERO

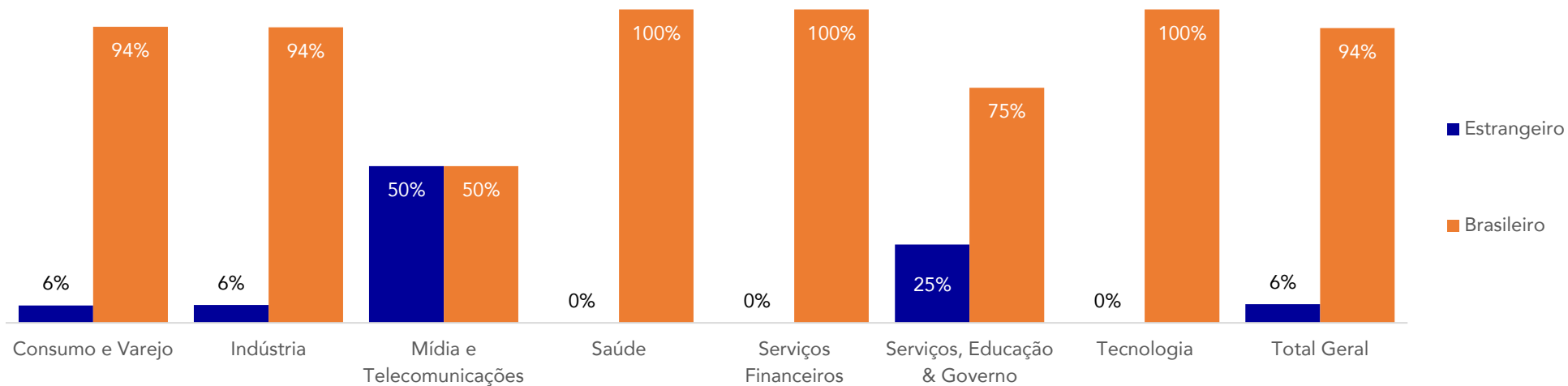
Apenas 4% das posições de CEO são ocupadas por pessoas do gênero feminino.



CEOs EM DETALHE

DIVERSIDADE DE ORIGEM

6% das posições de CEO são ocupadas por estrangeiros.



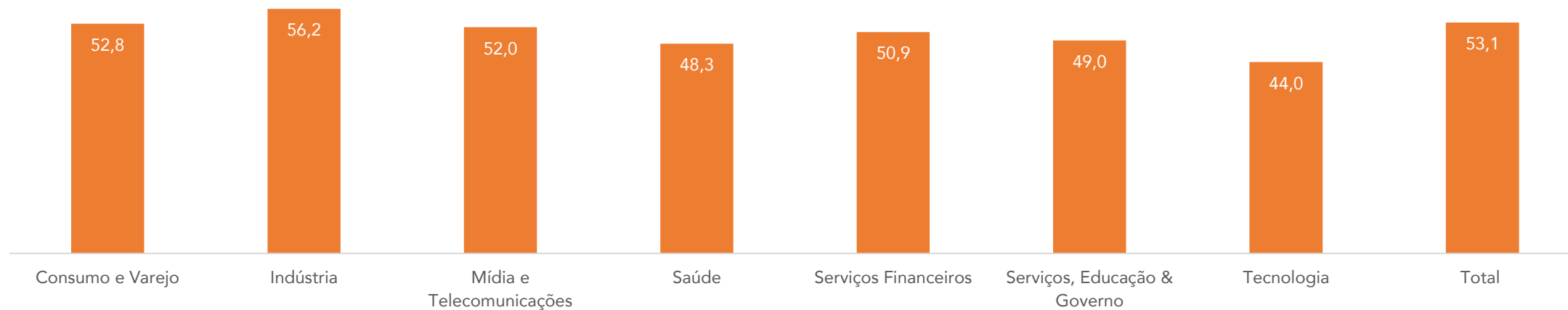
CEOs EM DETALHE

FAIXA ETÁRIA E IDADE MÉDIA

As idades dos CEOs variam entre 34 e 70 anos.

	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇ ÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA
Idade máxima	68	70	54	54	67	58	50
Idade mínima	42	40	50	42	41	40	34

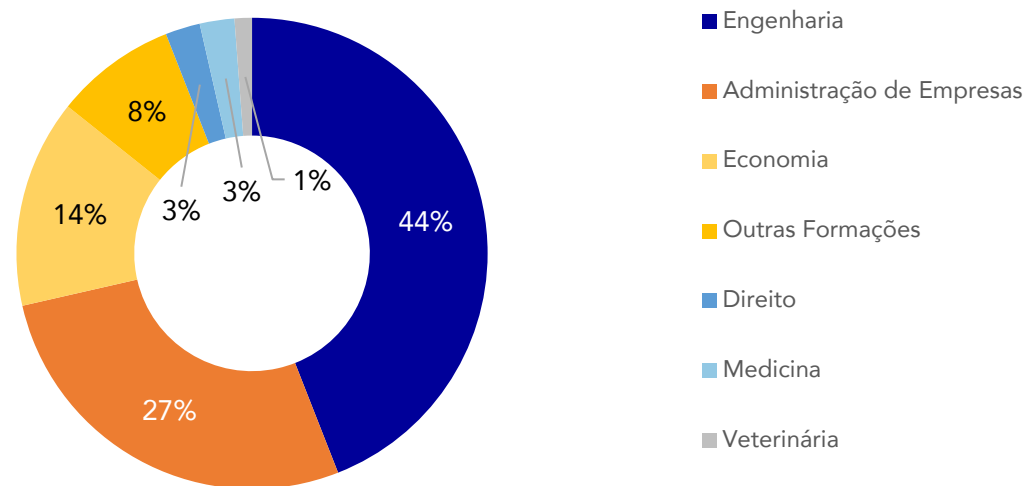
Idade média dos CEOs é de 53,1 anos, Tecnologia é o setor com a idade média mais baixa



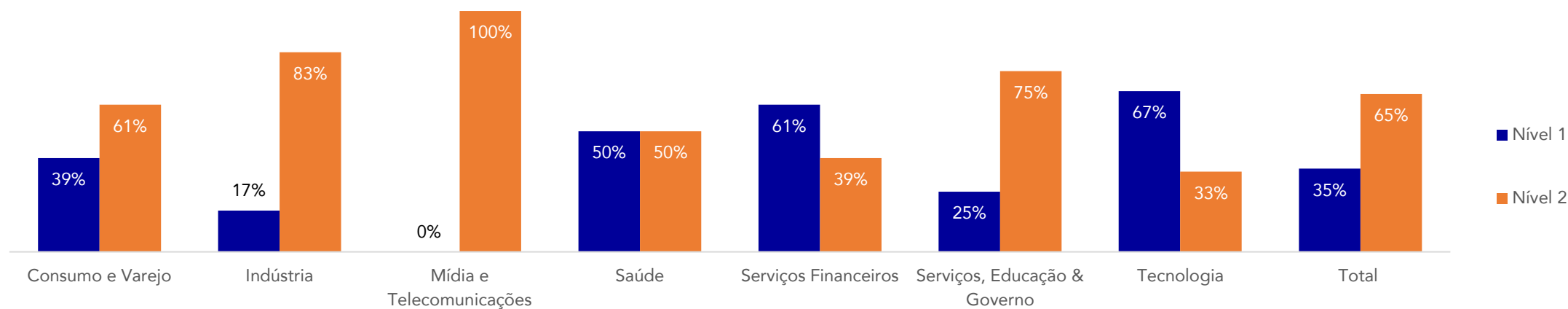
CEOs EM DETALHE

FORMAÇÃO ACADÊMICA

86% dos CEOs são engenheiros, administradores ou economistas.



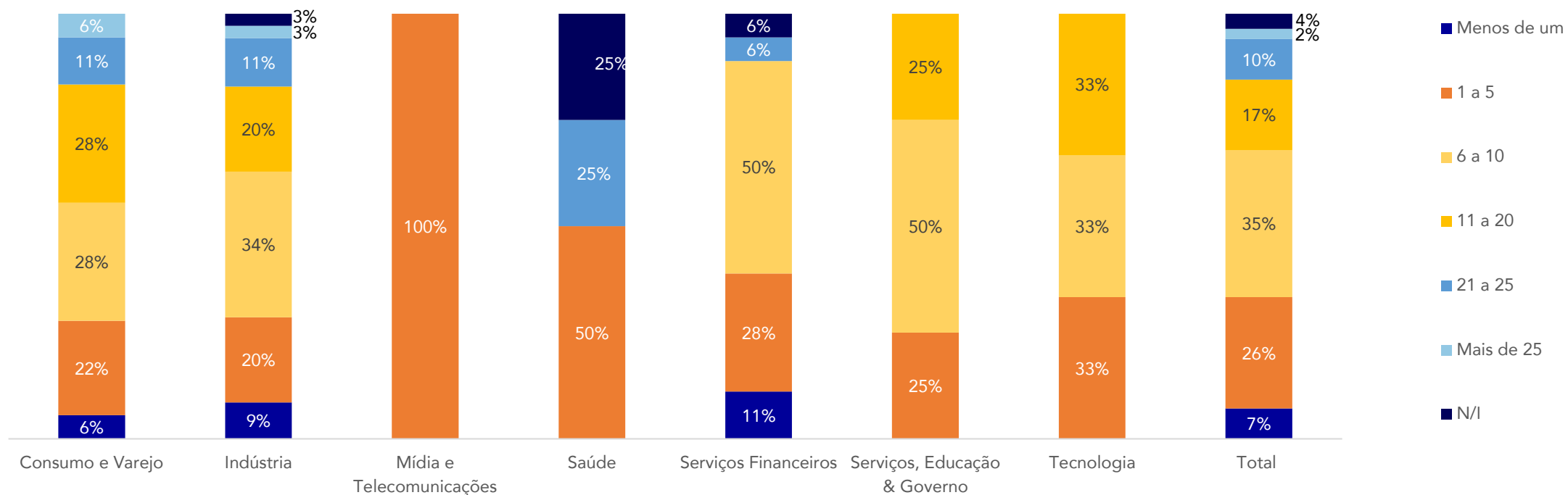
65% dos CEOs apresentam nível 2 de escolaridade, que requer formações em nível de pós graduação, mestrado, e/ou MBA.



CEOs EM DETALHE

EXPERIÊNCIAS EM DESTAQUE: ANOS COMO CEO

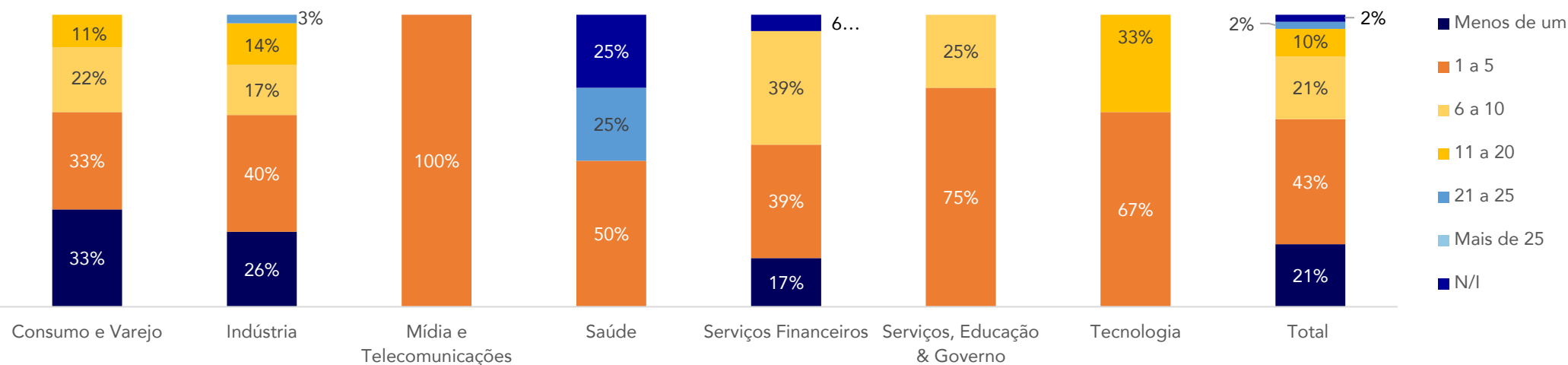
35% dos CEOs têm entre seis a dez anos de experiência como CEO.



