

VilaNovaPartners

**LIDERANÇA
EMPRESARIAL**

Conselhos de Administração

2025

VilaNovaPartners

A Vila Nova Partners tem a satisfação de divulgar a edição 2025 do estudo ***Liderança Empresarial***, que apresenta uma análise atualizada sobre as companhias do Índice Bovespa (Ibovespa).

Neste ano, o estudo foi dividido em **dois relatórios complementares**: um dedicado aos **Conselhos de Administração** e outro aos CEOs, oferecendo uma visão mais aprofundada de cada dimensão da liderança empresarial.

Os resultados do estudo sobre Conselhos de Administração mostram avanços importantes, ainda que lentos, na diversidade de gênero: mulheres ocupam 21% dos assentos, frente a 14,1% em 2020 e 6,3% em 2015. A diversidade racial, entretanto, permanece um grande desafio, com apenas 5% dos conselheiros se autodeclarando pretos ou pardos. A proporção de membros independentes recuou de 48% em 2024 para 45% em 2025, mas segue muito acima dos 24,6% registrados em 2015. Outro destaque é a remuneração: conselheiros (excluídos os Chairs) recebem em média R\$ 1,1 milhão ao ano, com mediana de R\$ 775 mil, enquanto os Chairs alcançam média de R\$ 4,4 milhões, com mediana de R\$ 1,96 milhão.

Baseado em dados públicos e oficiais das companhias que compõem o Ibovespa, o estudo analisa aspectos como diversidade, experiência, formação, independência, mandatos, comitês e remuneração. Como novidade, apresenta uma linha do tempo mais longa para alguns indicadores (2015 a 2025), que evidencia a evolução das práticas de governança ao longo da última década.

A Vila Nova Partners reafirma sua missão de apoiar empresas no recrutamento, avaliação e desenvolvimento de lideranças, promovendo uma combinação de ética, competências técnicas, adequação cultural e soft skills.

Boa leitura!

ÍNDICE

OBJETIVO E FONTE DE DADOS, 04

DESTAQUES DO ESTUDO, 06-12

INSTITUIÇÕES IBOVESPA , 14

CONSELHOS EM DETALHE

- Composição
 - Diversidade de gênero, 16-19
 - Diversidade de origem, 20
 - Experiência setorial e funcional, 21-22
 - Formação acadêmica, 23
 - Faixa etária e média de idade, 24-25
- Organização e Processos
 - Mandatos e avaliações, 26-27
 - Reuniões, 28
 - Independência e Conselheiros executivos, 29-31
 - Tamanho médio, 32
 - Autodeclaração de gênero, cor e raça, 33-34
 - Comitês, 35

REMUNERAÇÃO, 36-37

ANÁLISE COMPARATIVA, 38-40

NOTAS METODOLÓGICAS, 42-53

ANEXO, 54

SOBRE A VILA NOVA PARTNERS, 55

OBJETIVO E FONTES DE DADOS

OBJETIVO

Mapear as características e a remuneração dos 754 membros dos Conselhos de Administração das 81 empresas brasileiras que compõem a carteira do Índice Bovespa da B3 em 2025.

FONTES DE DADOS

Os dados analisados neste estudo foram compilados a partir de fontes oficiais e públicas, como o capital social da B3, a listagem do Índice Bovespa, registros da CVM, sites institucionais, e formulários cadastrais e de referência do ano de 2025 das empresas que compõem essa carteira.

Alguns dados são referentes ao exercício de 2024, como remuneração, e quantidade de reuniões.

DESTAQUES 2025



DESTAQUES

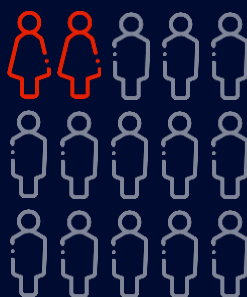
DIVERSIDADE E EXPERIÊNCIA

DIVERSIDADE DE GÊNERO

Apenas

21 %

das posições de
Conselho são
ocupadas por
mulheres



Comparado a 14,1% em 2020
e 6,3% em 2015



90 %

dos Conselhos apresentam ao
menos uma mulher em sua
composição



27,2 %

dos Conselhos apresentam
três ou mais mulheres

DIVERSIDADE DE ORIGEM



9,4 %

das posições em Conselhos
são ocupadas por
estrangeiros

Comparado a
8% em 2020 e 2015

DESTAQUES

EXPERIÊNCIA E DIVERSIDADE

FORMAÇÃO ACADÊMICA

 **29 %** dos Conselheiros tem a formação em Engenharia, a mais frequente

 **80,9 %** das posições são ocupadas por Conselheiros com formação em Engenharia, Administração de Empresas, Economia e Direito

FAIXA ETÁRIA E IDADE MÉDIA

 A média de idade dos membros do Conselho é de **59,5** anos

 A média de idade dos Presidentes do Conselho é de **63,2** anos

EXPERIÊNCIA SETORIAL

 **59 %** dos Conselheiros apresentam experiência predominante nos setores de **serviços financeiros (32%) e indústria (27%)**

EXPERIÊNCIA FUNCIONAL

 **25 %** dos Conselheiros apresentam experiência predominante na **função de Finanças**

DESTAQUES

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

AVALIAÇÃO DOS CONSELHOS

91 %
dos Conselhos
contam com
processos de
avaliação



56 % possuem avaliação
interna

35 % possuem avaliação
externa

REUNIÕES DE CONSELHO



* Mais detalhes disponíveis na análise em detalhe (pág. 28)

DESTAQUES

ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS

MEMBROS EXECUTIVOS



3 % dos conselheiros ocupam cargos executivos na mesma empresa, dos quais **72% são CEOs**

TAMANHO MÉDIO DOS CONSELHOS

Conselhos têm em média

9,3 membros considerando titulares e suplentes.



Em média, há

2 mulheres para cada **7,3 homens** nos Conselhos

INDEPENDÊNCIA



45 %

das posições de Conselho são ocupadas por membros independentes

Comparado a 41% em 2020 e 25% em 2015



19 %

dos Presidentes de Conselho são independentes

37 %

dos Presidentes de Conselho pertencem ao bloco controlador da companhia

DESTAQUES

AUTODECLARAÇÃO

AUTODECLARAÇÃO DE GÊNERO, COR E RAÇA

A partir de 2023, as empresas passam a informar dados de autodeclaração de gênero, cor e raça em atendimento à instrução CVM 59.

Apenas **5%** dos Conselheiros se declaram pretos ou pardos, um indicador ainda significativamente baixo em relação à representatividade de pessoas pretas e pardas na população brasileira.

DESTAQUES

COMITÊS DE ASSESSORAMENTO



- > Em média, as empresas possuem **4 comitês** de assessoramento
- > O Comitê mais frequente é o de **Auditoria**, presente em 89% das empresas, seguido pelo **Comitê de Pessoas, Cultura e Remuneração**, presente em 80% das organizações

* Desde 2018, o regulamento de listagem do Novo Mercado da B3 (Art. 22) exige que todas as companhias listadas no Novo Mercado instalem um comitê de auditoria (estatutário ou não), com autonomia operacional e orçamento próprio, vinculado ao Conselho de Administração.

DESTAQUES

REMUNERAÇÃO

A remuneração média anual dos Conselheiros, excluindo o Chair, é de

R\$ 1.103.479

enquanto a mediana é de

R\$ 774.916

A remuneração média anual do Chair é de

R\$ 4.374.755

enquanto a mediana é de

R\$ 1.964.853

30%

das empresas oferecem remuneração variável por ações para Conselheiros



Em média, a remuneração do Chair é cerca de

4 vezes

o valor da remuneração dos demais Conselheiros

* Mais detalhes sobre cálculos de remuneração disponíveis nas notas metodológicas (pág. 42-53)

INSTITUIÇÕES IBOVESPA



INSTITUIÇÕES IBOVESPA

CLASSIFICAÇÃO DAS 81 EMPRESAS
ANALISADAS NO ESTUDO



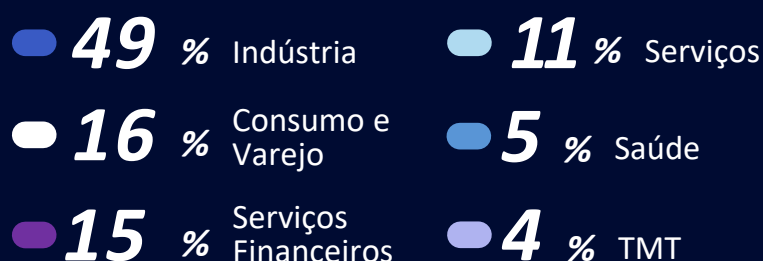
SEGMENTO DE LISTAGEM



CONTROLE ACIONÁRIO



SETOR ECONÔMICO



* TMT: Tecnologia, Mídia e Telecomunicações

* Mais detalhes sobre as classificações disponíveis nas notas metodológicas (pág. 42-53)

CONSELHOS EM DETALHE



CONSELHOS EM DETALHE

DIVERSIDADE DE GÊNERO

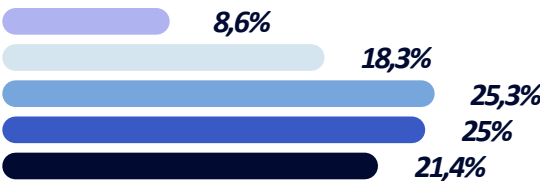
Em 2025, mulheres ocupam 21% das posições em Conselhos, um avanço de 7% sobre 2024 (19,6%). Serviços Financeiros é o setor que apresentou maior crescimento na representatividade feminina em Conselhos.

