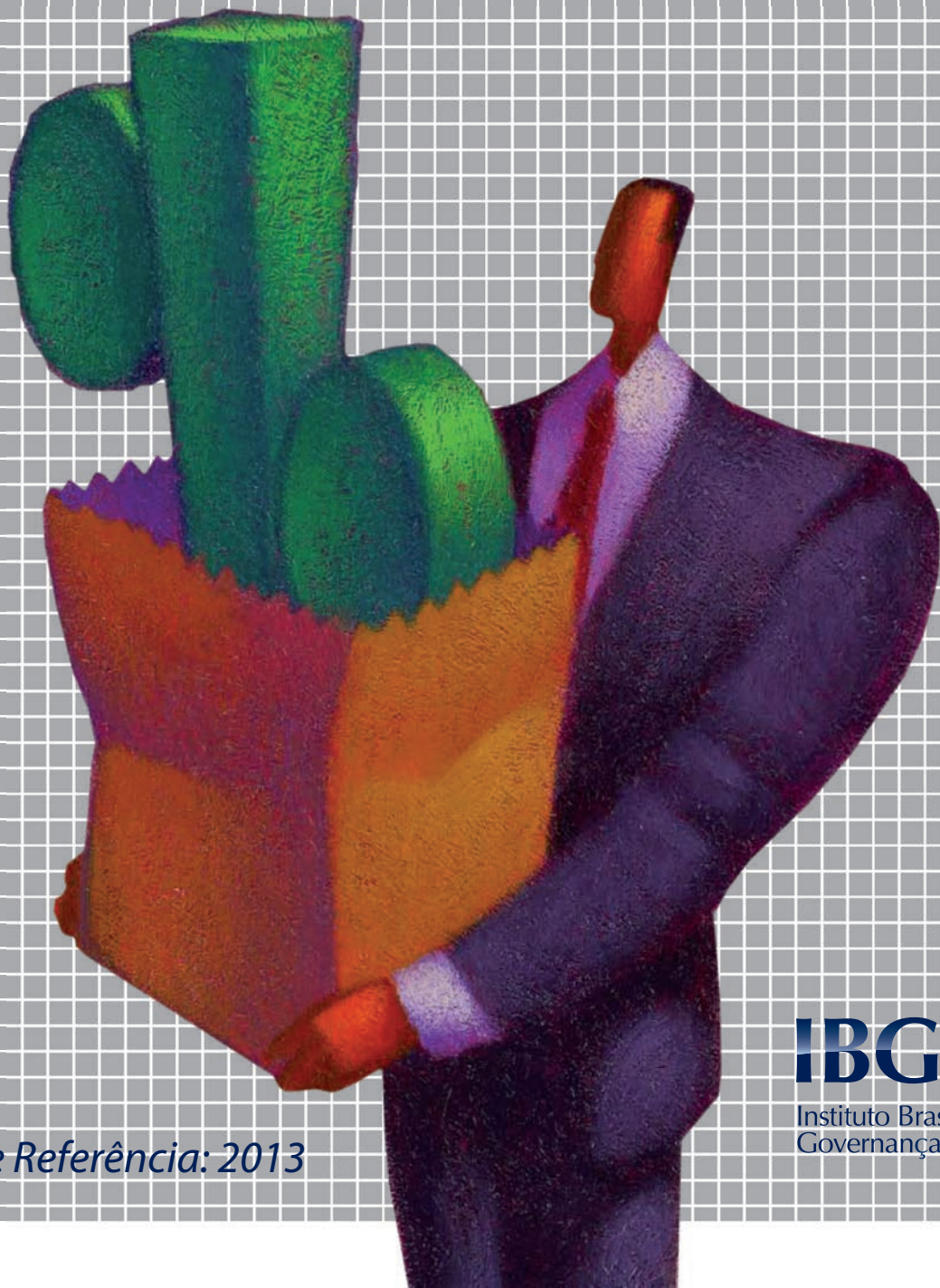


Remuneração dos Administradores

5ª edição



Ano de Referência: 2013

IBGC

Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

SUMÁRIO

- 02** Sumário Executivo
- 09** Gráficos e Quadros - Conselho de Administração
- 14** Gráficos e Quadros - Diretoria Estatutária
- 18** Gráficos e Quadros - Conselho Fiscal
- 22** Gráficos e Quadros - Empresas que não divulgaram o item 13.11 do FR
- 24** Metodologia

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente estudo, em sua quinta edição, apresenta informações sobre a remuneração dos administradores a partir de dados coletados dos Formulários de Referência (FR) das empresas listadas (instituídos pela Instrução Normativa 480 da Comissão de Valores Mobiliários, em dezembro de 2009). A análise dos dados, referentes a 2013 (publicados no FR de 2014), foi precedida pela definição e classificação da amostra e pela validação dos dados. Ainda é alto o número de companhias que apresentam informações inconsistentes em seus Formulários, apesar dos esforços dos reguladores, autorreguladores e entidades de mercado no aprimoramento de procedimentos e recomendações para um adequado preenchimento. Conforme detalhado na metodologia, quase todos os gráficos baseiam-se nos valores das “medianas das médias da remuneração anual” paga pelas empresas a cada órgão analisado (as exceções são indicadas em notas ao longo do documento).