CEOs EM DETALHE

EXPERIÊNCIAS EM DESTAQUE: ANOS NO CARGO ATUAL

43% dos CEOs estão entre um a cinco anos no cargo atual.



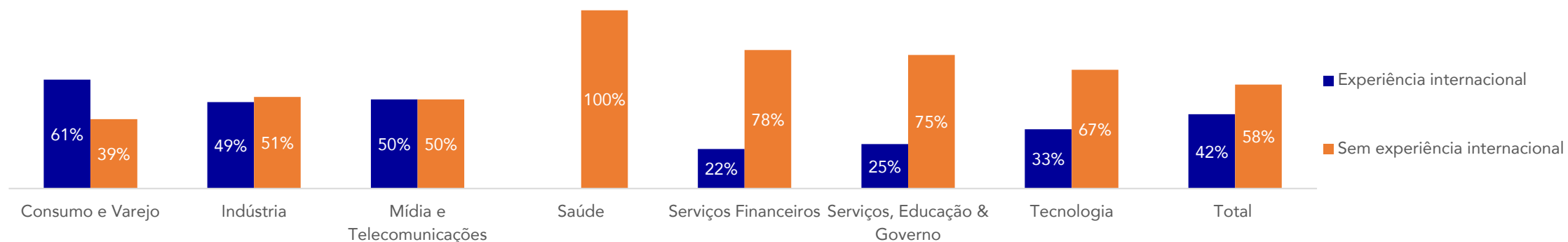
62% dos CEOs foram promovidos ao cargo internamente (mesma empresa ou grupo).

	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Promoção Interna	8	21	2	4	13	3	1	52
Contratação Externa	10	14			5	1	2	32
Total	18	35	2	4	18	4	3	84

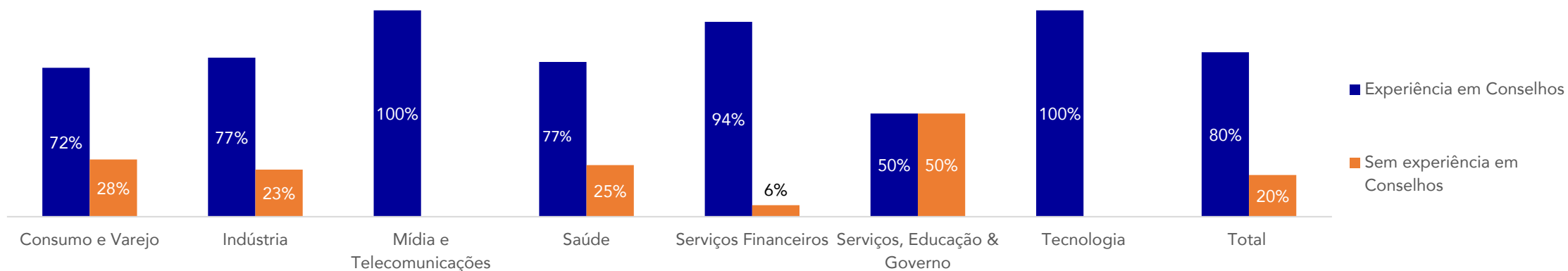
CEOs EM DETALHE

EXPERIÊNCIAS EM DESTAQUE: INTERNACIONAL E EM CONSELHOS

42% dos CEOs possuem experiência internacional.



80% dos CEOs possuem experiência em Conselhos de Administração.



CEOs EM DETALHE

EXPERIÊNCIAS EM DESTAQUE: SETORIAL

35% dos CEOs apresentam experiência no setor industrial.

74% das posições são ocupadas por membros com experiência nos setores de Indústria, Serviços Financeiros e Consumo e Varejo.



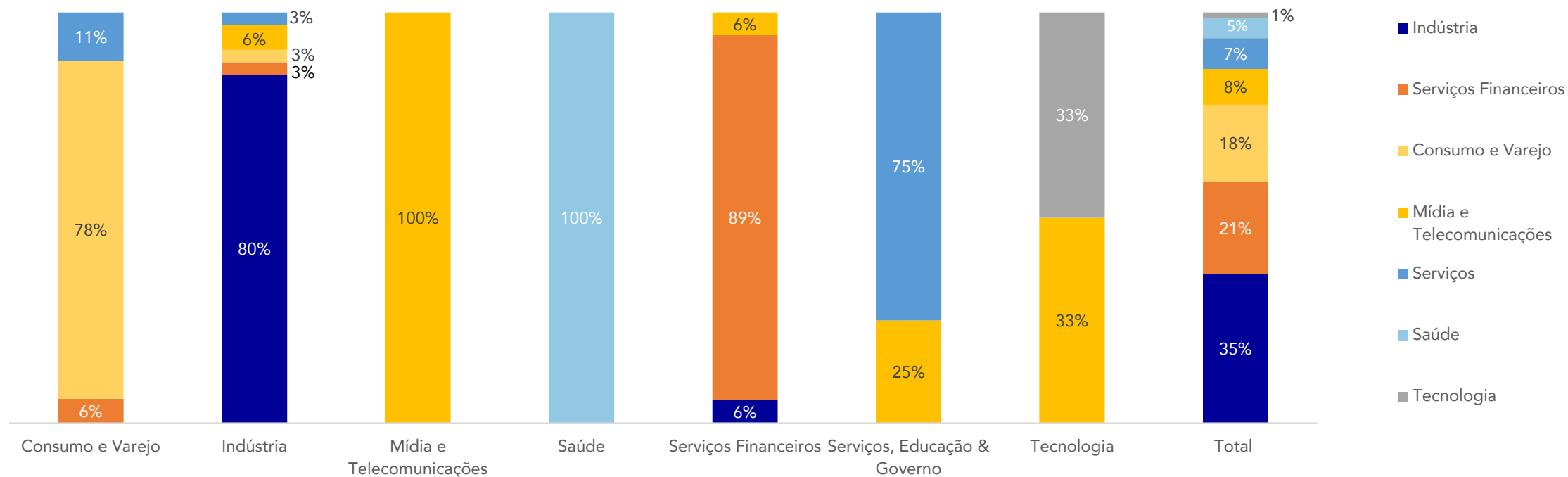
BACKGROUND SETORIAL DO CEO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Indústria		28			1			29
Serviços Financeiros	1	1			16			18
Consumo e Varejo	14	1						15
Mídia e Telecomunicações		2	2		1	1	1	7
Serviços	2	1				3		6
Saúde				4				4
Tecnologia							1	1
N/I	1	2					1	4
Total	18	35	2	4	18	4	3	84

CEOs EM DETALHE

EXPERIÊNCIAS EM DESTAQUE: SETORIAL

35% dos CEOs apresentam experiência no setor industrial.

74% das posições são ocupadas por membros com experiência nos setores de Indústria, Serviços Financeiros e Consumo e Varejo.



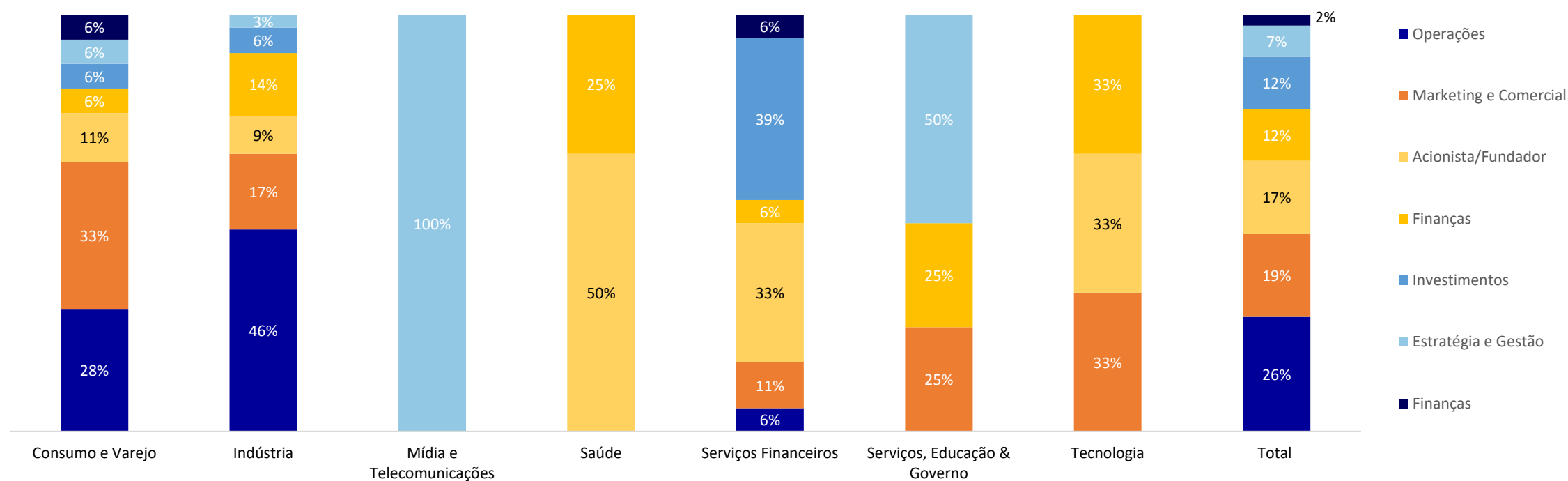
CEOs EM DETALHE

EXPERIÊNCIAS EM DESTAQUE: FUNCIONAL

26% dos CEOs apresentam experiência em Operações.

19% das posições são ocupadas por membros com experiência em Marketing e Comercial.

17% são Acionistas e/ou Fundadores.



CEOs EM DETALHE

REMUNERAÇÃO

REMUNERAÇÃO MÉDIA (valores médios informados no item 8.15 ou 13.11 do Formulário de Referência).

Remunerações médias anuais e mensais do CEO, considerando todas as empresas.

REMUNERAÇÃO MÉDIA	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Anual	R\$ 17.964.025	R\$ 13.362.862	R\$ 11.079.467	R\$ 31.844.572	R\$ 15.966.602	R\$ 9.828.862	R\$ 5.251.482	R\$ 15.289.380
Mensal	R\$ 1.497.002	R\$ 1.113.572	R\$ 923.289	R\$ 2.653.714	R\$ 1.330.550	R\$ 819.072	R\$ 437.623	R\$ 1.274.115

Valores em R\$/ano

OBS: Foram considerados como remunerações médias dos CEOs os valores médios informados nas remunerações máximas do item 8.15 ou 13.11

OBS: Apenas a empresa CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO S. A. não divulgou remuneração máxima para a Diretoria Estatutária

CEOs EM DETALHE

REMUNERAÇÃO

MÚLTIPLOS DE REMUNERAÇÃO DO CEO (calculados pelo item 8.15 ou 13.11 do Formulário de Referência).