CONSELHOS EM DETALHE

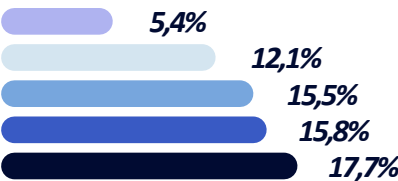
DIVERSIDADE DE GÊNERO

Evolução da representatividade feminina.

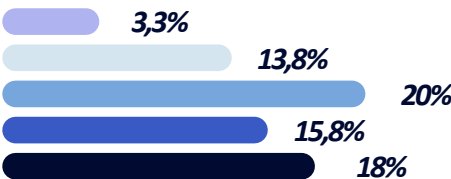
CONSUMO E VAREJO



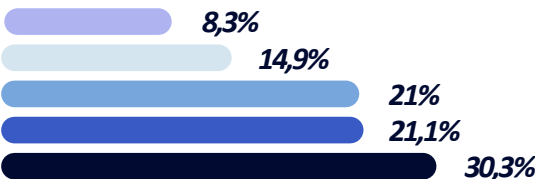
INDÚSTRIA



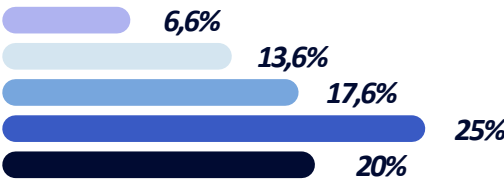
SAÚDE



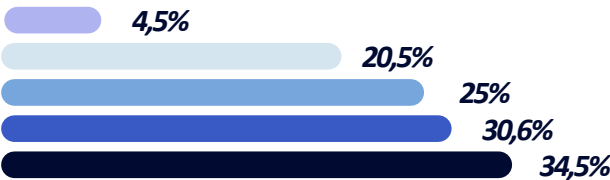
SERVIÇOS FINANCEIROS



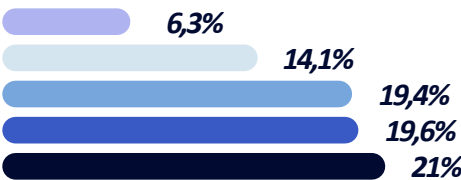
SERVIÇOS



TMT



TOTAL



CONSELHOS EM DETALHE

DIVERSIDADE DE GÊNERO



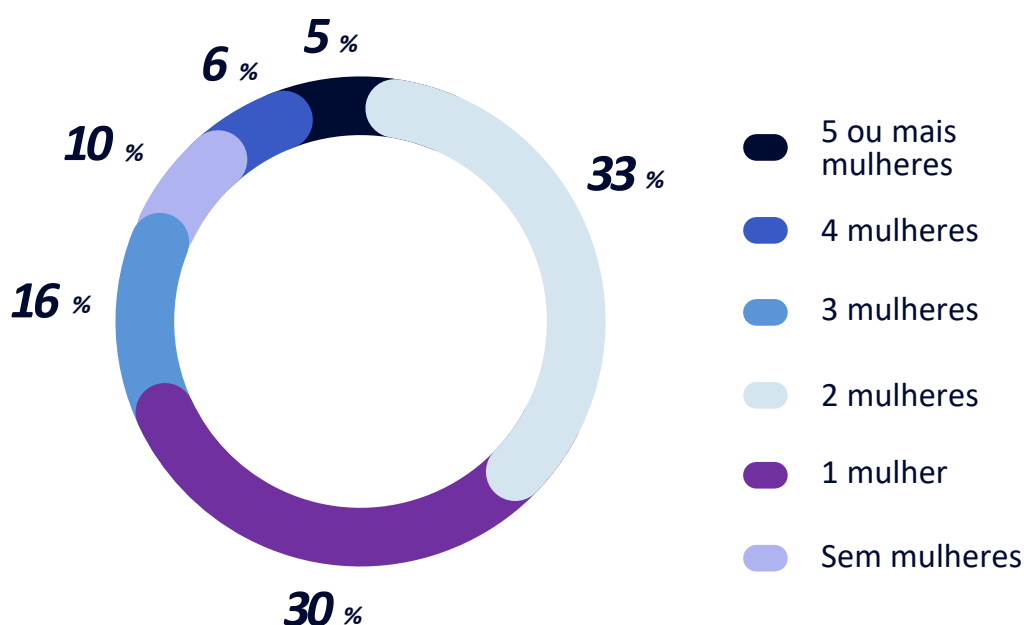
Considerando apenas as posições ocupadas por mulheres, 3% são Presidentes e 7% são Vice-Presidentes. Ao todo são 5 mulheres Chairs.

MEMBROS	EMPRESA	SETOR ECONÔMICO
Amanda Klabin Tkacz	Klabin	Indústria
Anelize Lenzi Ruas De Almeida	Banco do Brasil	Serviços Financeiros
Christine Jacqueline Michele Cabau Woehrel	Santos Brasil	Indústria
Deborah Stern Vieitas	Santander	Serviços Financeiros
Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues	Magazine Luiza	Consumo e Varejo

CONSELHOS EM DETALHE

DIVERSIDADE DE GÊNERO

90% dos Conselhos apresentam ao menos uma mulher, enquanto 27% apresentam 3 ou mais mulheres em sua composição.

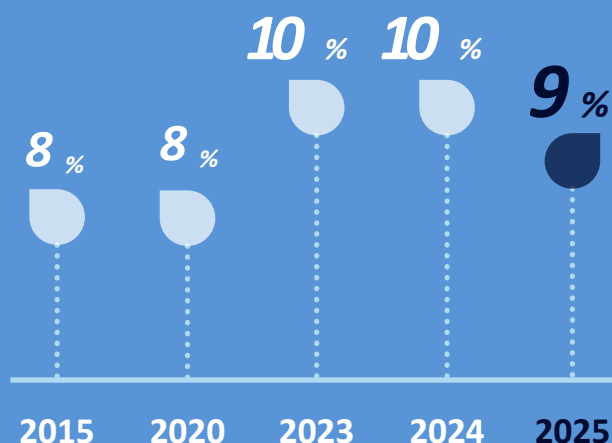


A proporção de conselhos com três ou mais mulheres **aumentou para 27%**, representando um crescimento de **17%** em relação ao ano anterior (23%).

CONSELHOS EM DETALHE

DIVERSIDADE DE ORIGEM

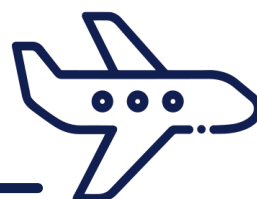
Em média, 9% das posições em Conselhos são ocupadas por estrangeiros. TMT é o setor com maior representatividade de estrangeiros.



Percentual de estrangeiros diminui 4% em relação ao ano anterior, com variações entre os setores.

49 %

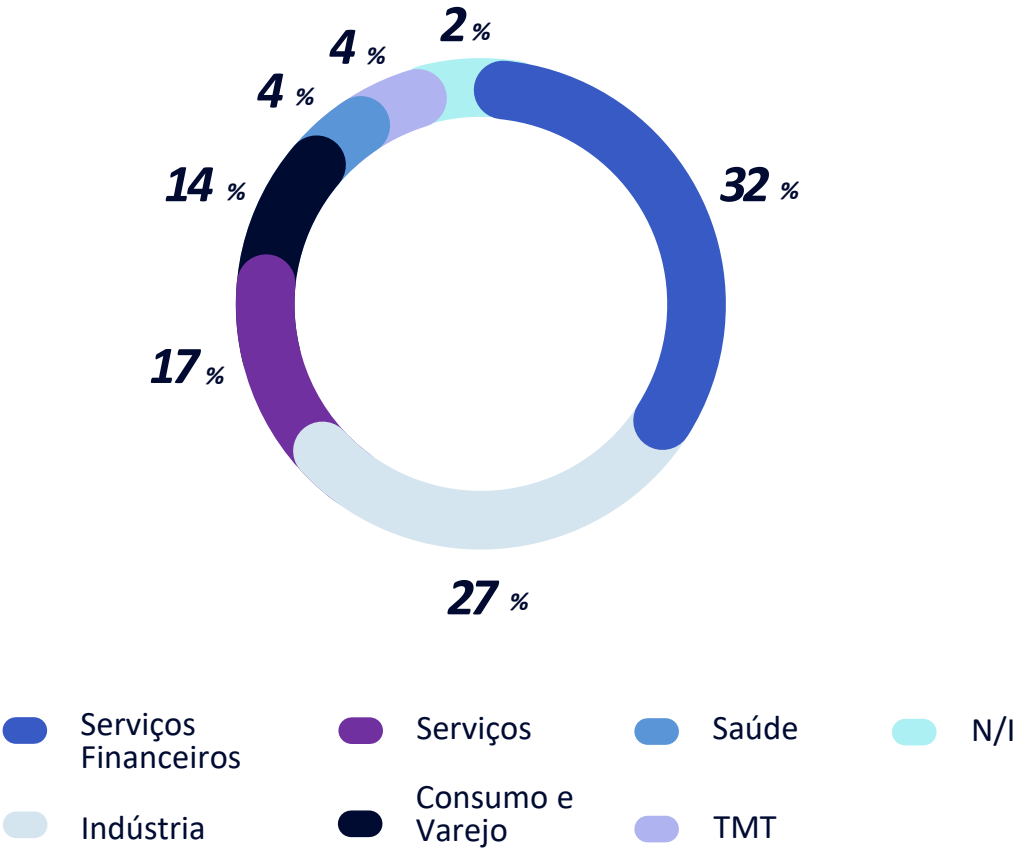
dos estrangeiros declaram como país de origem França, EUA, Colômbia, e Argentina