O estudo se propõe a apresentar um panorama quantitativo da remuneração dos administradores, e não a analisar os motivos dos valores e variações identificados, o que não é o foco desta análise e demandaria análises caso a caso e entrevistas com as empresas.

[Ver Metodologia](#)

Conselho de Administração

Dados da série de médias de remuneração total anual dos conselheiros das 272 empresas da amostra – **2013**:

| | |
|----------------|-----------------------|
| <i>Mínima</i> | <i>R\$ 1.556</i> |
| <i>Máxima</i> | <i>R\$ 14.674.676</i> |
| <i>Mediana</i> | <i>R\$ 144.598</i> |

Em **comparação com o ano anterior**, houve crescimento da mediana de remuneração total anual dos conselheiros na amostra total (11,7%). A divisão das empresas por segmento de listagem da BM&FBovespa aponta que houve aumento na mediana de remuneração dos conselheiros entre as empresas listadas no segmento Tradicional e redução das medianas entre as empresas listadas no Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Em parte, isto se explica pela redução dos valores médios pagos como remuneração variável aos conselheiros. Se for considerada apenas a parcela de remuneração fixa, as medianas das empresas de todos os segmentos de listagem apresentaram aumento em relação ao ano anterior, com exceção das empresas do Nível 2, que apresentaram queda (a mensuração das diferenças de um ano para o outro exigiria o tratamento dos dados considerando a taxa de inflação do período).

[Ver Gráfico I e Gráfico II](#)

Quanto aos **componentes de remuneração** adotados, 20,6% das empresas da amostra pagaram seus conselheiros com remuneração variável e/ou por ações, além da parcela fixa. Entre essas 56 empresas, a composição média da remuneração dos conselheiros corresponde a 61,8% de parcela fixa, 21,4% de parcela variável e 16,8% de remuneração por ações.

Ver Gráfico III, Gráfico IV e Gráfico V

Quanto à **homogeneidade na remuneração** dos conselheiros de administração, 32,7% das empresas da amostra pagaram valor igual para todos os seus conselheiros. Nas demais, há diferença entre a remuneração dos conselheiros. Tal prática pode estar relacionada, entre outras questões, a uma remuneração maior para o presidente do conselho, que possui atribuições e responsabilidades adicionais, ou a um possível adicional por participação em comitês do conselho.

Ver Gráfico VI

Entre os **segmentos de listagem**, as empresas do Nível 2 apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros, que corresponde a pouco mais do que o dobro da mediana da amostra total. O Novo Mercado apresenta o menor desvio padrão, apesar de ter variedade maior de companhias por setor e por porte. Os valores mínimos de remuneração pagos pelas empresas indicam que há prática de remunerações simbólicas para os conselheiros (não foi possível inferir se há compensação desses profissionais com remuneração paga pelo exercício de outro cargo ou atividade).

Ver Quadro I

Na segmentação por **faixas de faturamento** anual, as empresas com faturamento acima de R\$ 10 bilhões apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros, que é quase duas vezes maior do que a mediana da amostra total. Há tendência de aumento da remuneração quanto maior o faturamento da empresa.

Ver Quadro II

Na classificação de acordo com os percentuais de **conselheiros independentes**, as empresas cujos profissionais independentes representam mais de 30% da composição dos conselhos apresentam a maior mediana de remuneração, que é quase 1,4 vezes maior do que a mediana da amostra total. Há tendência de aumento do valor quanto maior o percentual de independentes. Entre as companhias sem conselheiros independentes, há grande dispersão dos valores da remuneração.

Ver Quadro III

Quanto à **postura diante da liminar** para a não divulgação do item 13.11 do Formulário de Referência, as empresas que se apoiam na liminar apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros, quase 1,5 vezes maior do que a mediana da amostra total. Em termos de média da remuneração, as empresas com liminar pagaram 2,3 vezes mais aos seus conselheiros do que as empresas que não a utilizam.

[Ver Quadro IV](#)

Com relação aos **setores de atuação**, as empresas do setor de madeira e papel apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros, mais de 6 vezes maior do que a mediana da amostra total. A mediana mais baixa está entre as empresas do setor de Utilidade Pública.