Em média, o valor de remuneração aos CEOs é cerca de 2,9 vezes o valor de remuneração paga aos demais membros da Diretoria (considerando-se todas as empresas com valores válidos de Remuneração Total, Remuneração Máxima e N° Membros Remunerados).



MÚLTIPLOS DE REMUNERAÇÃO DO CEO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Empresas consideradas	18	33	2	4	17	4	3	81
Remuneração média do <i>CEO</i>	R\$ 1.497.002	R\$ 1.113.572	R\$ 923.289	R\$ 2.653.714	R\$ 1.330.550	R\$ 819.072	R\$ 437.623	R\$ 1.274.115
Remuneração média dos demais membros	R\$ 469.367	R\$ 402.042	R\$ 602.389	R\$ 1.083.728	R\$ 375.500	R\$ 453.553	R\$ 215.540	R\$ 445.679
Múltiplo da Remuneração do <i>CEO</i>	3,2	2,8	1,5	2,4	3,5	1,8	2,0	2,9



CONSELHOS EM DETALHE

ANÁLISE COMPARATIVA IBOVESPA 2023 X 2021

TÓPICO	INDICADORES	2023	2021	VARIAÇÃO 2023 X 2021
Amostra	Quantidade de empresas	83	81	2%
	Quantidade de conselheiros (posições)	801	774	3%
	Quantidade de homens (posições ocupadas por homens)	646	659	-2%
	Quantidade de mulheres (posições ocupadas por mulheres)	155	115	35%
Conselhos	Conselhos com segregação entre Presidente do Conselho e CEO	99%	98%	1%
	Conselhos com posição de Vice-Presidente do Conselho	69%	58%	19%
	Conselhos com posição de Presidente do Conselho	100%	100%	-
Tamanho	Tamanho médio dos conselhos, com todos os membros (titulares e suplentes)	9,7	9,6	1%
	Tamanho médio dos conselhos, apenas com membros titulares	8,8	8,8	-
Remuneração	Remuneração média individual mensal (considerando todos os membros) – R\$/mês	R\$ 123.894	R\$ 84.747	46%
	Remuneração média individual mensal (exceto Presidente do Conselho) – R\$/mês	R\$ 80.562	R\$ 64.603	25%
	Remuneração média mensal do(a) Presidente do Conselho – R\$/mês	R\$ 334.000	R\$ 308.908	8%
	Múltiplos de remuneração do(a) Presidente do Conselho	4,1	4,8	-13%

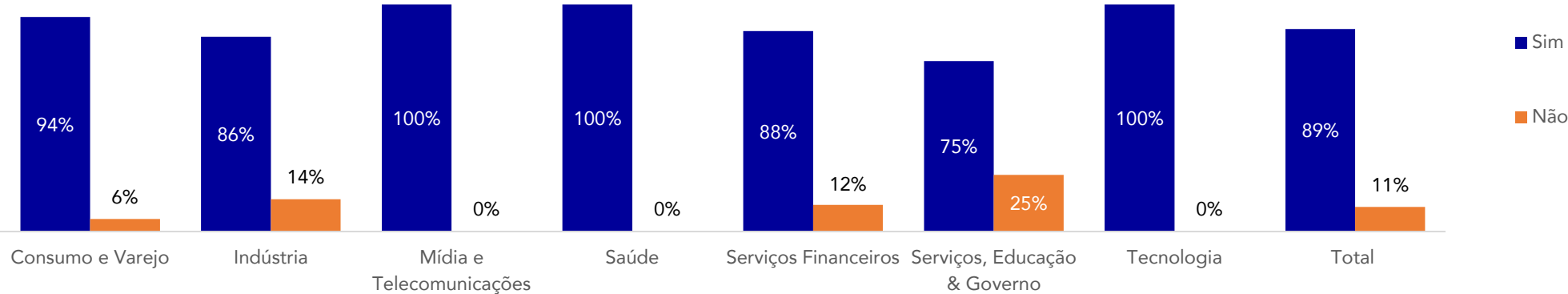
ANÁLISE COMPARATIVA IBOVESPA 2023 X 2021

TÓPICO	INDICADORES	2023	2021	VARIAÇÃO 2023 X 2021
Idade Média	Idade média dos Conselheiros	58,4	58,5	-
Estrangeiros	Conselheiros estrangeiros	10%	10%	-
Independentes	Conselheiros independentes	47%	44%	7%
	Conselheiros independentes: Apenas Mulheres	12%	9%	36%
	Conselheiros independentes: Apenas Homens	35%	35%	-
Executivos	Conselheiros com função executiva na própria empresa	6%	7%	-14%
CEOs	CEOs nos Conselhos de suas próprias empresas	34%	36%	-6%
Mulheres	Conselheiras	19%	14,9%	28%
	Apenas Conselheiras titulares	18,1%	13,8%	31%
	Média de mulheres por Conselho	1,9	1,4	36%
	Mulheres Presidentes de Conselhos	3%	3%	-
	Empresas com ao menos uma mulher no Conselho	92%	80%	15%

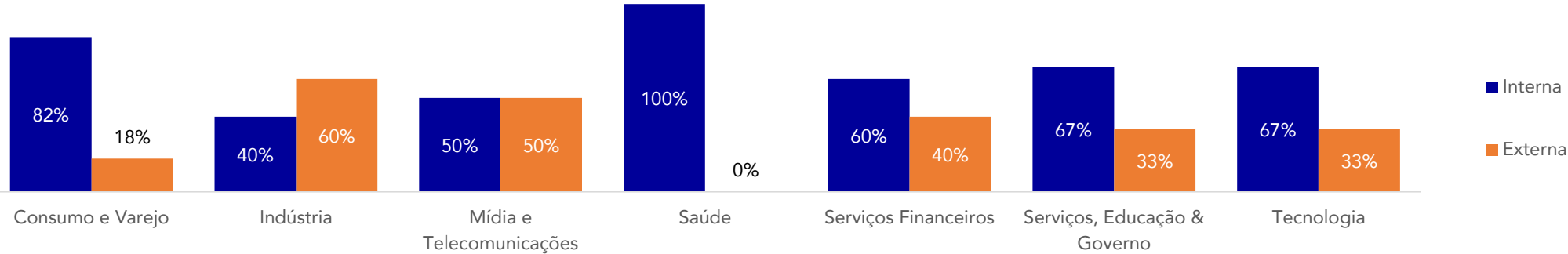
CONSELHOS EM DETALHE

ORGANIZAÇÃO: PROCESSOS

89% dos Conselhos contam com processo de avaliação



67% dos Conselhos que possuem avaliação adotam avaliação Interna

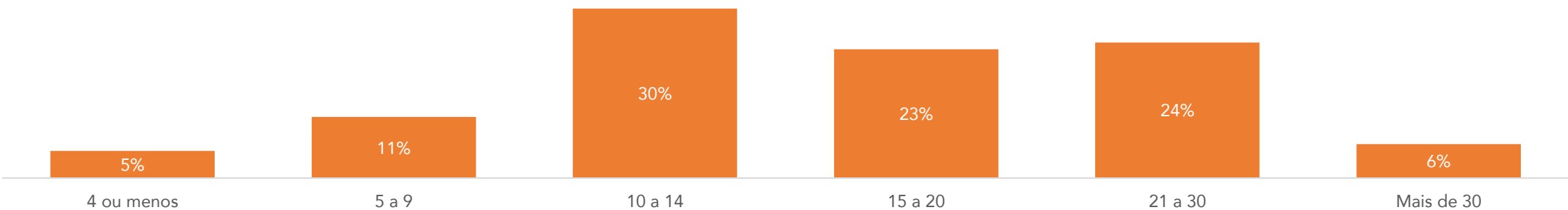


CONSELHOS EM DETALHE

ORGANIZAÇÃO: PROCESSOS

46% das empresas realizaram até 14 reuniões de Conselho por ano.

30% das empresas realizaram mais de 20 reuniões de Conselho por ano.



Obs 1. Os dados foram extraídos do Formulário de Referência (quando utilizado o modelo anterior, com dados completos) ou do site (informação parcial)

Obs 2. Considera apenas as 82 empresas que informaram reuniões realizadas

Conselhos realizaram uma média de 16,9 reuniões no ano.

	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Média de Reuniões Ordinárias	14,3	16,1	18,0	16,3	14,2	10,3	20,7	15,3
Média de Reuniões Extraordinárias	0,2	2,3	0,0	0,0	2,9	1,3	0,0	1,6
Média de Reuniões	14,5	18,4	18,0	16,3	17,1	11,6	20,7	16,9

CONSELHOS EM DETALHE

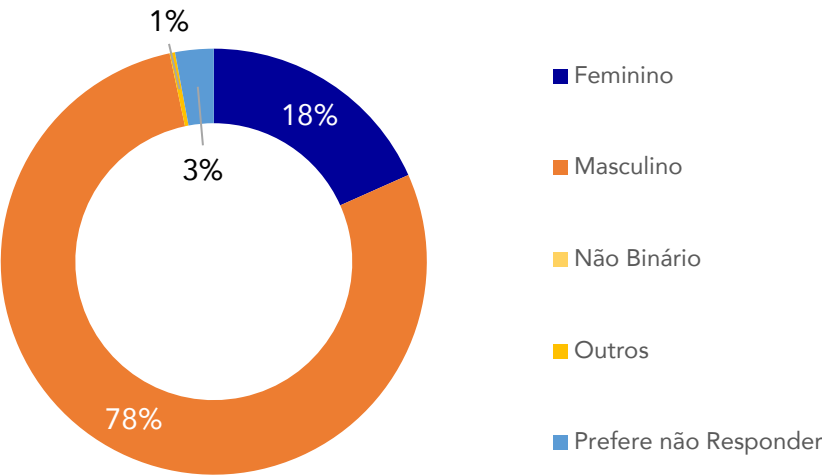
ORGANIZAÇÃO: AUTODECLARAÇÃO

A autodeclaração de gênero acompanha os indicadores observados de diversidade medida. Representatividade de “não binários” e “outros” é baixa, com algum destaque para “prefere não responder”.