CONSELHOS EM DETALHE

EXPERIÊNCIA SETORIAL

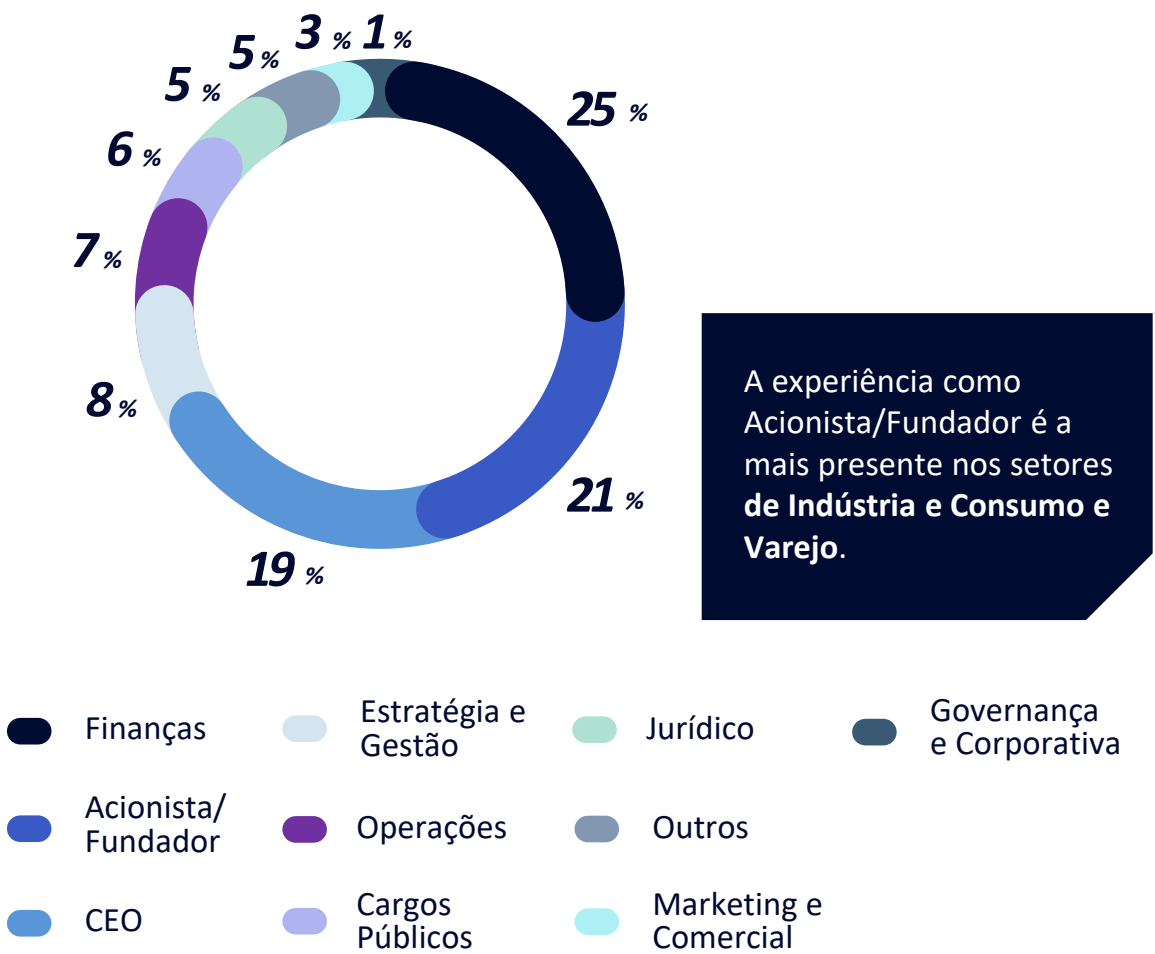
76% das posições são ocupadas por membros com experiência nos setores de Serviços Financeiros, Indústria e Serviços.



CONSELHOS EM DETALHE

EXPERIÊNCIA FUNCIONAL

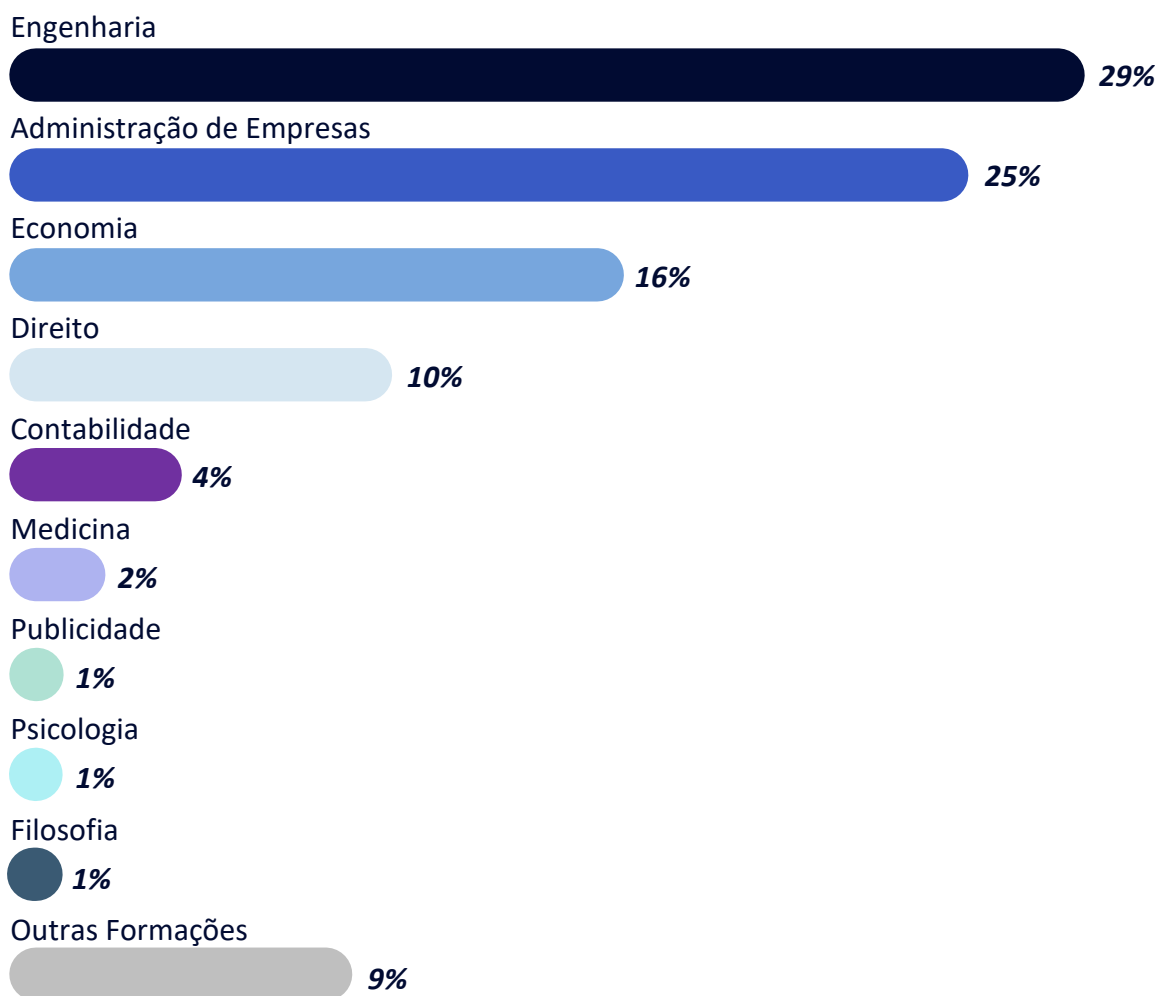
25% das posições são ocupadas por perfis com experiência em predominante em Finanças.



CONSELHOS EM DETALHE

FORMAÇÃO ACADÊMICA

81% das posições são ocupadas por membros com formação em Engenharia, Administração de Empresas, Economia e Direito.