[Ver Quadro V](#)

Na classificação por **tipo de controle acionário**, as empresas com controle disperso apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros, mais de duas vezes maior que a mediana da amostra total. As companhias de controle estatal apresentam a menor mediana.

[Ver Quadro VI](#)

Diretoria Estatutária

Dados da série de médias de remuneração dos diretores estatutários das 272 empresas da amostra - 2013:

| | |
|----------------|----------------|
| <i>Mínima</i> | R\$ 3.732 |
| <i>Máxima</i> | R\$ 13.451.453 |
| <i>Mediana</i> | R\$ 1.234.877 |

Em **comparação com o ano anterior**, houve aumento (12,3%) da mediana de remuneração anual total dos diretores estatutários na amostra total e também nos segmentos de listagem analisados. Analisando-se apenas as médias das parcelas fixas pagas, também observa-se aumento da remuneração em todos os segmentos de listagem. Nas parcelas variáveis, houve queda das medianas das empresas do Nível 2 e do segmento Tradicional (a mensuração das diferenças de um ano para o outro exigiria o tratamento dos dados considerando a taxa de inflação do período).

[Ver Gráfico VII, Gráfico VIII e Gráfico IX](#)

Quanto aos **componentes de remuneração** adotados, 75,6% das empresas da amostra utilizam remuneração variável e/ou por ações no pagamento de seus diretores estatutários, além da parcela fixa. Entre essas 204 empresas, a composição média da remuneração dos diretores estatutários é 57,3% de parcela fixa, 30,8% de parcela variável e 11,9% de remuneração por ações.

[Ver Gráfico X, Gráfico XI e Gráfico XII](#)

Entre os **segmentos de listagem**, as empresas do Nível 2 apresentam a maior mediana de remuneração dos diretores estatutários, que é quase 1,7 vezes maior do que a mediana da amostra total. As medianas das remunerações nos segmentos especiais de Governança são consideravelmente maiores do que a das empresas listadas no segmento Tradicional. Os valores mínimos de remuneração pagos indicam que há a prática de remunerações simbólicas para os diretores estatutários (não foi possível inferir se há compensação desses profissionais com remuneração paga pelo exercício de outro cargo ou atividade).

[Ver Quadro VII](#)

Na segmentação por **faixas de faturamento** anual, as empresas com faturamento acima de R\$ 10 bilhões apresentam a maior mediana de remuneração dos diretores estatutários, que é pouco mais do que 3 vezes maior do que a mediana da amostra total. Há tendência de aumento da remuneração quanto maior o faturamento da empresa.

[Ver Quadro VIII](#)

Quanto à **postura diante da liminar** para a não divulgação do item 13.11 do Formulário de Referência, as empresas que se apoiam na liminar apresentam a maior mediana de remuneração média dos diretores estatutários, que é cerca de 2,4 vezes maior do que a mediana da amostra total.

[Ver Quadro IX](#)

Nos **setores de atuação**, as empresas do setor de madeira e papel apresentam a maior mediana de remuneração dos diretores estatutários, que é pouco mais de 2,4 vezes maior do que a mediana da amostra total, seguida pelas empresas do setor de transporte, do setor de petróleo, gás e combustível e do setor de serviços financeiros diversos, que também apresentam medianas bastante elevadas. As medianas mais baixas são das empresas de tecidos, vestuário e calçados e das empresas de previdência e seguros.

[Ver Quadro X](#)

Na classificação por **tipo de controle acionário**, em linha com o que é observado em relação à remuneração dos conselheiros de administração, as empresas com controle disperso apresentam a maior mediana de remuneração dos diretores estatutários, que é aproximadamente 2,3 vezes maior do que a mediana da amostra total. A menor mediana está entre as companhias de controle estatal.

[Ver Quadro XI](#)

Conselho Fiscal

O **percentual de instalação** do Conselho Fiscal abrange 64,3% das empresas da amostra total e chega a 96,3% entre as empresas do Nível 1.

[Ver Quadro XII](#)

Dados da série de médias de remuneração dos conselheiros fiscais das 175 empresas com Conselho Fiscal instalado - **2013**:

| | |
|----------------|-------------|
| <i>Mínima</i> | R\$ 5.900 |
| <i>Máxima</i> | R\$ 326.604 |
| <i>Mediana</i> | R\$ 67.798 |

Em **comparação com o ano anterior**, houve crescimento das medianas de remuneração anual dos conselheiros fiscais, na amostra total (5,4%) e em cada um dos segmentos da BM&FBovespa (a mensuração das diferenças de um ano para o outro exigiria o tratamento dos dados considerando a taxa de inflação do período).