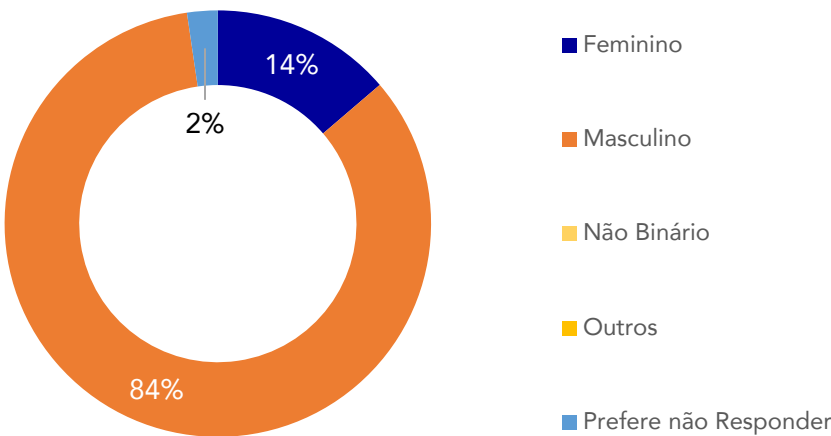
ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO	FEMININO	MASCULINO	NÃO BINÁRIO	OUTROS	PREFERE NÃO RESPONDER	TOTAL
Conselho de Administração	132	564	0	3	21	720
Diretoria Estatutária	77	471	0	0	13	561

OBS: As quantidades de membros do CA e DE não estão conciliadas com a Composição real dos Conselhos e nem entre si.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



DIRETORIA ESTATUTÁRIA



CONSELHOS EM DETALHE

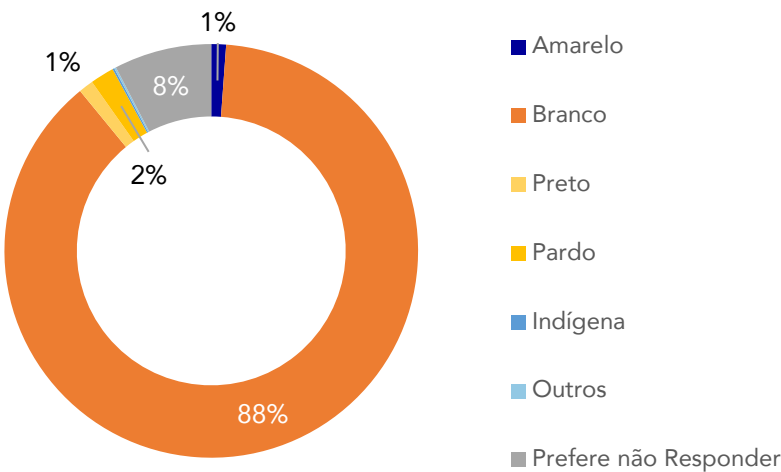
ORGANIZAÇÃO: AUTODECLARAÇÃO

Autodeclaração de cor e raça reflete sub-representação de amarelos, pretos, pardos e indígenas. A opção por “prefere não responder” reflete o dobro das autodeclarações dos sub-representados.

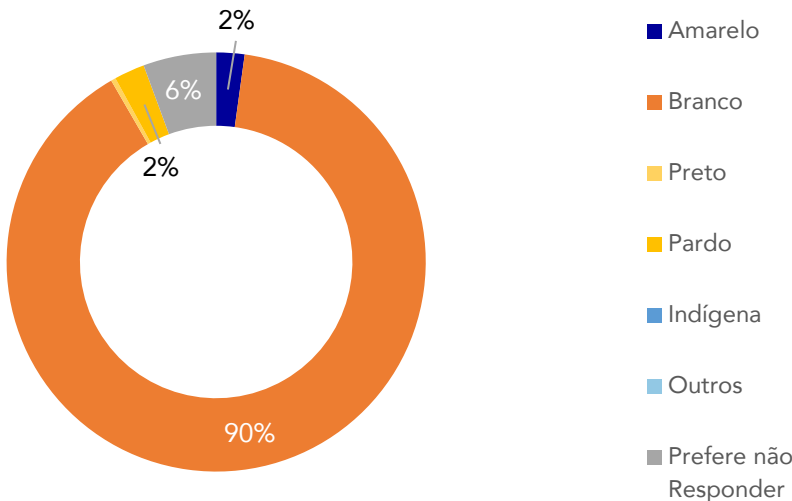
ÓRGÃO DE ADMINISTRAÇÃO	AMARELO	BRANCO	PRETO	PARDO	INDÍGENA	OUTROS	PREFERE NÃO RESPONDER	TOTAL
Conselho de Administração	8	611	8	13	1	1	53	695
Diretoria	12	493	2	13	0	0	31	551

OBS: As quantidades de membros do CA e DE não estão conciliadas com a Composição real dos Conselhos e nem entre si.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



DIRETORIA ESTATUTÁRIA

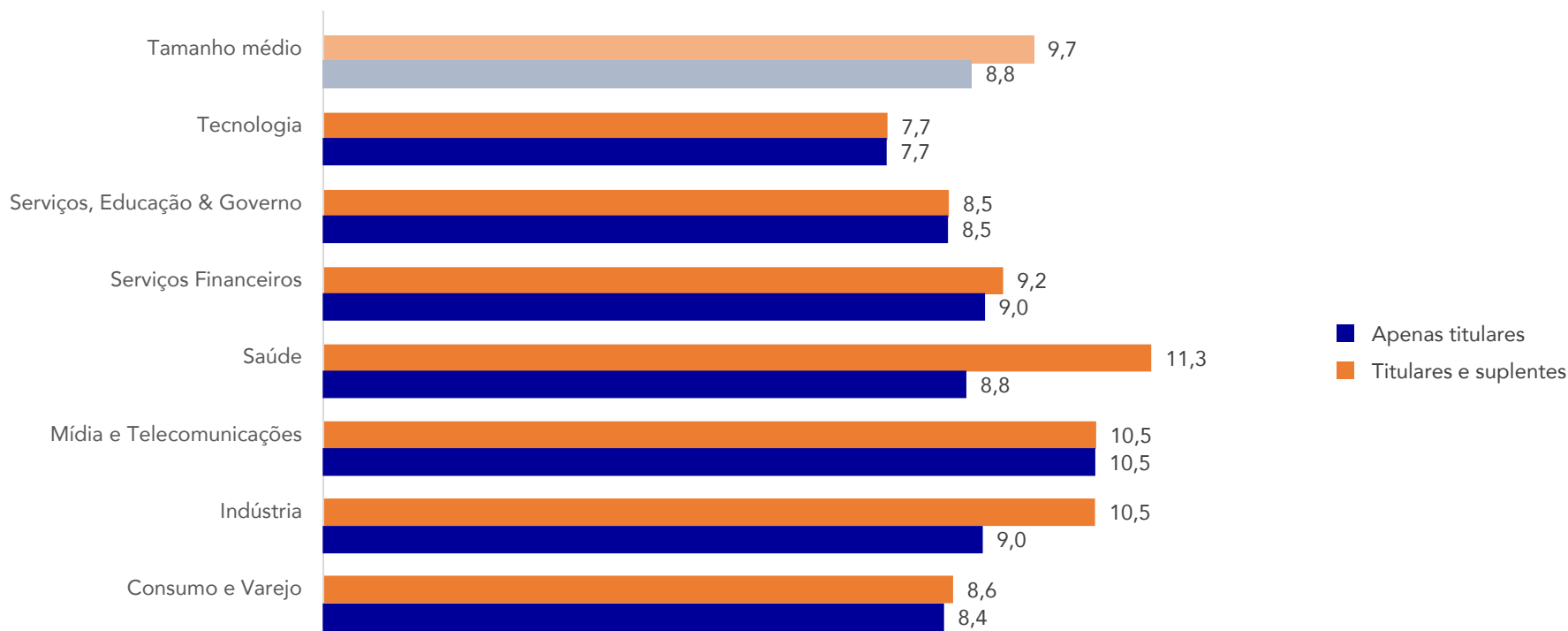


CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: TAMANHO MÉDIO

Conselhos têm em média 9,7 membros (considerando titulares e suplentes).
Empresas no setor de Saúde possuem os maiores Conselhos.

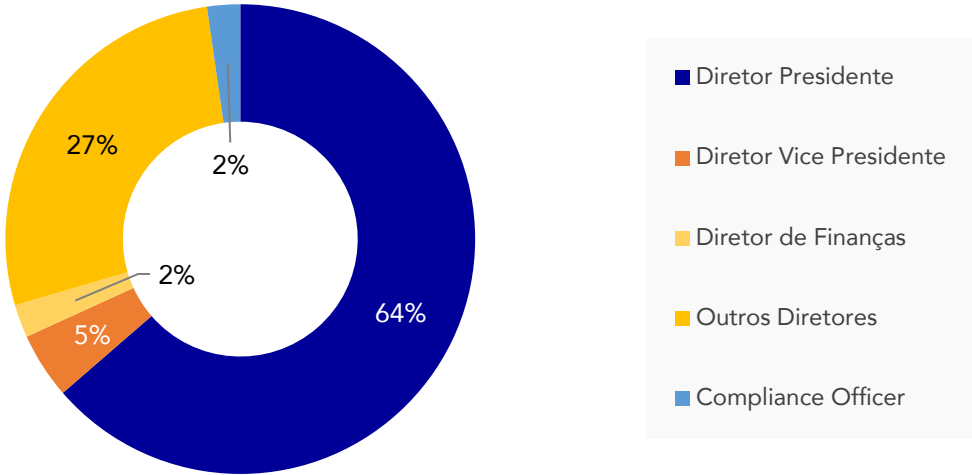
Considerando apenas os membros titulares, Conselhos têm em média 8,8 membros.



CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: CONSELHEIROS EXECUTIVOS

64% dos membros de Conselhos de Administração que exercem funções executivas nas próprias empresas ocupam o cargo de Diretor Presidente.

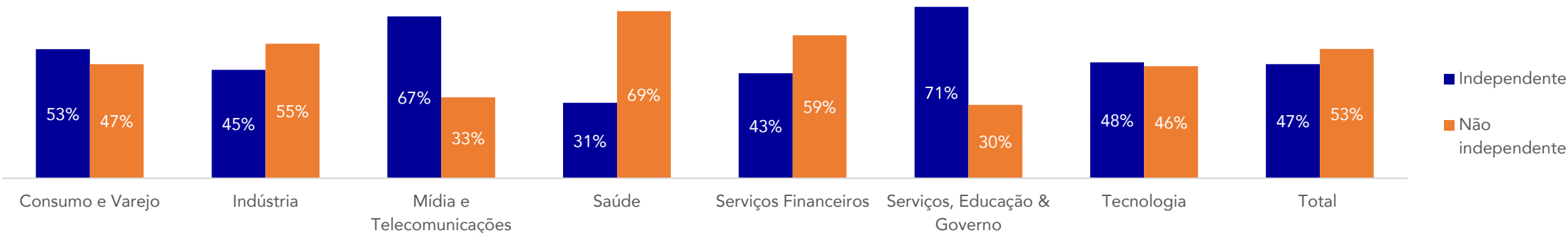


CARGO EXECUTIVO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Diretor Presidente	7	9	2	2	7		1	28
Diretor Vice Presidente					2			2
Diretor de Finanças			1					1
Outros Diretores	2	2			5		3	12
Compliance Officer					1			1
Total	9	11	3	2	15		4	44

CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: INDEPENDÊNCIA

47% das posições são ocupadas por membros independentes, com maior proporção no setor de Serviços, Educação e Governo.



20% dos Presidentes e 21% dos Vice-Presidentes são independentes (considerando o total de membros de cada posição).