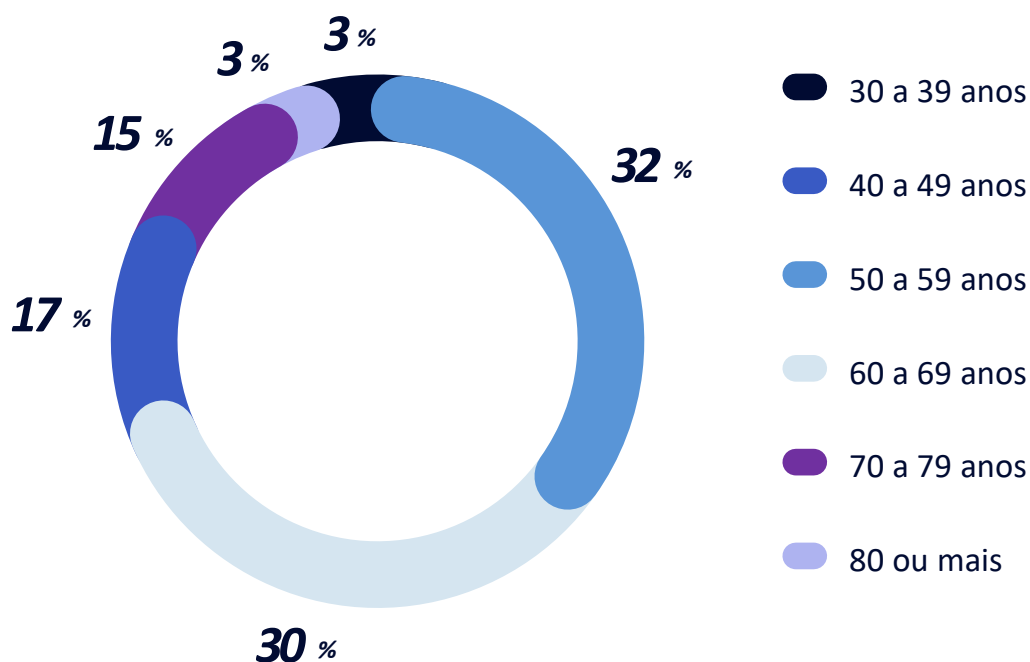


CONSELHOS EM DETALHE

FAIXA ETÁRIA



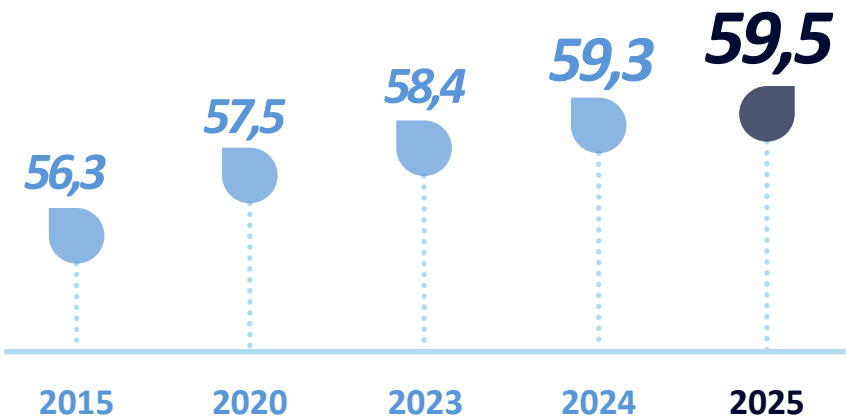
A maior parte dos Conselheiros está na faixa de 50 a 69 anos, refletindo experiência e maturidade profissional nos Conselhos.



CONSELHOS EM DETALHE

MÉDIA DE IDADE

A média de idade considerando todas as posições é de 59,5 anos, refletindo um crescimento contínuo desde 2015.



Presidentes



Vice-Presidentes



Conselheiros



Suplentes



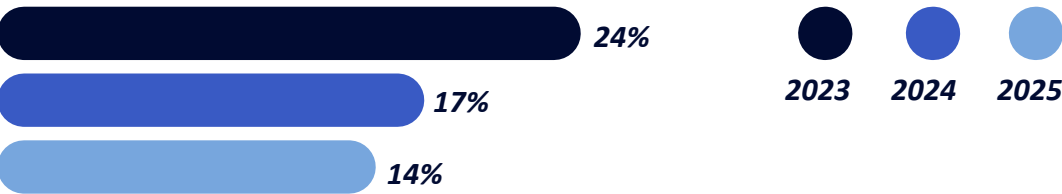
Presidentes de Conselho são, em média, **4 anos mais velhos** do que os demais membros do Conselho.

CONSELHOS EM DETALHE

MANDATOS

Mandatos de dois anos tornam-se padrão nos Conselhos do Ibovespa, crescendo 15% desde 2023.

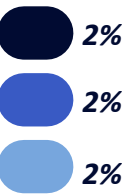
UM ANO



DOIS ANOS



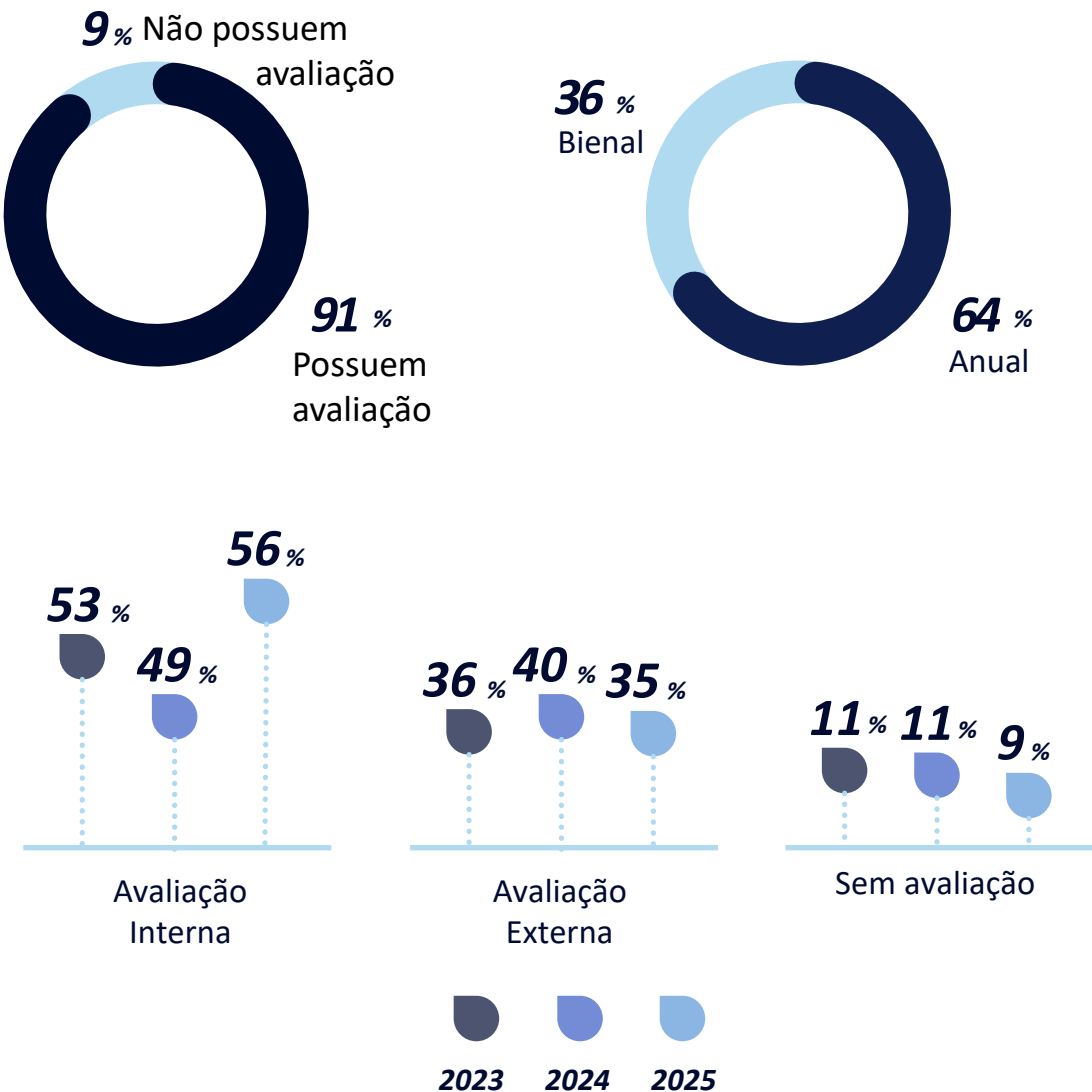
TRÊS ANOS



CONSELHOS EM DETALHE

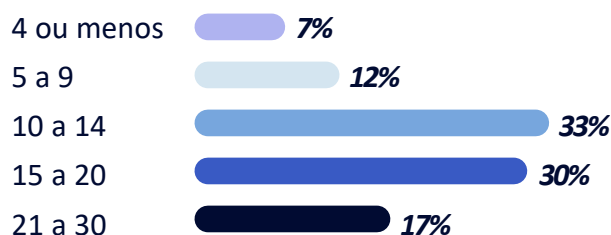
AVALIAÇÕES

Quase todos os Conselhos avaliam desempenho, majoritariamente de forma anual e interna.

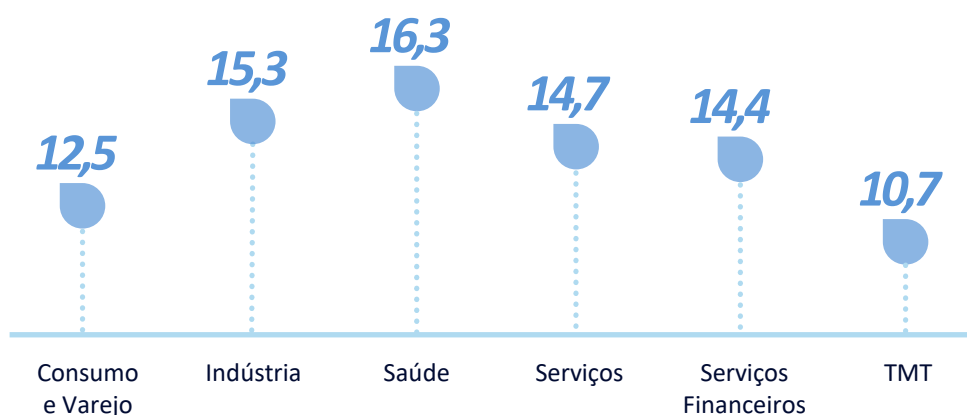


CONSELHOS EM DETALHE

REUNIÕES



33% dos Conselhos realizaram entre **10 e 14 reuniões no ano**, mesmo percentual do ano anterior.