[Ver Gráfico XIII](#)

Quanto à **homogeneidade na remuneração** dos conselheiros fiscais, 66,2% das empresas da amostra pagaram valor igual para todos os seus conselheiros fiscais. Nas demais, há diferença entre a remuneração dos conselheiros fiscais (tal fato pode ser relacionado com o pagamento de maiores valores a especialistas contábeis/financeiros, ou ainda à atuação dos profissionais em “Conselho Fiscal turbinado”, ou seja, que exercem também as funções de comitê de auditoria).

[Ver Gráfico XIV](#)

Entre os **segmentos de listagem**, as empresas do Nível 2 apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros fiscais, que é cerca de 1,6 vezes maior do que a mediana da amostra total. As empresas do segmento Tradicional apresentam a menor mediana. Os valores mínimos pagos pelas empresas indicam que há prática de remunerações simbólicas para os conselheiros fiscais (não foi possível inferir se há compensação desses profissionais com remuneração paga pelo exercício de outro cargo ou atividade).

[Ver Quadro XIII](#)

Na segmentação por **faixas de faturamento** anual, as empresas com faturamento acima de R\$ 10 bilhões apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros fiscais, que é pouco maior que o dobro da mediana da amostra total. Há tendência de aumento da remuneração quanto maior o porte da empresa, conforme o padrão observado nos demais órgãos. Tal resultado poderia ser esperado, dada à regra de remuneração mínima dos conselheiros fiscais que, por lei, está relacionada a um percentual da remuneração dos diretores estatutários das companhias.

Ver Quadro XIV

Quanto à **postura diante da liminar** para a não divulgação do item 13.11 do Formulário de Referência, as empresas que se apoiam na liminar apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros fiscais, que é aproximadamente 1,6 vezes maior do que a mediana da amostra total.

Ver Quadro XV

Nos **setores de atuação**, as empresas do setor de telecomunicações apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros fiscais (cerca de 1,8 vezes maior do que a mediana da amostra total) seguidas das empresas do setor de petróleo, gás e combustíveis. A mediana mais baixa está entre as empresas de utilidade pública.

Ver Quadro XVI

Na classificação por **tipo de controle acionário**, as empresas com controle disperso apresentam a maior mediana de remuneração dos conselheiros fiscais, que é quase 1,5 vezes maior do que a mediana da amostra total. As companhias de controle estatal apresentam a menor mediana.

Ver Quadro XVII

Empresas que não divulgaram o item 13.11 do FR

O Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças do Rio de Janeiro (IBEF-Rio) obteve, em março de 2010, uma liminar concedida pela 5ª Vara Federal do Rio de Janeiro, possibilitando aos seus associados o direito de não divulgar as informações requisitadas no item 13.11 do Formulário de Referência (FR), ou seja, a menor remuneração, a maior e a média de cada órgão da administração.

O IBGC enfatiza a importância da transparência, inclusive da divulgação de informações sobre a remuneração dos administradores. A esse respeito, os itens 2.24 (para o conselho) e 3.9 (para a diretoria) da 4ª edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* (2009) recomendam:

[...]

A remuneração dos conselheiros [diretores] deve ser divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco separado daquele relativo à remuneração da gestão [do conselho].

Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros [diretores], a organização deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo menos, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor com as respectivas justificativas para essa disparidade, se houver.

[...]

O **acompanhamento do percentual de empresas** que se apoiaram na liminar do IBEF para a não divulgação das informações do item 13.11 do FR, referentes ao período de 2010 a 2013, aponta que houve uma redução da adesão das empresas a esta liminar comparando-se os dados referentes a 2010 e a 2011. Depois disso, observa-se uma tendência de crescimento da adesão das empresas ao uso da liminar.

[Ver Quadro XVIII](#)

Na análise da amostra classificada por **segmento de listagem**, a menor adesão à liminar está entre as empresas do segmento Tradicional (12,6%). Considerando-se apenas os segmentos especiais de governança da BM&FBovespa, o menor percentual está entre as empresas do Novo Mercado (15,7%) e o maior percentual está entre as empresas do Nível 1 (40,7%). Ou seja, há uma tendência de maior divulgação do item 13.11 quanto mais exigente é o nível de Governança Corporativa a que a empresa pertence.

[Ver Gráfico XV](#)

Na análise da amostra classificada por **tipo de controle**, o mais alto percentual de empresas que se valeram da liminar em 2013 está entre as empresas de controle estrangeiro (31,6%), seguidas pelas empresas de controle disperso (25,0%). O percentual é nulo entre as empresas de controle estatal, sujeitas a leis de transparência mais rígidas.