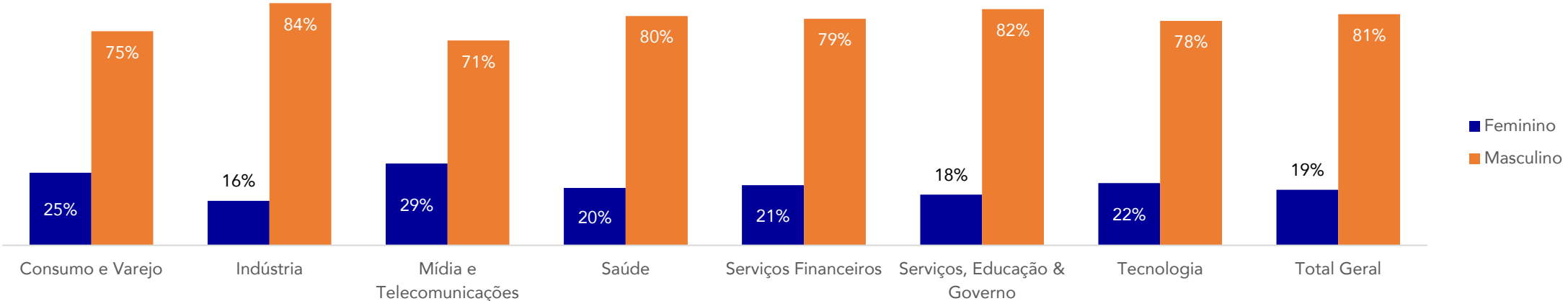
POSIÇÃO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Presidente	6	6	1		2	1		16
Vice-Presidente	4	5			1	1	1	12
Membro Titular	72	148	13	14	64	22	10	343
Membro Suplente		5			1			6
Total	82	164	14	14	68	24	11	377

CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: DIVERSIDADE DE GÊNERO

19% das posições são ocupadas por pessoas do gênero feminino.
O percentual é mais elevado em Mídia e Telecomunicações e em Consumo e Varejo.

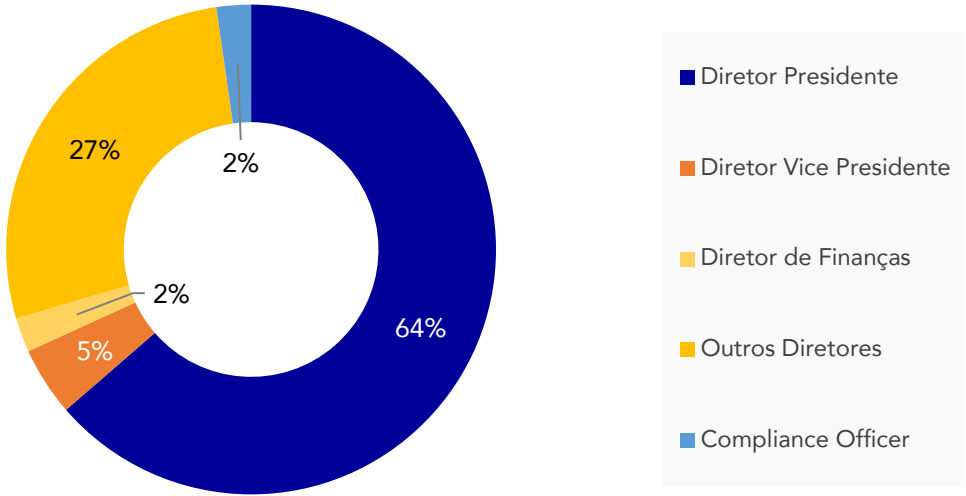
POSIÇÃO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Feminino	39	57	6	9	33	6	5	155
Masculino	115	310	15	36	124	28	18	646
Total	154	367	21	45	157	34	23	801



CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: DIVERSIDADE DE GÊNERO

Considerando o total de pessoas do gênero feminino, 3% são Presidentes e 3% Vice-Presidentes do Conselho.



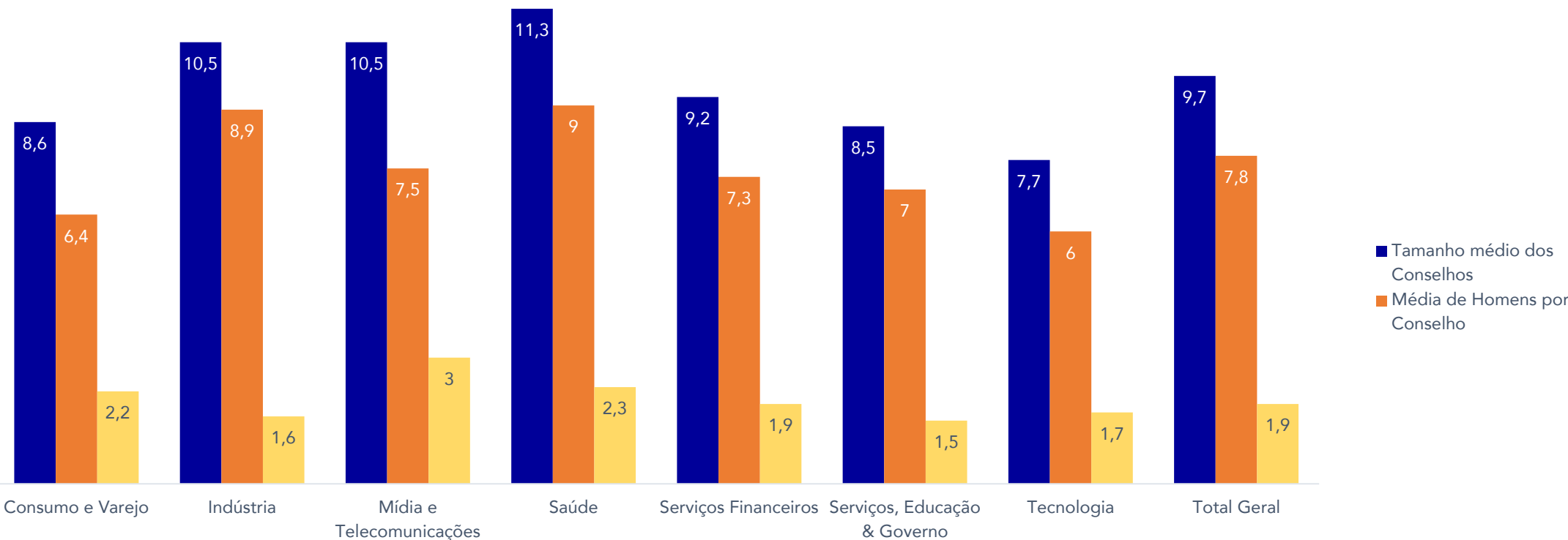
PRESIDENTES DO CONSELHO DO GÊNERO FEMININO

NOME	EMPRESA	SEGMENTO DE LISTAGEM	SETOR ECONÔMICO	CONTROLE ACIONÁRIO
Deborah Stern Vieitas	BCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	Bolsa	Serviços Financeiros	Estrangeiro
Ana Maria Marcondes Penido Sant'Anna	CCR S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
Karla Bertocco Trindade	CIA SANEAMENTO BASICO EST. SP - SABESP	Novo Mercado	Indústria	Estatal
Amanda Klabin Tkacz	KLABIN S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues	MAGAZINE LUIZA S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado

CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: DIVERSIDADE DE GÊNERO

Há uma média de 1,9 mulher para cada 7,8 homens por Conselho.



CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: DIVERSIDADE DE GÊNERO

Conselhos com representatividade feminina maior que 40%, acima do percentual geral de 19%.

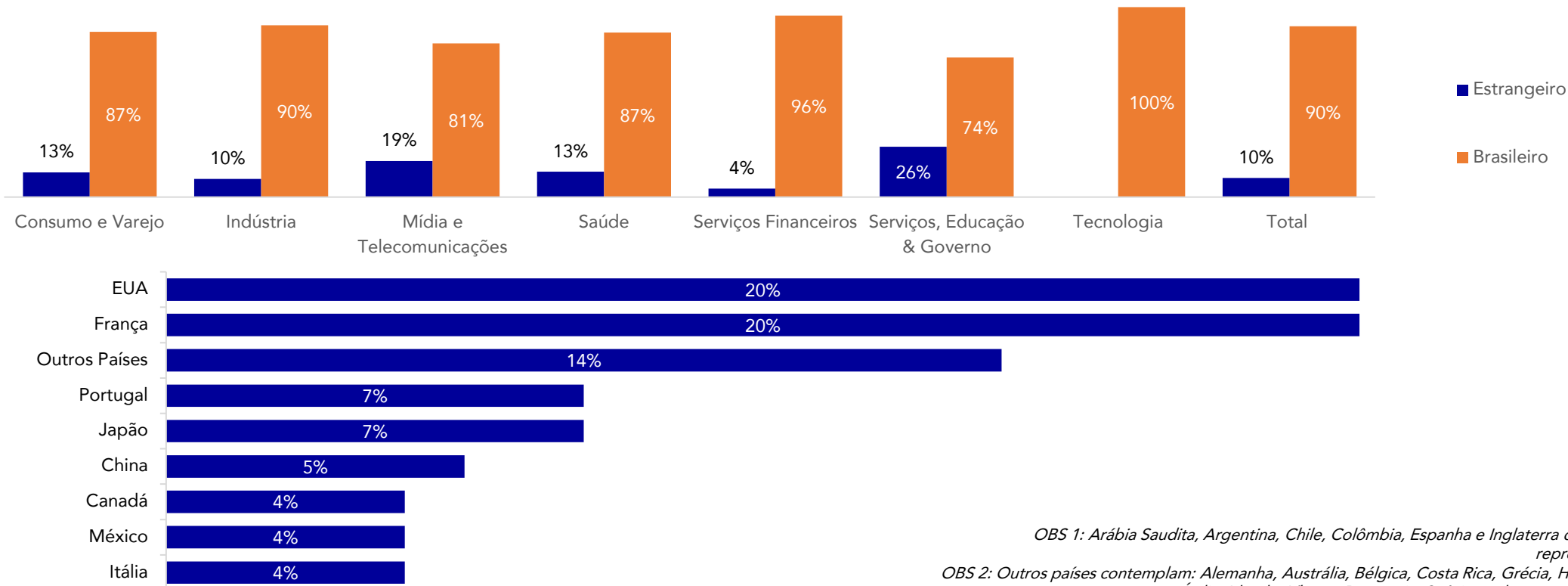
FAIXA	EMPRESA	FEMININO	MASCULINO	TAMANHO CONSELHO	% MULHERES
Mais de 40%	BCO BRASIL S.A.	4	3	7	57%
	MAGAZINE LUIZA S.A.	4	3	7	57%
	TOTVS S.A.	3	4	7	43%
	COGNA EDUCAÇÃO S.A.	2	3	5	40%
De 30 a 39%	B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO	4	7	11	36%
	BCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	4	7	11	36%
	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	3	6	9	33%
	HYPERA S.A.	3	6	9	33%
	JBS S.A.	3	6	9	33%
	NATURA &CO HOLDING S.A.	3	6	9	33%
	SUZANO S.A.	3	6	9	33%
	ATACADÃO S.A. (CARREFOUR)	4	9	13	31%
	TELEFÔNICA BRASIL S.A	4	9	13	31%
	BRF S.A.	3	7	10	30%
	CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO - SABESP	3	7	10	30%

CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: DIVERSIDADE DE ORIGEM

10% das posições em Conselhos são ocupadas por estrangeiros.
Os membros estrangeiros reportam nacionalidade de 26 países.

Serviços, Educação e Governo é o setor com maior proporção de estrangeiros.
40% dos estrangeiros são estadunidenses e franceses.



OBS 1: Arábia Saudita, Argentina, Chile, Colômbia, Espanha e Inglaterra contam com dois representantes cada.

OBS 2: Outros países contemplam: Alemanha, Austrália, Bélgica, Costa Rica, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Irlanda, Líbano, Paraguai e Suécia, cada um com representante.

CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: FAIXA ETÁRIA E IDADE MÉDIA

As idades dos conselheiros variam entre 30 e 94 anos.