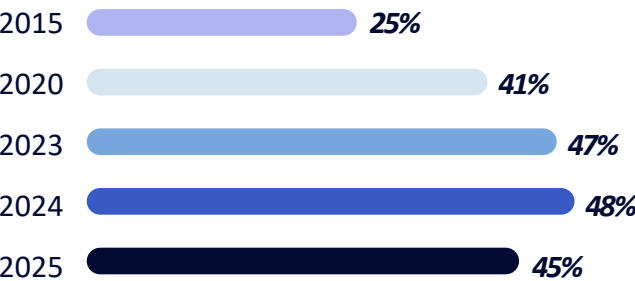
Com a retirada dessa exigência no novo Formulário de Referência, as informações sobre o número de reuniões do Conselho de Administração foram obtidas diretamente dos sites de Relações com Investidores.

Os dados referem-se exclusivamente às reuniões com divulgação obrigatória, sendo todas classificadas como **ordinárias**, por critérios de padronização metodológica.

CONSELHOS EM DETALHE

MEMBROS INDEPENDENTES

O percentual de independentes caiu de 48% para 45% em 2025, mas segue 83% acima de 2015.



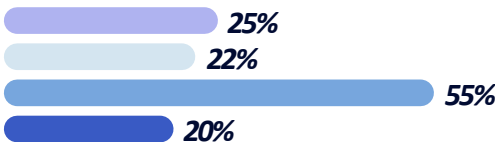
A presença feminina entre independentes é superior à média geral dos Conselhos.

CONSELHOS EM DETALHE

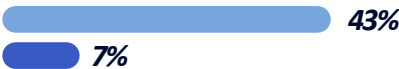
MEMBROS INDEPENDENTES

Considerando apenas o total de independentes, 19% são Presidentes e 16% são Vice-Presidentes.

CONSUMO E VAREJO



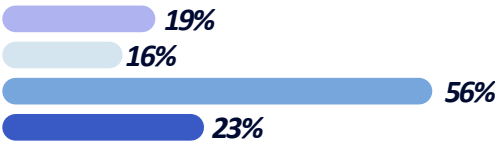
SAÚDE



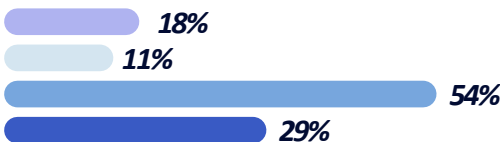
SERVIÇOS



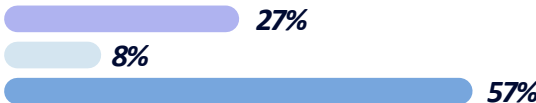
TOTAL



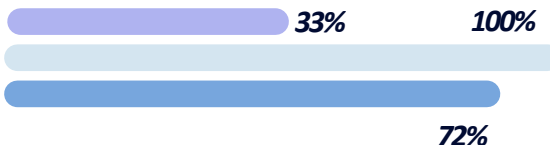
INDÚSTRIA



SERVIÇOS FINANCEIROS



TMT



- Presidente
- Vice-Presidente
- Conselheiro
- Suplente

PERTENCEM AO BLOCO CONTROLADOR



NÃO PERTENCEM AO BLOCO CONTROLADOR



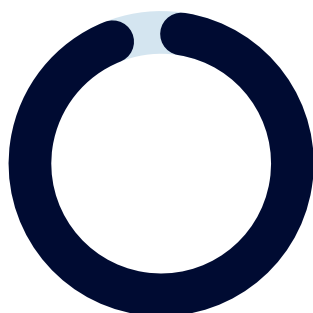
37% dos Presidentes de Conselho pertencem ao bloco controlador da companhia.

CONSELHOS EM DETALHE

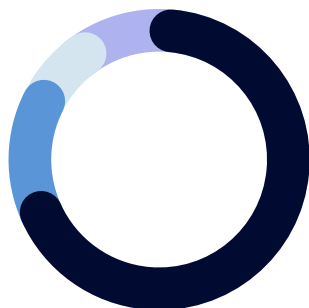
MEMBROS EXECUTIVOS



Apenas 3% do total de posições em Conselho são ocupadas por membros com cargos executivos na mesma empresa.



- 97%** Membros não executivos
- 3%** Membros executivos



- 72%** Diretor Presidente
- 12%** Outros Diretores
- 8%** Diretor de Relações com Investidores
- 8%** Diretor Vice-Presidente

Considerando apenas os membros com funções executivas na própria empresa, **72% ocupam o cargo de Diretor Presidente.**

CONSELHOS EM DETALHE

TAMANHO MÉDIO DOS CONSELHOS

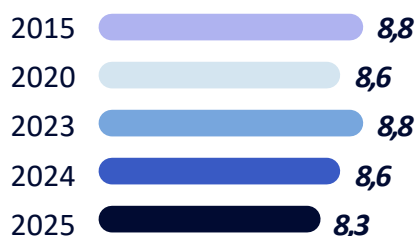
TAMANHO MÉDIO



O tamanho médio dos Conselhos permanece estável em relação a 2025, mas **caiu 5% frente a 2020 e 13% em relação a 2015**.

MEMBROS TITULARES

Considerando apenas os membros titulares, o tamanho médio **recuou 3% em relação a 2024 e já é 6% menor que em 2014**.



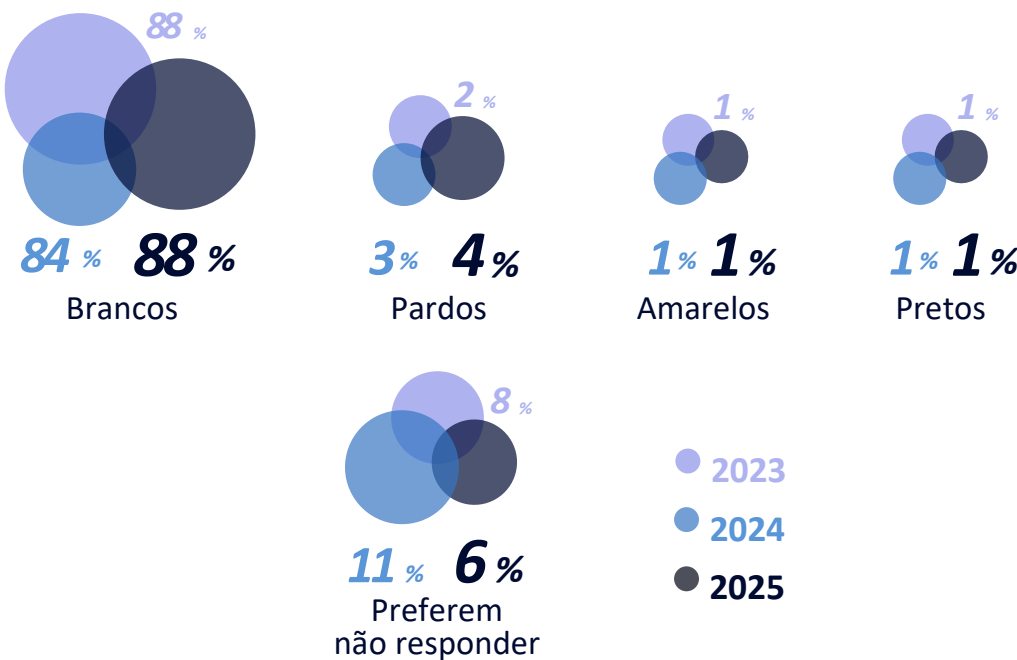
A diferença entre o número total de membros e o de titulares vem diminuindo ao longo do tempo, indicando uma redução gradual na presença de suplentes.

CONSELHOS EM DETALHE

AUTODECLARAÇÃO

AUTODECLARAÇÃO DE COR E RAÇA

Representatividade de amarelos, pretos e pardos soma apenas 6% do total, mesmo percentual dos que preferem não responder.



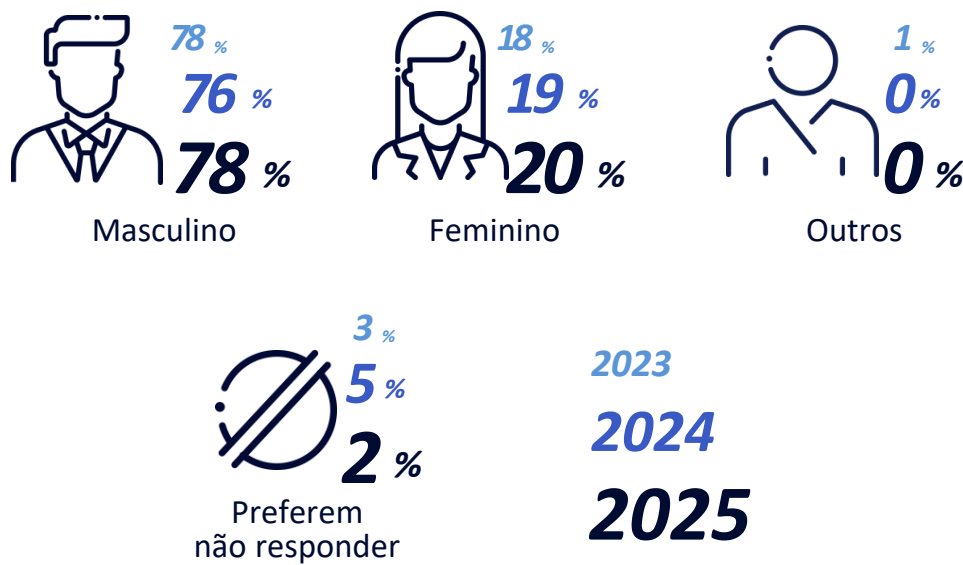
Em relação ao ano anterior, **pardos crescem 33%** mesmo com baixa participação em termos absolutos.