[Ver Gráfico XVI](#)

Na análise das empresas classificadas por **faixas de faturamento**, observa-se nos dados de 2013 tendência de maior adesão à liminar quanto maior o faturamento.

[Ver Gráfico XVII](#)

GRÁFICOS E QUADROS

Conselho de Administração

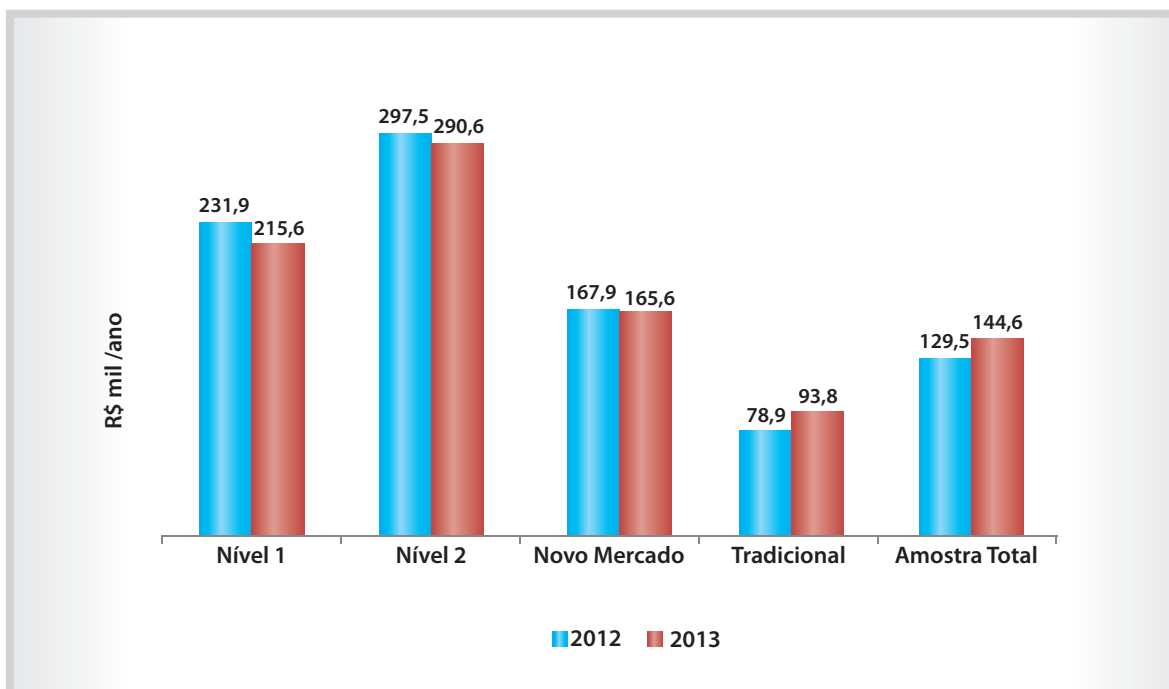


GRÁFICO I - MEDIANA DA REMUNERAÇÃO MÉDIA ANUAL DO CONSELHEIRO POR EMPRESA (2012-2013)¹

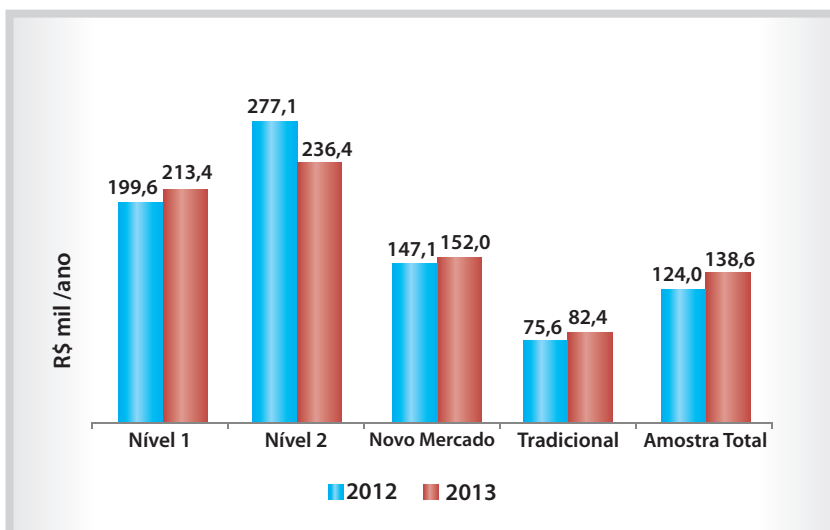


GRÁFICO II - MEDIANA DA REMUNERAÇÃO FIXA MÉDIA ANUAL DO CONSELHEIRO POR EMPRESA (2012-2013)

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

¹ Estão consideradas todas as formas de remuneração cuja divulgação é exigida no Formulário de Referência: Fixa, Variável, Benefício Pós Emprego, Cessação do Cargo e Remuneração Baseada em Ações.