	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA
Idade máxima	90	94	71	79	84	80	73
Idade mínima	33	31	50	30	37	35	30
Idade média	58,6	58,5	60,2	57,2	60,1	56,2	48,7

CONSELHOS EM DETALHE

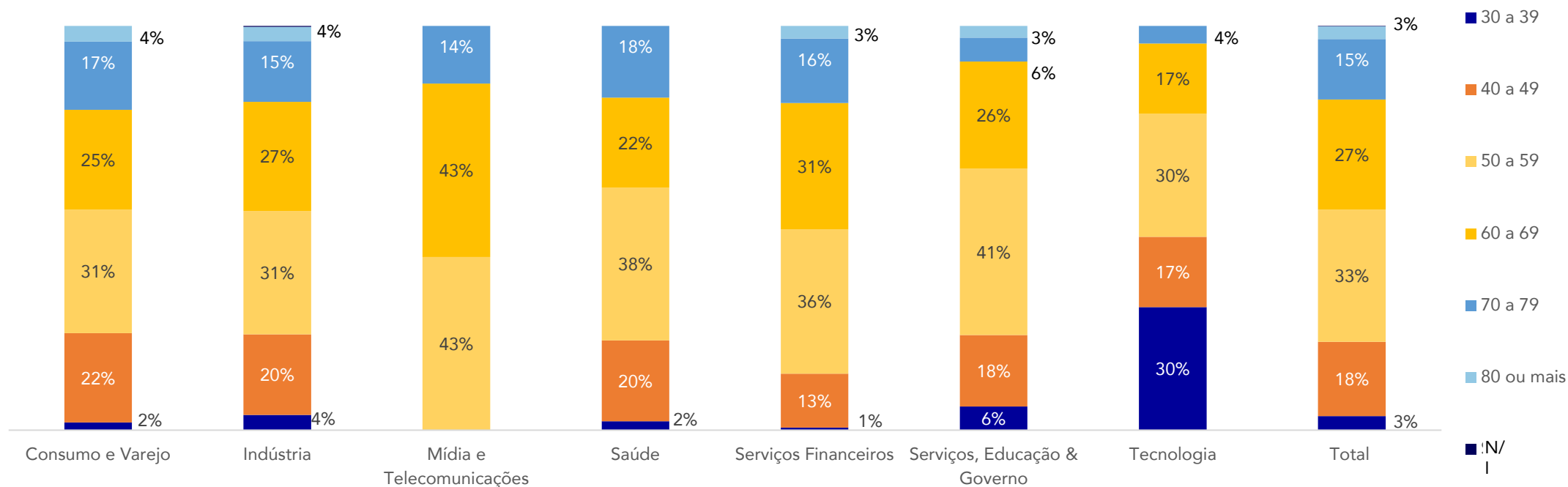
COMPOSIÇÃO: FAIXA ETÁRIA E IDADE MÉDIA

Cerca de 60% dos membros têm entre 50 e 69 anos. 18% têm mais que 70 anos, em comparação com os 3% com menos de 40 anos. Membros mais jovens, entre 30 e 39 anos, são mais frequentes no setor de Tecnologia.

FAIXA ETÁRIA	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
30 a 39	3	14	0	1	1	2	7	28
40 a 49	34	73	0	9	21	6	4	147
50 a 59	47	112	9	17	56	14	7	262
60 a 69	38	99	9	10	49	9	4	218
70 a 79	26	55	3	8	25	2	1	120
80 ou mais	6	13	0	0	5	1	0	25
N/I		1						1
Total	154	367	21	45	157	34	23	801

CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: FAIXA ETÁRIA E IDADE MÉDIA

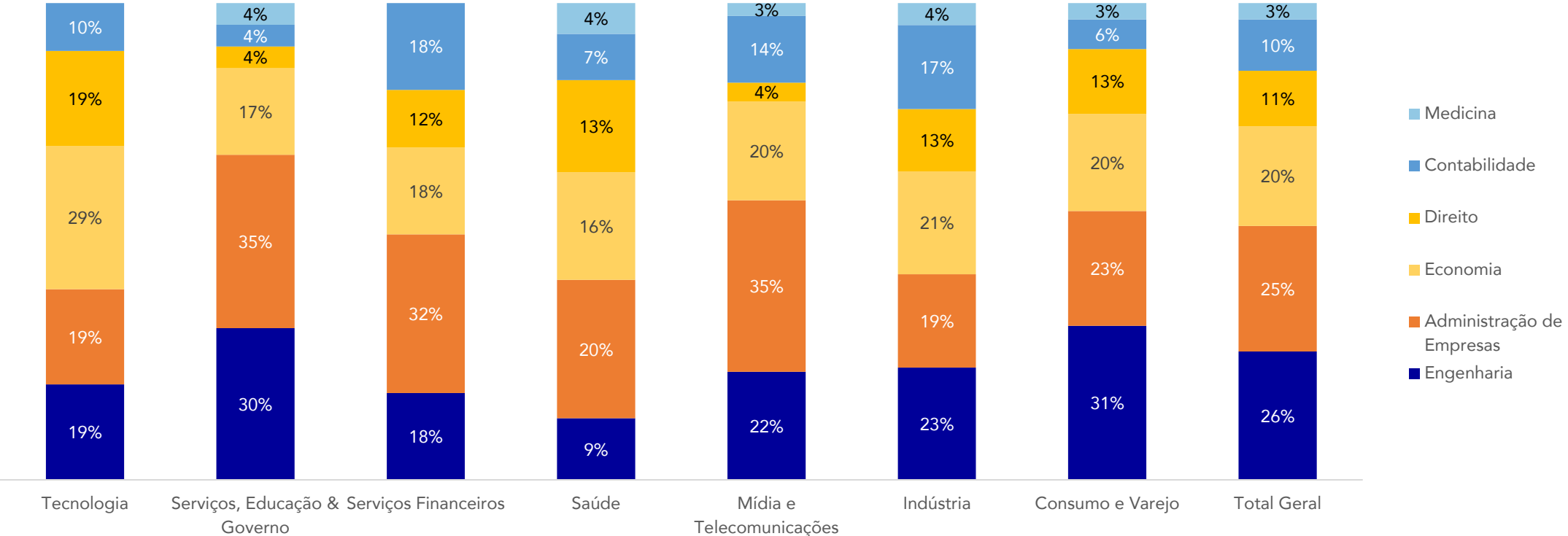


CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: FORMAÇÃO ACADÊMICA

Engenharia é a formação mais frequente, apresentada em 26% das posições.

82% das posições são ocupadas por membros com formação em engenharia, administração de empresas, economia e direito.



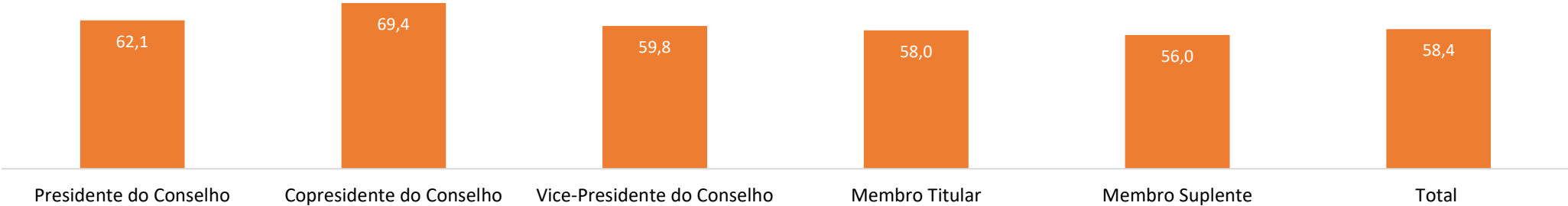
CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: EXPERIÊNCIA SETORIAL

Idade média de membros dos Conselhos de Administração é de 58,4 anos.

Posições de presidência do Conselho estão associadas a membros mais seniores, com idade média de 65,8.

IDADE MÉDIA	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Presidente do Conselho	63,3	62,0	63,0	63,5	65,5	53,8	50,3	62,1
Copresidente do Conselho	75,3				65,0			69,4
Vice-Presidente do Conselho	65,5	60,8		58,0	58,5	50,3	46,3	59,8
Membro Titular	57,1	58,2	59,9	58,1	59,4	57,2	48,8	58,0
Membro Suplente	46,0	56,5		52,0	64,0			56,0
Total	58,6	58,5	60,2	57,2	60,1	56,2	48,7	58,4

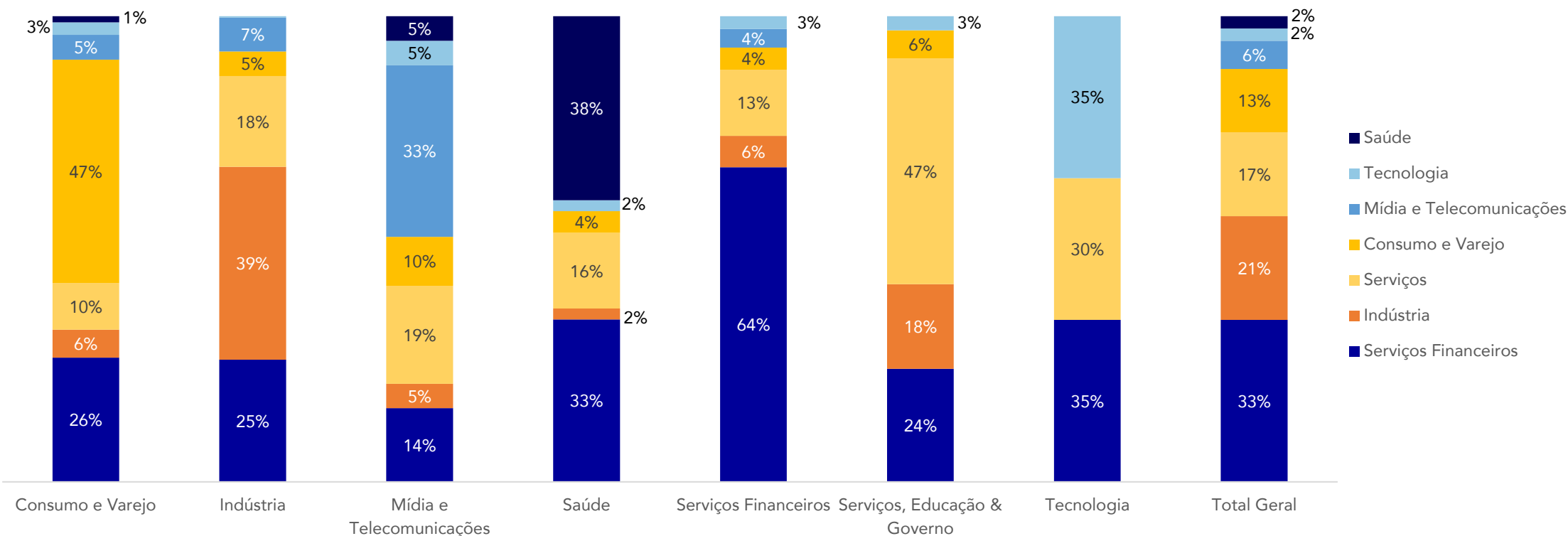


CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: EXPERIÊNCIA SETORIAL

71% das posições são ocupadas por membros com experiência nos setores econômicos de Serviços Financeiros, Indústria e Serviços.

Background setorial é influenciado pelo setor econômico da empresa, por exemplo, a maior parte dos Conselheiros de Serviços financeiros tem o background no setor.