Representatividade dos que preferem não responder cai 40%.

CONSELHOS EM DETALHE

AUTODECLARAÇÃO

AUTODECLARAÇÃO GÊNERO



Autodeclaração de gênero aponta **aumento de 5% na participação feminina** sobre o ano anterior.

Outras diversidades mantêm baixa representatividade.

* As quantidades de membros do Conselho não estão conciliadas entre si.

** A representatividade na autodeclaração pode ser diferente da representatividade efetivamente medida no capítulo de composição.

*** Mais detalhes sobre cálculo disponíveis nas notas metodológicas (pág. 42-53).

CONSELHOS EM DETALHE

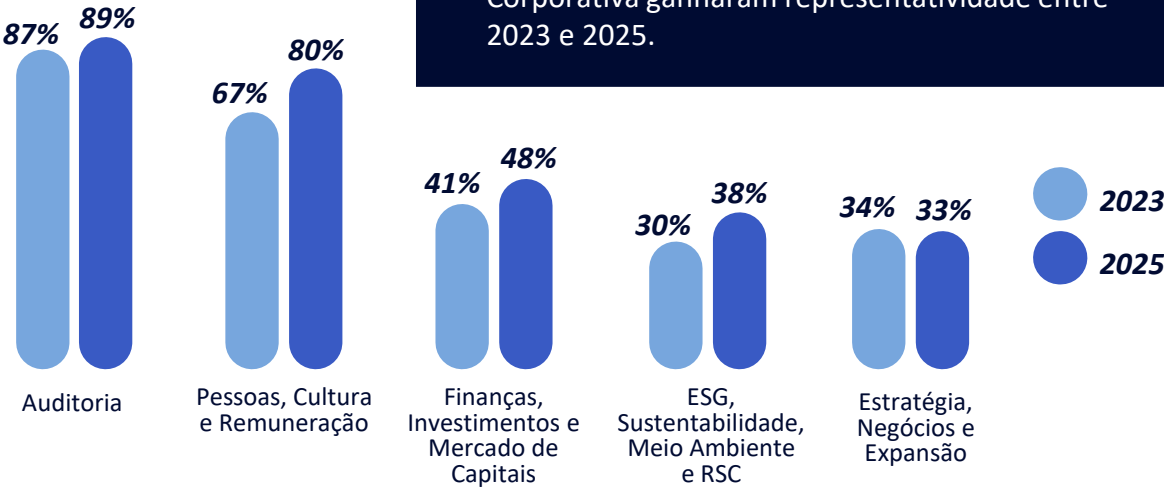
COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

Em média, os Conselhos contam com 4,1 comitês de assessoramento, com destaque para o setor de Serviços Financeiros que atinge 5,2 comitês por empresa.

SETORES	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	SAÚDE	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS	TMT	MÉDIA
MÉDIA DE COMITÊS POR EMPRESA	3,9	4,0	4,5	5,2	3,0	3,7	4,1

Os Conselhos contam com 13 tipos principais de comitês, com destaque para o Comitê de Auditoria, presente em 89% das empresas.

Os temas de Pessoas, ESG e Governança Corporativa ganharam representatividade entre 2023 e 2025.



* Mais detalhes sobre tipos de comitês disponíveis nas notas metodológicas (pág. 42-53)

REMUNERAÇÃO

Em média, o valor de remuneração dos Chairs é cerca de 4 vezes o valor de remuneração paga aos demais membros do Conselho. A inclusão das medianas expõe a remuneração típica dos Conselhos.

REMUNERAÇÃO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	SAÚDE*	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS	TMT	MÉDIA
REMUNERAÇÃO MÉDIA DO CHAIR	R\$ 2.889.557	R\$ 4.129.520	R\$ 16.940.649	R\$ 4.091.793	R\$ 3.252.427	R\$ 1.824.727	R\$ 4.374.755
REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS DEMAIS MEMBROS	R\$ 1.027.894	R\$ 1.023.577	R\$ 2.587.245	R\$ 1.292.201	R\$ 712.340	R\$ 936.557	R\$ 1.103.479
MEDIANA DA REMUNERAÇÃO DO CHAIR	R\$ 1.964.853	R\$ 1.722.164	R\$ 7.837.540	R\$ 2.477.960	R\$ 2.585.780	R\$ 1.446.000	R\$ 1.964.853
MEDIANA DA REMUNERAÇÃO DOS DEMAIS MEMBROS	R\$ 919.636	R\$ 726.845	R\$ 1.934.367	R\$ 1.054.741	R\$ 559.500	R\$ 964.200	R\$ 774.916
MÚLTIPLO DE REMUNERAÇÃO DO CHAIR *	2,8	4,0	6,5	3,2	4,6	1,9	4,0
MÚLTIPLO DA MEDIANA DO CHAIR *	2,1	2,4	4,1	2,3	4,6	1,5	2,5

Valores em R\$/ano

*O setor de Saúde apresenta a maior média de remuneração de CEOs, mas esse valor é influenciado pela presença de uma companhia com remuneração muito superior à média do setor, distorcendo parcialmente o resultado

** Para maiores esclarecimentos sobre o cálculo de remuneração, consulte a seção de metodologia (pág. 42-53)

REMUNERAÇÃO

Aproximadamente 15% das empresas usam remuneração variável, e cerca de 30% por ações.

COMPONENTES DE REMUNERAÇÃO	CONSUMO E VAREJO	INDÚSTRIA	SAÚDE*	SERVIÇOS FINANCEIROS	SERVIÇOS	TMT	MÉDIA
REMUNERAÇÃO FIXA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
REMUNERAÇÃO POR AÇÕES	38,46%	22,5%	25%	25%	55,56%	33,33%	29,63%
REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	15,38%	12,5%	50%	16,67%	11,11%	0%	14,81%
REMUNERAÇÃO PÓS-EMPREGO	0%	17,5%	0%	25%	0%	0%	12,35%
REMUNERAÇÃO POR CESSAÇÃO DE CARGO	0%	2,50%	0%	0%	0%	0%	1,23%

ANÁLISE COMPARATIVA

TÓPICO	INDICADORES	2025	2024	2023	2020	2015	VARIAÇÃO 2025 X 2024
EMPRESAS	Quantidade de empresas	81	83	83	63	61	-2%
CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO	Quantidade de Conselheiros	754	775	801	615	650	-3%
	Posições ocupadas por homens	596	623	646	528	609	-4%
	Posições ocupadas por mulheres	158	152	155	87	41	4%
	Quantidade de posições titulares	676	716	732	542	539	-6%
	Quantidade de posições suplentes	78	59	69	73	111	32%
TAMANHO	Tamanho médio dos Conselhos, todos os membros	9,3	9,3	9,7	9,8	10,7	0%
	Tamanho médio dos Conselhos, apenas titulares	8,3	8,6	8,8	8,6	8,8	-3%
REMUNERAÇÃO	Remuneração média individual dos Conselheiros (considerando todos os membros exceto o Chair)	R\$ 1.103.479	R\$ 947.004	R\$ 966.744	N/D	N/D	17%
	Remuneração média individual do Chair	R\$ 4.374.755	R\$ 4.529.028	R\$ 4.008.000	N/D	N/D	-3%
	Remuneração mediana individual dos Conselheiros (considerando todos os membros exceto o Chair)	R\$ 774.916	R\$ 673.983	R\$ 617.669	N/D	N/D	15%
	Remuneração mediana individual do Chair	R\$ 1.964.853	R\$ 1.669.482	R\$ 1.431.199	N/D	N/D	18%
	Múltiplo da remuneração do Chair	4,0	4,8	4,1	N/D	N/D	-17%
	Múltiplo da remuneração mediana do Chair	2,5	2,5	2,3	N/D	N/D	0%

ANÁLISE COMPARATIVA

TÓPICO	INDICADORES	2025	2024	2023	2020	2015	VARIAÇÃO 2025 X 2024
MÉDIA DE IDADE	Média de Idade dos Conselheiros	59,5	59,3	58,4	57,5	56,3	0%
ESTRANGEIROS	Conselheiros estrangeiros	9,4%	9,8%	10,4%	7,8%	8,4%	-4%
INDEPENDENTES	Conselheiros independentes	45,1%	48,0%	47,1%	41,1%	24,6%	-6%
	Conselheiros independentes: Apenas Mulheres	11,8%	12,3%	12,0%	7,5%	2,1%	-2%
	Conselheiros independentes: Apenas Homens	33,3%	35,7%	35,1%	33,7%	23,4%	-8%
CONSELHEIROS EXECUTIVOS	Conselheiros com função executiva na própria empresa	3,3%	5,0%	5,0%	5,4%	7,7%	-34%
MULHERES	Conselheiras	21,0%	19,6%	19,0%	14,1%	6,3%	7%
	Apenas Conselheiras titulares (exceto Chairs)	18,6%	18,4%	18,1%	12,1%	4,5%	2%
	Média de mulheres por Conselho	2,0	1,8	1,9	1,4	0,7	11%
	Mulheres Chairs	3,0%	2,6%	2,6%	3,4%	2,4%	15%
	Empresas com ao menos uma mulher no Conselho	90,0%	90,4%	91,6%	77,8%	42,6%	0%