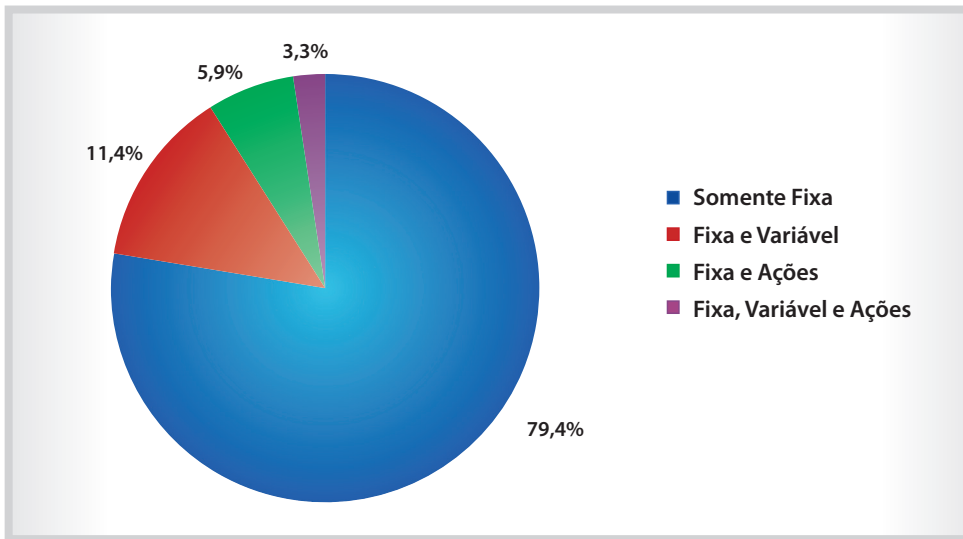


GRÁFICO III - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA, DE ACORDO COM A ESTRUTURA DA REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS (2013)

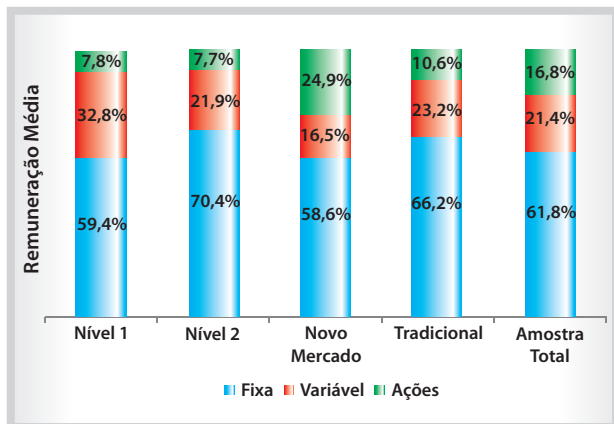


GRÁFICO IV - DISTRIBUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS CONSELHEIROS QUE RECEBEM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E/OU POR AÇÕES (2013)

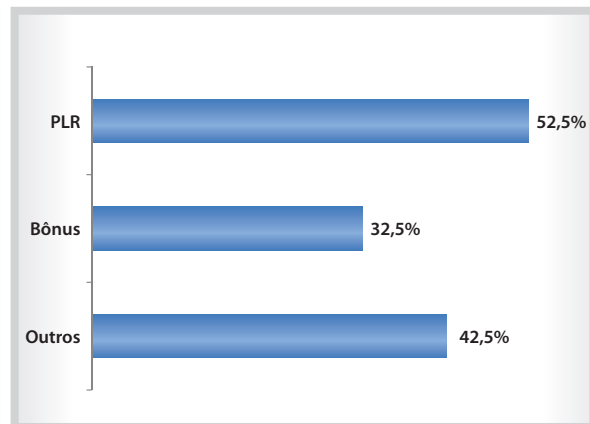


GRÁFICO V - EMPRESAS QUE PAGAM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL AOS CONSELHEIROS, POR TIPO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (2013)³

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

² Como na edição anterior da pesquisa, a metodologia de cálculo adotada para este gráfico exclui as empresas que utilizavam exclusivamente a remuneração fixa. Com isso, compuseram o universo considerado no gráfico as 56 empresas que pagaram remuneração variável e/ou por ações, além da parcela fixa. Os percentuais foram calculados em relação ao total da remuneração fixa, variável e por ações (portanto, foram excluídas as parcelas referentes a pós emprego e cessação do cargo).