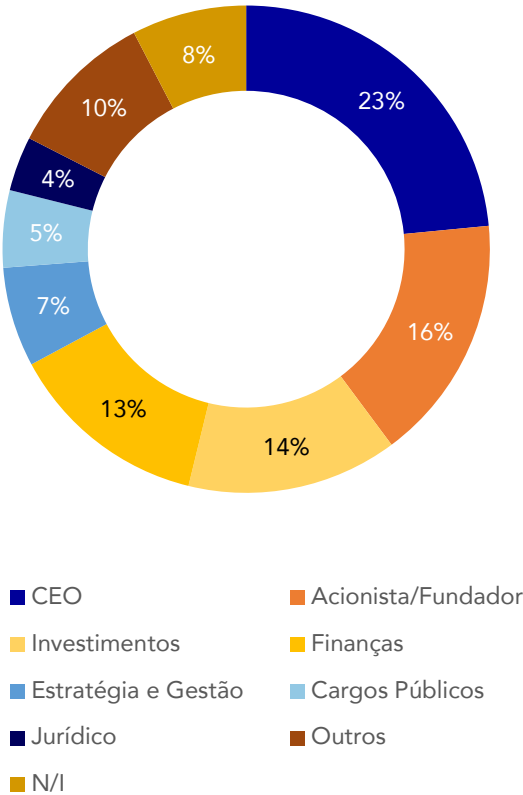
CONSELHOS EM DETALHE

COMPOSIÇÃO: EXPERIÊNCIA FUNCIONAL

51% das posições são ocupadas por membros com experiência como CEO e nas disciplinas de Finanças e em Investimentos.

Posições ocupadas por membros Acionistas e Fundadores representam 16% do total.

BACKGROUND FUNCIONAL	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
CEO	39	80	5	9	38	13	4	188
Acionista/Fundador	26	52		12	31	3	7	131
Investimentos	20	50	1	10	21	6	4	112
Finanças	21	55	5	2	16	6	2	107
Estratégia e Gestão	11	20	3	2	10	3	4	53
Cargos Públicos	6	29	1		4	1		41
Jurídico	2	13	1	5	8			29
Operações	1	12	1		4	1	1	20
Marketing e Comercial	11	6			1			18
Recursos Humanos	3	4			2		1	10
Tecnologia	3	2		1	3			9
Docente	1	5			1			7
Governança Corporativa		3	1		1			5
Outros	1	5		2	2			10
N/I	9	31	3	2	15	1		61
Total	154	367	21	45	157	34	23	801



CONSELHOS EM DETALHE

REMUNERAÇÃO

Remunerações médias anuais e mensais dos conselhos de administração, excluindo duas empresas com valores considerados como atípicos.

REMUNERAÇÃO MÉDIA <u>SEM</u> <u>VALORES ATÍPICOS</u>	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Anual	R\$ 1.714.130	R\$ 1.434.023	R\$ 742.766	R\$ 1.993.554	R\$ 1.610.724	R\$ 850.194	R\$ 948.234	R\$ 1.486.728
Mensal	R\$ 142.844	R\$ 119.502	R\$ 61.897	R\$ 166.130	R\$ 134.227	R\$ 70.849	R\$ 79.019	R\$ 123.894

Valores em R\$/ano e mês
Duas empresas foram excluídas deste quadro, com impacto nos setores de Consumo e Varejo e Saúde.

CONSELHOS EM DETALHE

REMUNERAÇÃO

Em média, a remuneração dos presidentes do conselho é cerca de 4,1 vezes o valor de remuneração dos demais membros do conselho, excluindo uma empresa com valor considerado como atípico *(considerando todas as empresas com valores válidos de remuneração total, remuneração máxima e n.º. membros remunerados)*.

MÚLTIPLOS DE REMUNERAÇÃO DO(A) PRESIDENTE DO CONSELHO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	MÍDIA E TELECOMUNICAÇÕES	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS, EDUCAÇÃO & GOVERNO	TECNOLOGIA	TOTAL
Empresas consideradas	17	34	2	3	15	4	3	78
Remuneração média do(a) Presidente do Conselho	R\$ 571.589	R\$ 262.184	R\$ 80.654	R\$ 320.773	R\$ 312.803	R\$ 221.557	R\$ 239.593	R\$ 334.000
Remuneração média dos demais membros	R\$ 86.268	R\$ 58.537	R\$ 57.402	R\$ 146.713	R\$ 125.845	R\$ 54.634	R\$ 55.285	R\$ 80.562
Múltiplo da Remuneração do(a) Presidente do Conselho	6,6	4,5	1,4	2,2	2,5	4,1	4,3	4,1

Valores em R\$/ano



NOTAS METODOLÓGICAS

METODOLOGIA

OBTENÇÃO DOS DADOS

- As empresas analisadas compõem a carteira teórica do Índice Bovespa, com data de corte em 10 de junho de 2023.
- Os dados são referentes ao ano encerrado em 31 de dezembro de 2022.
- A análise dos dados ocorreu entre junho e julho de 2023.
- A principal fonte de dados é o Formulário de Referência 2023, publicado pelas empresas em sua versão mais recente após 31 de maio de 2023, com data de corte de 20 de junho de 2023.
- Os dados obtidos nos formulários foram verificados em relação aos respectivos sites de Relações com Investidores, com data de corte em 10 de julho de 2023.
- Alguns indicadores foram levantados no ano de 2021, em bases comparáveis, considerando a amostra de empresas listadas no Índice Bovespa daquele ano e os procedimentos de obtenção dos dados análogos aos da pesquisa atual para fins comparativos.
- Nas ilustrações gráficas e em tabelas, os seguintes acrônimos se aplicam:
 - N/I – Não informado pela fonte
 - N/A – Não se aplica
- Os valores de remuneração aparecem expressos em Reais (R\$).

METODOLOGIA

ÍNDICE BOVESPA (IBOVESPA)

- O Ibovespa, criado em 1968, é considerado referência para investidores ao redor do mundo.
- Reúne as empresas mais importantes do mercado de capitais brasileiro.
- É reavaliado a cada quatro meses .
- Reflete o resultado de uma carteira teórica de ativos, correspondendo a cerca de 80% do número de negócios e do volume financeiro do mercado de capitais nacional.

ATIVOS ELEGÍVEIS

Ações e *units* de ações

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Estar entre os ativos que representem 85% em ordem decrescente de Índice de Negociabilidade (IN) (*buffer* 90%); 95% de presença em pregão; 0,1% do volume financeiro no mercado a vista (lote-padrão); e não ser *penny stock*

PONDERAÇÃO

Valor de mercado do *free float* / cap 20% por empresa / cap 2x IN

TIPO DE RETORNO

Total (R\$)

REBALANCEAMENTO

Quadrimestral (1ª segunda-feira de Janeiro, Maio e Setembro)

METODOLOGIA

INSTRUÇÃO ICVM 59 E MUDANÇAS NOS FORMULÁRIOS DE REFERÊNCIA

- A Resolução CVM 59, de 22 de dezembro de 2021, alterou as anteriores Instrução CVM nº 480 e Instrução CVM nº 481.
- A **ICVM 59** promove uma reestruturação das informações exigidas e simplifica a divulgação ao eliminar redundâncias, permitindo que os dados sejam complementados com referências a outros documentos.
- As principais novidades são a obrigatoriedade de divulgação de **aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa**, em linha com tendências mundiais, e reforçando o compromisso público com as diretrizes ESG.
- Por outro lado, foram eliminados dados como o das **reuniões** realizadas pelo Conselho de Administração.

ASPECTOS ESG

- Matriz de materialidade, indicadores de desempenho ESG e inventários de emissão de gases efeito estufa.
- Adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis da ONU
- Recomendações da Força-Tarefa para Divulgações Financeiras Relacionadas às Mudanças Climáticas (TCFD)
- Fatores de risco com efetivo potencial de influenciar a decisão de investimento
- Papel dos órgãos de governança na supervisão dos riscos ESG

DIVERSIDADE DA ADMINISTRAÇÃO

Autodeclaração de Identidade dos órgãos de governança considerando:

- Gênero, cor, raça ou qualquer outro atributo de diversidade

METODOLOGIA

AUTODECLARAÇÃO DE IDENTIDADE

- Quadros instituídos nos Formulários de Referência, em atendimento à Instrução CVM 59 (ICVM 59).
- Apresentados apenas no novo modelo do FR2023, adotado pela maior parte das empresas.
- Refletem um corte de dados em nível da administração (Conselho de Administração e Diretoria Estatutária) num determinado momento.
- Não refletem, necessariamente, a composição atualizada do Conselho nem da Diretoria.
- Dessa forma, não é possível garantir uma conciliação entre os indicadores de autodeclaração e as variáveis observadas nas amostras de Conselheiros e

CEOs.

DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS ORGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO E DO CONSELHO FISCAL

Quantidade de membros por declaração de gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Diretoria	0	3	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	1	7	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL = 11	1	10	0	0	0

Quantidade de membros por declaração de cor e raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Diretoria	0	3	0	0	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	8	0	0	0	0	0
Conselho de Administração - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Efetivos	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
Conselho Fiscal - Suplentes	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
TOTAL = 11	0	11	0	0	0	0	0

METODOLOGIA

AUTODECLARAÇÃO DE IDENTIDADE

Algumas empresas formalizam compromissos com a ampliação da diversidade e com a redução das sub-representações, como:

CIELO	Aprovou no primeiro trimestre de 2022 as seguintes metas de representatividade, com vistas a tornar o quadro de colaboradores mais diverso e representativo até 2025:		
	Mulheres	2021	2025
	Quadro Geral (sem liderança)	39%	45%
	Liderança	38%	42%
	Negros e indígenas	2021	2025
	Quadro Geral (sem liderança)	31%	35%
LOJAS RENNER	Liderança	18%	22%
	Compromete-se a manter, pelo menos, duas mulheres no Conselho de Administração, o que já tinha como prática (parte do Women on Board – WOB – uma iniciativa independente apoiada pela ONU Mulheres). Em um nível mais amplo, visando construir uma cultura de diversidade, equidade e inclusão de grupos minorizados, a Companhia possui como um de seus compromissos em sustentabilidade ter, até 2030, ao menos: 50% dos cargos de Liderança ocupados por pessoas negras, e 55% dos cargos de Alta Liderança ocupados por mulheres.		
YDUQS	Sendo que, para esses fins, entende-se por Liderança os cargos de líder, supervisor, coordenador, especialista, consultor, gerente, gerente sênior, gerente geral, diretor, diretor estatutário, e por Alta Liderança os cargos de gerente sênior, gerente geral, diretor e diretor estatutário.		
	Considerando um Conselho de Administração com nove membros (como o atual), a Companhia estabeleceu o objetivo de ter ao menos três membros de comunidades minoritárias até 2026. Como atualmente há um membro de grupo minoritário, para a Companhia concluir a meta, é necessário eleger nas próximas duas eleições ao Conselho (2024 e 2026) ao menos mais dois membros de grupos minoritários.		

METODOLOGIA

DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DOS CEOS

Nível de Escolaridade:

- Nível 1: apresentam graduação superior completa.
- Nível 2: possuem pós-graduações, mestrados, MBAs, doutorados, ou realizaram o OPM (*Owners and President Management Program*).

Cursos de especialização não contam para o Nível 2.

Anos como CEO: Total de anos de experiência na função de CEO, considerando a empresa atual e anteriores.

Promoção Interna: Se a promoção ao cargo de CEO ocorreu internamente, ou via contratação externa. CEO oriundos de uma empresa do mesmo grupo são considerados como promoção interna.

Anos no Cargo Atual: Total de anos que o/a CEO está no cargo atual.

Experiência Internacional: Se possui experiência trabalhando no exterior. Experiências de estudo não foram consideradas.