ANÁLISE COMPARATIVA

TÓPICO	INDICADORES	2025	2024	2023	VARIAÇÃO 2025 X 2024
MANDATO	Mandato 1 ano	14%	17%	24%	-18%
	Mandato 2 anos	84%	81%	74%	4%
	Mandato 3 anos	2%	2%	2%	0%
SEGREGAÇÃO CHAIR E CEO	Conselhos com segregação entre Chair e CEO	100%	99%	99%	1%
AVALIAÇÃO	Conselhos com processo de avaliação	91%	89%	89%	2%
	Conselhos com avaliação interna	57%	49%	53%	16%
	Conselhos com avaliação externa	35%	40%	36%	-13%
REUNIÕES	Média de reuniões realizadas no ano	14,5	16,5	16,9	-12%
AUTODECLARAÇÃO DE IDENTIDADE: GÊNERO	Autodeclaração de identidade: Feminino	20%	19%	18%	5%
	Autodeclaração de identidade: Masculino	78%	76%	78%	3%
	Autodeclaração de identidade: Não binários	-	-	-	-
	Autodeclaração de identidade: Outros	-	-	-	-
	Autodeclaração de identidade: Prefere não responder	2%	5%	3%	-60%
AUTODECLARAÇÃO DE IDENTIDADE: COR E RAÇA	Autodeclaração de identidade: Amarelo	1%	1%	1%	0%
	Autodeclaração de identidade: Branco	88%	84%	88%	5%
	Autodeclaração de identidade: Preto	1%	1%	1%	0%
	Autodeclaração de identidade: Pardo	4%	3%	2%	33%
	Autodeclaração de identidade: Outro	-	-	-	-
	Autodeclaração de identidade: Prefere não responder	6%	10%	8%	-40%

NOTAS METODOLÓGICAS

METODOLOGIA

OBTENÇÃO DE DADOS

- As empresas analisadas compõem a carteira teórica do Índice Ibovespa, na data de corte em 17.06.2025
- Os dados são referentes ao ano fiscal encerrado em 31 de dezembro de 2024
- A análise dos dados se deu entre junho e agosto de 2025
- A fonte principal dos dados é o Formulário de Referência 2025, publicado pelas empresas em sua versão mais recente após 10.06.2025
- Os dados obtidos nos formulários foram verificados em relação aos sites de Relações com Investidores, com data de corte entre 17 e 30.06.2025
- Para fins de análise evolutiva, os principais indicadores também foram levantados nos anos de 2014, 2019, 2021, 2023 e 2024, em bases comparáveis
- Em anos anteriores, foram consideradas as empresas listadas no Ibovespa de cada ano, com procedimentos de obtenção dos dados análogos aos da pesquisa atual
- 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

OBTENÇÃO DE DADOS

REFERÊNCIA	FORMULÁRIOS DE REFERÊNCIA	PERÍODO DE REFERÊNCIA	VERSÃO DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA	ITEM DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA
2024	2025	01/01/2024 a 31/12/2024	FRE2025 versão mais recente publicada após 10.06.2025	7.1-Principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal
				7.3-Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal
				7.4-Composição dos comitês
				8.2-Remuneração total por órgão
				8.15-Remuneração mínima, média e máxima
2019	2020	01/01/2019 a 31/12/2019	FRE2019	12.5/6-Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal
			FRE2020	13.2-Remuneração total por órgão
			FRE2020	13.11-Remuneração mínima, média e máxima
2014	2015	01/01/2014 a 31/12/2014	FRE2014	12.5/6-Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal
			FRE2015	13.2-Remuneração total por órgão
			FRE2015	13.11-Remuneração mínima, média e máxima

METODOLOGIA

CÁLCULO E CONSOLIDAÇÃO DE VARIÁVEIS

- As variações percentuais são calculadas sobre a representatividade do item e não sobre valores absolutos
- A variação percentual entre períodos é calculada considerando-se o valor do ano mais recente e o do ano anterior, desde que disponível, 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
- Dados como profissão, data de nascimento, nacionalidade, país de origem e biografia de Conselheiros de Administração refletem a informação divulgada nos Formulários de Referência

METODOLOGIA

ESTRATIFICAÇÃO DAS ANÁLISES

As estratificações são apresentadas em relação ao **setor econômico**

SEGMENTO DE LISTAGEM (Conforme B3)	SETOR ECONÔMICO (Conforme Vila Nova Partners)	CONTROLE ACIONÁRIO (Conforme B3)
- Novo Mercado - Nível 2 - Nível 1 - Bolsa	- Consumo & Varejo - Indústria - Saúde - Serviços Financeiros - Serviços - TMT	- Estatual - Estrangeiro - Privado

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
EXPERIÊNCIA SETORIAL	Setor econômico predominante da carreira executiva/mais relevante do conselheiro, considerando empresas em que ocupou cargos de liderança ou impacto estratégico. Classificação dos setores conforme tipologia do estudo: Consumo e Varejo; Indústria; Saúde; Serviços; Serviços Financeiros; TMT (Tecnologia, Mídia e Telecom); N/I (Não Identificável).
EXPERIÊNCIA FUNCIONAL	Critério: função onde o executivo dedicou a maior parte da carreira, ou que se sobrepõe a outras conforme critérios abaixo: Acionista/Fundador – Fundadores ou acionistas/parte de famílias controladoras de negócios expressivos. Inclui fundadores de empresas, inclusive fundos de investimento, quando esta for a atuação central. Cargos Públicos – Carreira predominante em funções governamentais, cargos públicos de alto nível (ministérios, agências, estatais) ou como pessoa politicamente exposta de forma significativa. CEO - Executivos cuja atuação predominante foi na posição de CEO, em uma ou mais empresas, com responsabilidade final sobre a organização. Classificação aplicada quando essa função é a marca central da trajetória do conselheiro (uma década ou mais). Estratégia/Gestão – Atuação predominante em consultorias de gestão, liderança de unidades de negócios ou funções de planejamento estratégico. Finanças – Carreira predominante como CFO, em subsistemas financeiros (controladoria, contabilidade, tesouraria, FP&A, etc.) ou em funções de investimentos, <i>private equity</i>, <i>venture capital</i>, <i>asset management</i>, <i>M&A</i> e gestão de portfólio. Governança Corporativa - Jurídico – Atuação predominante em subsistemas jurídicos, como <i>Legal Counsel</i> ou áreas correlatas. Marketing e Comercial – Carreira principal em subsistemas de <i>marketing</i>, vendas, desenvolvimento de negócios e áreas comerciais. Operações – Funções executivas com foco em operações, logística, <i>supply chain</i>, produção e áreas correlatas. Outros - Carreiras cuja experiência predominante não se enquadra em nenhuma das categorias anteriores (ex.: trajetória acadêmica, terceiro setor, consultorias especializadas ou atuação multidisciplinar sem predominância clara).

METODOLOGIA

INSTRUÇÃO ICVM 59 E MUDANÇAS NOS FORMULÁRIOS DE REFERÊNCIA

- A Resolução CVM 59, de 22.12.2021, alterou as anteriores Instrução CVM nº 480 e a 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 alguns, a exemplo 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

ÍNDICE BOVESPA (IBOVESPA)

- O Ibovespa, criado em 1968, é considerado como 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\$)

REBALANCE- AMENTO

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

METODOLOGIA

AUTODECLARAÇÃO DE GÊNERO, COR E RAÇA DOS ÓRGÃOS DE ADMINISTRAÇÃO

- Quadros instituídos no item 7.1D do Formulário de Referência, em atendimento à Instrução CVM 59 (ICVM59), referentes aos órgãos de Administração (Conselho de Administração e Diretoria Estatutária) e ao Conselho Fiscal e
- Os dados refletem um corte de dados em nível da administração (Conselho de Administração e Diretoria Estatutária) em um determinado momento, e não a composição atualizada do Conselho nem da Diretoria por ocasião da coleta dos dados.
- Dessa forma, não é possível garantir uma conciliação entre os indicadores de autodeclaração e as variáveis observadas no conjunto de Conselheiros.

7.1D Descrição das principais características dos órgãos 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

NOTAS SOBRE REMUNERAÇÃO

- Valores consideram os dados do item 8.15 do Formulário de Referência (modelo novo) para o exercício fiscal analisado.
- Não há cálculos ou interpretações, são exatamente os 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.
- **Remuneração Individual Máxima Anual do CA é considerada como a Remuneração Individual Anual paga ao Presidente do CA (Chair).**

METODOLOGIA

NOTAS SOBRE REMUNERAÇÃO

- Múltiplo da Remuneração do Chair é a proporção entre a remuneração recebida pelo Chair em relação à remuneração recebida pelos demais membros do Conselho.
- É assumido que a maior remuneração individual (remuneração máxima) é paga ao Chair. Este valor é o informado no item 8.15 como Valor Máximo de Remuneração.
- Considera os seguintes dados do Formulário de Referência, para o exercício fiscal específico:
 - Remuneração Total (item 8.2)
 - Remuneração Máxima (item 8.15)
 - Número de Membros Remunerados (item 8.2)
- A fórmula de cálculo é:
 - **$MRC = \text{Remuneração do Chair} / \text{Remuneração média dos demais membros, sendo}$**
 - Remuneração do Chair = Remuneração Máxima informada e
 - Remuneração média dos demais membros = $[(\text{Remuneração total} - \text{Remuneração Máxima}) / (\text{Número de membros remunerados} - 1)]$
- 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.

METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DOS COMITÊS - 1

COMITÊ DE AUDITORIA

Auditoria; Auditoria Estatutário; Auditoria não Estatutário; Auditoria e Riscos;
Auditoria e Finanças

COMITÊ DE COMPLIANCE, CONFORMIDADE E REGULATÓRIO

Outros Comitês - CONFORMIDADE; *Compliance*; Comitê Jurídico; *Compliance* e Prevenção às Fraudes

COMITÊ DE PESSOAS, CULTURA, NOMEAÇÃO E REMUNERAÇÃO

Remuneração; Gente; RH; Desenvolvimento Organizacional; Estrutura Organizacional; Remuneração;
Nomeação; Sucessão; Outros Comitês - Comitê de Gestão, Pessoas e Elegibilidade; Outros Comitês -
Comitê de Pessoas e Governança; Outros Comitês - COMITÊ DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO; Outros
Comitês - Comitê de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade; Outros Comitês - Comitê de Gente,
Nomeações e Governança Corporativa; Outros Comitês - Comitê de Indicação a Avaliação

COMITÊ DE COMUNICAÇÃO, NEGOCIAÇÃO, REPUTAÇÃO E DIVULGAÇÃO

Outros Comitês - Divulgação e Negociação; Outros Comitês - Comitê Executivo de Divulgação; Outros
Comitês - Comitê de Divulgação; Outros Comitês – COMITÊ DE ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO; Outros
Comitês - Comitê de Divulgação e Negociação; Outros Comitês – Comitê Gestor da Política de Divulgação
e Negociação da Companhia

COMITÊ DE ESTRATÉGIA, NEGÓCIOS E EXPANSÃO

Outros Comitês - Comitê Estratégico; Outros Comitês - Comitê Executivo de Gestão do Portfólio
Estratégico; Outros Comitês - Comitê de Fusões e Aquisições; Outros Comitês - Comitê Executivo de
Negócios; Outros Comitês - Estratégia e Marketing; Outros Comitês – Comitê de Expansão

METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DOS COMITÊS - 2

COMITÊ DE ÉTICA, INTEGRIDADE E CONDUTA

Outros Comitês - Comitê de Ética; Outros Comitês - Comitê de Conduta; Outros Comitês - Comitê Executivo de Ética e Disciplina; Outros Comitês - Comitê de Ética e Conduta

COMITÊ DE FINANÇAS, INVESTIMENTOS E MERCADO DE CAPITALIS

Comitê Financeiro; Outros Comitês - Comitê Executivo de Gestão de Ativos, Passivos, Liquidez e Capitais; Outros Comitês - Comitê Executivo de Rentabilidade e Desempenho; Outros Comitês - Comitê Executivo de Limite de Crédito; Outros Comitês - Comissão de Investimentos; Outros Comitês - Comissão de Investimentos; Outros Comitês - Comitê Técnico Estatutário Financeiro e de Relacionamento com Investidores; Outros Comitês - Comitê de Orçamento e Finanças Corporativas; Outros Comitês - Comitê de Investimentos, Finanças e Riscos; Precificação

COMITÊ DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

Comitê de Risco; Outros Comitês - Comitê Executivo de Risco; Outros Comitês - Comitê de Finanças, Riscos e Contingências; Outros Comitês - Comitê Executivo de Gestão de Riscos e Controles Internos; Outros Comitês - Comissão de Gestão de Riscos Corporativos; Outros Comitês - Comitê de Riscos e Aplicações Financeiras; Outros Comitês - Comitê de Riscos e Reputação

COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Outros Comitês - Comitê de Governança; Outros Comitês - Comitê Técnico Estatutário de Governança e Conformidade; Outros Comitês - Comitê Técnico Estatutário de Assuntos Corporativos; Outros Comitês - Comitê de Governança Corporativa; Outros Comitês - Comitê de Governança e Indicação; Outros Comitês - Comitê de Governança e Assuntos Jurídicos; Outros Comitês - Comitê de Governança e *Compliance*; Outros Comitês - Comitê de Governança e Divulgação; Outros Comitês - Comitê de Governança e Ética

COMITÊ DE INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Outros Comitês - Comitê de Estratégias Digitais; Outros Comitês - Comitê Digital; Outros Comitês - Comitê de Tecnologia; Outros Comitês - Comitê de Inovação e Inovação; Outros Comitês - Comitê Técnico Estatutário de Desenvolvimento da Produção e Tecnologia; Outros Comitês - Comitê de Transformação, Estratégia e Investimentos; Outros Comitês - Comitê de Inovação; Outros Comitês - Comitê de TI e Inovação Digital

METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DOS COMITÊS - 3

COMITÊ DE OPERAÇÕES, PROJETOS E ASSUNTOS TÉCNICOS

Comitê Administrativo-Operacional; Comitê Operacional; Comitê de Gerenciamento de Frotas

COMITÊ DE ESG, SUSTENTABILIDADE, MEIOAMBIENTE E RSC

Outros Comitês - Comitê de Sustentabilidade; Outros Comitês - Comissão de Sustentabilidade e Riscos;
Outros Comitês - Comitê de Impacto Social; Outros Comitês - Qualidade e Sustentabilidade; Outros
Comitês - Comitê de Responsabilidade Social

COMITÊ DE TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Outros Comitês - Comitê de Partes Relacionadas; Outros Comitês - Comitê Especial Independente para
Transações com Partes Relacionadas; Outros Comitês - Comitê de Transação com Partes Relacionadas;
Outros Comitês - Comitê para Avaliação de Transações com Partes Relacionadas; Outros Comitês -
Comitê de Operações com Ativos de Partes Relacionadas; Outros Comitês - Comitê Independente de
Partes Relacionadas

COMITÊ DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

RELEVANTES

Comitê de Divulgação de Informações Relevantes; Comitê de Divulgação; Comitê de Divulgação e
Negociação; Comitê de Política de Divulgação das Informações

OUTROS COMITÊS

Comitê de Minoritários; Comitê Acadêmico e Institucional; Gestão do Programa de *Stock Option*; Comitê
Médico; Acompanhamento de Obras; Produtos e Precificação; *Customer Experience*; Produtos e Marcas;
Clientes, Marketing e Digital

ANEXO

LISTA DAS EMPRESAS ANALISADAS

ALLOS S.A.

AMBEV S.A.

AUREN ENERGIA S.A.

AZZAS 2154 S.A.

B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO

BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.

BCO BRADESCO S.A.

BCO BRASIL S.A.

BCO BTG PACTUAL S.A.

BCO SANTANDER (BRASIL); S.A.

BRADESPAR S.A.

BRASKEM S.A.

BRAVA ENERGIA S.A.

BRF S.A.

CAIXA SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.

CENTRAIS ELET BRAS S.A. - ELETROBRAS

CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO

CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG

CIA PARANAENSE DE ENERGIA - COPEL

CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO

CIA SIDERURGICA NACIONAL

COGNA EDUCAÇÃO S.A.

COSAN S.A.

CPFL ENERGIA S.A.

CSN MINERAÇÃO S.A.

CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.

CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREENDE E PART

DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.

EMBRAER S.A.

ENERGISA S.A.

ENEVA S.A.

ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.

EQUATORIAL ENERGIA S.A.

FLEURY S.A.

GERDAU S.A.

HAPVIDA PARTICIPACOES E INVESTIMENTOS SA

HYPERA S.A.

IGUATEMI S.A.

IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A.

ISA ENERGIA BRASIL S.A.

ITAU UNIBANCO HOLDING S.A.

ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.

KLABIN S.A.

LOCALIZA RENT A CAR S.A.

LOJAS RENNER S.A.

MAGAZINE LUIZA S.A.

MARCOPOLLO S.A.

MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.

METALURGICA GERDAU S.A.

MINERVA S.A.

MOTIVA INFRAESTRUTURA DE MOBILIDADE S.A.

MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.

MULTIPLAN - EMPREENDE IMOBILIARIOS S.A.

NATURA & CO HOLDING S.A. *

PET CENTER COMERCIO E PARTICIPACOES S.A.

PETRO RECONCAVO

PETROLEO BRASILEIRO S.A. PETROBRAS

PORTO SEGURO S.A.

PRIO S.A. (PETRORIO)

RAIA DROGASIL S.A.

RAIZEN

REDE D'OR SÃO LUIZ S.A.

RUMO S.A.

SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.

SAO MARTINHO S.A.

SENDAS DISTRIBUIDORA S.A. (ASSAI)

SLC AGRICOLA S.A.

SMARTFIT ESCOLA DE GINÁSTICA E DANÇA S.A.

SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.

TELEFÔNICA BRASIL S.A.

TIM PARTICIPACOES S.A.

TOTVS S.A.

TRANSMISSORA ALIANÇA DE ENERGIA ELÉTRICA S.A.

ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.

USINAS SID DE MINAS GERAIS S.A. - USIMINAS

VALE S.A.

VAMOS LOCAÇÃO DE CAMINHÕES. MÁQUINAS E EQUIP. S.A.

VIBRA ENERGIA S/A

VIVARA PARTICIPAÇÕES S.A.

WEG S.A.

YDUQS PARTICIPACOES S.A.

* Natura & Co

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.

PROPÓSITO

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

MISSÃO

Apoiar as empresas no recrutamento, avaliação e desenvolvimento das melhores lideranças, promovendo uma combinação vencedora de ética, capacitações, adequação cultural e soft skills.

VALORES

INTEGRIDADE | EXCELÊNCIA | DIVERSIDADE |
RESPEITO | SIMPLICIDADE

VilaNovaPartners

VilaNovaPartners

RESPONSÁVEIS PELO ESTUDO:

Fernando Carneiro, Sócio Sênior

Norton Lara, Sócio Sênior

Alexandre de Botton, Sócio Sênior

Célia Assis, Sócia Diretora – Drixx IT Advisors

Gustavo Figueiredo, Sócio

Olivia Aguiar, Sócia

Lígia Fecchio, Engagement Manager

Jessica Furtado, Pesquisadora Sênior