³ Considerando apenas o universo das 40 empresas que pagaram remuneração variável ao Conselho, o gráfico apresenta os percentuais de empresas que aderem a cada um dos tipos de remuneração variável previstos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e encontrados no FR. Na categoria "Outros", estão incluídos: "participação em comissões" e "outros valores variáveis" não especificados. Vale ressaltar que a soma dos percentuais excede 100%, pois as empresas podem pagar duas ou mais categoriais de remuneração variável, como Bônus e PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

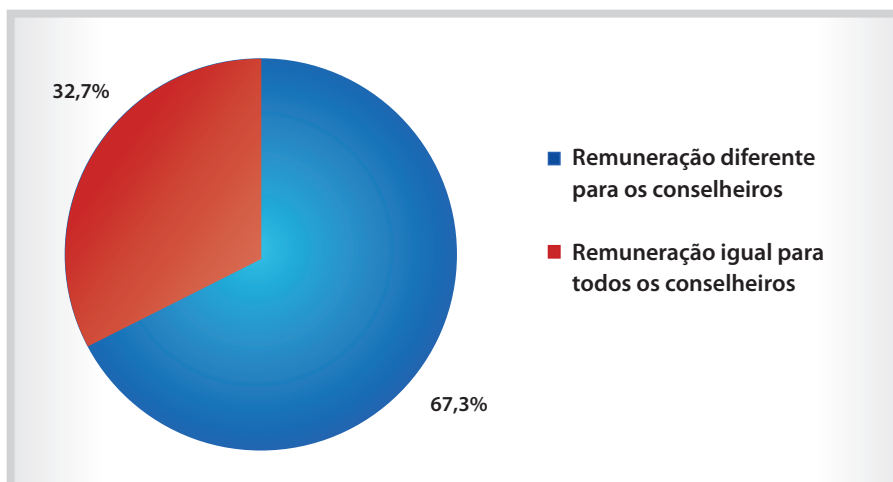


GRÁFICO VI - PERCENTUAIS DE EMPRESAS COM REMUNERAÇÃO IGUAL OU DIFERENTE PARA OS CONSELHEIROS (2013)⁴

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Segmentos de listagem | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | | | N.º de empresas |
|-----------------------|---|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | Mínima | Máxima | |
| Nível 1 | 215.556,83 | 960.585,15 | 2.815.715,66 | 76.363,83 | 599.905,69 | 14.507,50 | 14.674.676,48 | 27 |
| Nível 2 | 290.593,33 | 559.243,95 | 899.750,51 | 115.925,10 | 617.452,14 | 35.785,34 | 4.328.951,55 | 22 |
| Novo Mercado | 165.600,00 | 264.645,08 | 274.389,58 | 113.430,86 | 292.144,29 | 6.120,00 | 1.484.610,90 | 121 |
| Tradicional | 93.762,58 | 222.125,40 | 343.682,37 | 36.665,59 | 234.385,71 | 1.555,56 | 2.101.000,00 | 102 |
| Amostra Total | 144.597,58 | 341.610,34 | 975.075,60 | 69.629,93 | 317.746,90 | 1.555,56 | 14.674.676,48 | 272 |

QUADRO I - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS POR SEGMENTO DE LISTAGEM DAS EMPRESAS (2013)⁵

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Faturamento anual (R\$) | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|--------------------------|---|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Até 500 mi | 96.804,56 | 215.602,34 | 334.081,13 | 47.526,43 | 228.013,24 | 78 |
| Acima de 500 mi até 1 bi | 142.870,67 | 277.427,51 | 304.305,50 | 78.900,00 | 336.157,41 | 44 |
| Acima de 1 bi até 5 bi | 141.029,52 | 288.211,47 | 505.805,84 | 67.605,91 | 288.354,74 | 91 |
| Acima de 5 bi até 10 bi | 194.942,53 | 300.606,40 | 323.791,42 | 97.252,75 | 332.698,27 | 33 |
| Acima de 10 bi | 283.619,05 | 1.067.190,90 | 2.851.526,91 | 213.535,66 | 595.623,83 | 26 |
| Amostra Total | 144.597,58 | 341.610,34 | 975.075,60 | 69.629,93 | 317.746,90 | 272 |

QUADRO II - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS, EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO DAS EMPRESAS (2013)⁶

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

⁴ Este gráfico foi obtido exclusivamente a partir dos dados do item 13.11 do FR, comparando-se os valores de menor e maior remuneração divulgados, ou seja, consideram o universo das 226 empresas que divulgaram as informações desse item. Valores iguais apontaram que as empresas pagavam remuneração idêntica para todos os conselheiros.

⁵ Idem nota 2.