Experiências em Conselhos de Administração: Se tem experiência como Conselheiro de Administração. Não são contabilizadas experiências em conselhos consultivos ou conselhos pró-bono.

METODOLOGIA

CÁLCULO E CONSOLIDAÇÃO DE VARIÁVEIS

- As variações percentuais são calculadas sobre a representatividade do item, e não sobre valores absolutos.
- A variação percentual em períodos é calculada considerando o valor do ano mais recente e o do mais antigo disponíveis para cada indicador.
- Os percentuais são apresentados sem casas decimais.
- Médias e números médios são apresentados com uma casa decimal.
- Dados sobre quantidade de reuniões oriundas dos sites foram consideradas como ordinárias.
- Dados sobre a autodeclaração de gênero, cor e raça constantes nos Formulários de Referência não refletem, necessariamente, a composição atualizada do Conselho nem da Diretoria .
- Dados sobre a autodeclaração de gênero, cor e raça não refletem conciliação com as variáveis observadas nas amostras de Conselheiros e CEOs.
- Dados como profissão, data de nascimento, nacionalidade, país de origem e biografia de Conselheiros de Administração e CEOs refletem a informação divulgada nos Formulários de Referência.

METODOLOGIA

ESTRATIFICAÇÃO DAS ANÁLISES

SEGMENTO DE LISTAGEM	SETOR ECONÔMICO	CONTROLE ACIONÁRIO
• Novo Mercado • Nível 2 • Nível • Bolsa	• Consumo & Varejo • Serviços, Educação & Governo • Indústria • Saúde • Serviços Financeiros • Tecnologia • Mídia & Telecomunicações	• Estatal • Estrangeiro • Privado

Preferencialmente, as estratificações são apresentadas em relação ao **setor econômico**, uma vez que a amostra não reflete adequadamente a representatividade de segmento de listagem nem controle acionário.

METODOLOGIA

REMUNERAÇÃO

NOTAS SOBRE AS REMUNERAÇÕES MÁXIMA E MÍNIMA

- Valores consideram os dados do item 8.15 do Formulário de Referência (modelo novo) ou do item 13.11 do Formulário de Referência (modelo antigo), para o exercício fiscal específico.
- Não há cálculos ou interpretações, são valores informados pelas empresas.
- Contempla a Remuneração individual Anual informada (no exercício fiscal) paga a cada um dos órgãos de administração: Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Conselho Fiscal.
- Os valores são informados e diferenciados entre Maior, Menor e Média Remuneração.
- Os valores da maior e da menor remuneração individual são calculados nos termos do Ofício Circular/CVM/SEP/Nº02/2020.
- Na apuração da menor remuneração anual devem ser excluídos os membros que exerceram o cargo por menos de 12 meses. Entretanto, algumas empresas desconsideram o critério e incluem membros com menos de um ano na posição.
- O membro com maior remuneração geralmente exerceu funções por 12 meses.

METODOLOGIA

REMUNERAÇÃO

NOTAS SOBRE A REMUNERAÇÃO TOTAL E REMUNERAÇÃO MÉDIA

- Valores consideram os dados do item 8.2 do Formulário de Referência (modelo novo) ou do item 13.2 do Formulário de Referência (modelo antigo), para o exercício fiscal específico.
- Contempla a Remuneração Total Anual informada (no exercício fiscal) paga a cada um dos órgãos de administração: Conselho de Administração, Diretoria Estatutária e Conselho Fiscal.
- A partir de janeiro de 2021, a Remuneração Fixa não considera os valores de encargos sociais, notadamente INSS, diferentemente do reportado em anos anteriores.
- Esta mudança deve-se à orientação do Ofício Circular CVM/SEP/Nro. 1/2021, referente ao novo entendimento do Colegiado da CVM que, em reunião realizada em 8 de dezembro de 2020, determina que os encargos sociais de ônus do empregador não estão abrangidos pelo conceito de “benefício de qualquer natureza” de que trata o artigo 152 da Lei nº 6.404/76.
- Dessa forma, estes encargos sociais não devem integrar os montantes de remuneração global ou individual sujeitos à aprovação pela Assembleia Geral (Processo CVM nº 19957.007457/2018-109).
- A Remuneração Média é calculada como:
$$\text{Remuneração média individual} = \text{Remuneração total} / \text{Número de membros remunerados}$$
- Caso o Número de Membros Remunerados não seja informado, utiliza-se o Número de Membros (ambos do próprio item 13.2).

METODOLOGIA

REMUNERAÇÃO

NOTAS SOBRE O MÚLTIPLO DE REMUNERAÇÃO DOS(AS) CEOS E PRESIDENTES DE CONSELHOS

- Múltiplo da Remuneração do(a) CEO/Presidente do Conselho é a proporção entre a remuneração recebida pelo(a) CEO/Presidente do Conselho em relação à remuneração recebida pelos demais membros do Conselho.
- É assumido que a maior remuneração individual (remuneração máxima) é do(a) CEO/Presidente do Conselho. Este valor é o informado no item 13.11 como Valor Máximo de Remuneração.
- Considera os seguintes dados do Formulário de Referência, para o exercício fiscal específico:
 - Remuneração Total (8.2 ou 13.2)
 - Remuneração Máxima (8.15 ou 13.11)
 - Número de Membros Remunerados (8.2 ou 8.15)
- A fórmula de cálculo é:
MRC = Remuneração do(a) CEO, Presidente do Conselho / Remuneração média dos demais membros, sendo
 - Remuneração do(a) CEO/Presidente do Conselho = Remuneração Máxima informada e
 - Remuneração média dos demais membros = [(Remuneração total – Remuneração Máxima) / (Número de membros remunerados - 1)]
- O cálculo não considera as empresas que apresentem as seguintes condições:
 - Remuneração Total não informada ou zerada
 - Remuneração Máxima não informada ou zerada
 - Número de Membros Remunerados zero, um ou menor que um

A low-angle, upward-looking shot of a modern skyscraper with a blue-tinted glass facade. The building's structure is composed of many curved, overlapping glass panels that create a strong sense of depth and perspective. The sky is a clear, pale blue. In the center of the image, the word "ANEXO" is written in white, uppercase letters. On either side of the text, there are orange, L-shaped brackets that appear to be framing the word.

ANEXO

ANEXO

LISTA DE INSTITUIÇÕES IBOVESPA

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	CONTROLE ACIONÁRIO
3R PETROLEUM ÓLEO E GÁS S.A	Novo Mercado	Indústria	Privado
ALIANSC SONE SHOPPING CENTERS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
ALPARGATAS S.A.	Nível 1	Consumo e Varejo	Privado
AMBEV S.A.	Bolsa	Consumo e Varejo	Estrangeiro
AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
SENDAS DISTRIBUIDORA S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
AZUL S.A.	Nível 2	Serviços, Educação & Governo	Privado
B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatual
BCO BRADESCO S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
BRADESPAR S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
BCO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Estatual
BRASKEM S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
BRF S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
BCO BTG PACTUAL S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado
ATACADÃO S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Estrangeiro
CCR S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG	Nível 1	Indústria	Estatual
CIELO S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
COGNA EDUCAÇÃO S.A.	Novo Mercado	Serviços, Educação & Governo	Privado
CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL	Nível 1	Indústria	Estatual
COSAN S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CPFL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CSN MINERAÇÃO S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
CYRELA BRAZIL REALTY S.A.EMPREENDE E PART	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
DEXCO	Novo Mercado	Indústria	Privado
CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETROBRAS	Nível 1	Indústria	Privado

ANEXO

LISTA DE INSTITUIÇÕES IBOVESPA

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	CONTROLE ACIONÁRIO
EMBRAER S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.	Novo Mercado	Indústria	Estrangeiro
ENERGISA S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
ENEVA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
EQUATORIAL ENERGIA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
FLEURY S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
GERDAU S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
METALURGICA GERDAU S.A.	Nível 1	Indústria	Privado
GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.	Nível 2	Serviços, Educação & Governo	Privado
NATURA &CO HOLDING S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
GRUPO DE MODA SOMA S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
HAPVIDA PARTICIPACOES E INVESTIMENTOS SA	Novo Mercado	Saúde	Privado
HYPERA S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.	Nível 1	Serviços Financeiros	Privado
JBS S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
KLABIN S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
LOCALIZA RENT A CAR S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
LOCAWEB SERVIÇOS DE INTERNET S.A.	Novo Mercado	Tecnologia	Privado
LOJAS RENNER S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
MAGAZINE LUIZA S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
MÉLIUZ S.A.	Novo Mercado	Tecnologia	Privado

ANEXO

LISTA DE INSTITUIÇÕES IBOVESPA

NOME EMPRESARIAL	SEGMENTO NEGOCIAÇÃO	SETOR ECONÔMICO	CONTROLE ACIONÁRIO
MINERVA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Serviços Financeiros	Privado
MULTIPLAN - EMPREEND IMOBILIARIOS S.A.	Nível 2	Serviços Financeiros	Privado
CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS	Nível 2	Indústria	Estatal
PETRO RIO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
PET CENTER COMERCIO E PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
RAIA DROGASIL S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
RAIZEN	Nível 2	Indústria	Privado
Rede D'Or São Luiz S.A.	Novo Mercado	Saúde	Privado
RUMO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO	Novo Mercado	Indústria	Estatal
SAO MARTINHO S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
SLC AGRICOLA S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.	Nível 2	Indústria	Privado
TIM PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Mídia e Telecomunicações	Privado
TOTVS S.A.	Novo Mercado	Tecnologia	Privado
ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A.-USIMINAS	Nível 1	Indústria	Privado
VALE S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
VIA VAREJO S.A.	Novo Mercado	Consumo e Varejo	Privado
VIBRA ENERGIA S/A	Novo Mercado	Indústria	Privado
WEG S.A.	Novo Mercado	Indústria	Privado
YDUQS PARTICIPACOES S.A.	Novo Mercado	Serviços, Educação & Governo	Privado
BCO SANTANDER (BRASIL); S.A.	Bolsa	Serviços Financeiros	Estrangeiro
CIA SIDERURGICA NACIONAL	Nível 2	Indústria	Privado
TELEFÔNICA BRASIL S.A	Bolsa	Mídia e Telecomunicações	Estrangeiro

A low-angle, upward-looking perspective of several tall skyscrapers. The image is heavily stylized with a solid blue color overlay. Two orange L-shaped brackets are positioned on either side of the central text, framing it. The perspective creates a sense of height and architectural scale.

VILA NOVA PARTNERS

A VILA NOVA PARTNERS é uma empresa de destaque em *executive & board search* e *leadership consulting* no Brasil, que alia experiência, reputação, metodologia e arte para apoiar as lideranças das organizações.



Fernando
Carneiro



Norton
Lara



Julia
Nachim



Nara
Kameyama



Olivia
Aguiar



Priscila
Amaral



Silvio
Caravieri

PROPÓSITO

Ajudar organizações e lideranças a criarem ambientes de negócio mais saudáveis e sustentáveis, colaborando para a criação de um mundo melhor.

MISSÃO

Apoiar empresas em temas relacionados a liderança e na contratação ágil e eficaz de profissionais C-Level e Conselheiros(as), com foco em ética, capacitações, aspectos culturais e *soft skills*.

INTEGRIDADE EXCELÊNCIA DIVERSIDADE RESPEITO SIMPLICIDADE

VilaNovaPartners



LIDERANÇA EMPRESARIAL

Um Estudo sobre CEOs e Conselhos de Administração
2023