⁶ Idem nota 2.

| Percentual de independentes | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|--------------------------------|---|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| 0% | 97.187,95 | 376.419,16 | 1.476.732,38 | 45.324,23 | 242.400,00 | 101 |
| Superior a 0% e inferior a 20% | 135.721,81 | 252.021,23 | 284.481,66 | 82.942,27 | 220.166,66 | 28 |
| De 20% até 30% | 152.314,00 | 297.111,53 | 347.883,78 | 72.195,43 | 348.622,79 | 64 |
| Acima de 30% | 199.500,00 | 364.910,68 | 612.468,54 | 121.200,00 | 343.176,88 | 79 |
| Amostra Total | 144.597,58 | 341.610,34 | 975.075,60 | 69.629,93 | 317.746,90 | 272 |

QUADRO III - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS, EM RELAÇÃO AO PERCENTUAL DE INDEPENDENTES NOS CONSELHOS (2013)⁷

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Uso da liminar | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|----------------------|---|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Sim | 214.751,92 | 644.194,71 | 2.173.387,83 | 92.819,95 | 324.298,50 | 46 |
| Não | 134.339,74 | 280.022,36 | 421.783,49 | 67.578,00 | 309.389,70 | 226 |
| Amostra Total | 144.597,58 | 341.610,34 | 975.075,60 | 69.629,93 | 317.746,90 | 272 |

QUADRO IV - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS, EM RELAÇÃO À LIMINAR PARA A NÃO DIVULGAÇÃO DO ITEM 13.11 (2013)⁸

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

⁷ Idem nota 2

⁸ Idem nota 2.

| Setor de atuação | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|---------------------------------|---|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Alimentos Processados | 194.942,53 | 334.005,36 | 374.634,28 | 114.914,14 | 332.698,27 | 13 |
| Bens Industriais | 117.720,00 | 181.938,57 | 172.467,15 | 80.624,03 | 212.576,11 | 8 |
| Comércio | 105.490,91 | 193.147,78 | 207.525,89 | 62.082,96 | 249.211,93 | 12 |
| Comércio e Distribuição | 171.555,56 | 202.434,02 | 177.622,23 | 53.608,50 | 261.285,33 | 5 |
| Construção e Engenharia | 139.088,08 | 207.012,98 | 255.409,25 | 73.922,25 | 236.367,68 | 26 |
| Consumo Cíclico | 101.117,27 | 184.678,47 | 186.947,10 | 67.500,00 | 227.285,00 | 13 |
| Consumo Não Cíclico | 192.800,00 | 408.099,31 | 436.291,57 | 122.658,46 | 594.147,01 | 7 |
| Diversos | 234.504,62 | 417.878,49 | 389.188,16 | 145.919,55 | 635.773,22 | 8 |
| Exploração de Imóveis | 165.600,00 | 299.167,60 | 304.600,69 | 86.400,00 | 456.628,71 | 9 |
| Holdings Diversificadas | 305.161,27 | 272.739,12 | 228.961,94 | 121.025,24 | 456.875,15 | 4 |
| Intermediários Financeiros | 213.319,43 | 1.030.793,78 | 2.839.915,46 | 66.389,84 | 622.898,44 | 28 |
| Madeira e Papel | 893.783,74 | 875.156,50 | 649.573,61 | 386.332,78 | 1.122.859,03 | 9 |
| Maquinas e Equipamentos | 427.723,16 | 375.964,49 | 244.712,15 | 194.153,70 | 557.415,09 | 6 |
| Materiais Básicos | 153.919,28 | 146.085,12 | 66.467,65 | 100.931,48 | 203.326,05 | 6 |
| Material de Transporte | 284.565,20 | 375.192,20 | 339.071,04 | 173.500,00 | 419.352,70 | 9 |
| Petróleo, Gás e Biocombustíveis | 151.988,00 | 415.512,70 | 489.395,50 | 128.085,00 | 416.733,91 | 5 |
| Previdência e Seguros | 397.588,50 | 600.241,24 | 606.972,94 | 141.141,00 | 1.019.208,32 | 6 |
| Químicos | 247.248,02 | 354.784,59 | 238.043,83 | 215.889,21 | 386.143,40 | 4 |
| Saúde | 197.599,89 | 270.093,63 | 194.790,12 | 155.953,56 | 293.566,35 | 6 |
| Serviços Financeiros Diversos | 203.722,91 | 289.294,45 | 257.561,47 | 148.350,00 | 401.889,81 | 6 |
| Siderurgia e Metalurgia | 167.551,72 | 375.180,44 | 457.108,18 | 79.334,42 | 454.626,03 | 10 |
| Tecidos, Vestuário e Calçados | 120.000,00 | 144.501,27 | 112.902,61 | 52.499,32 | 220.666,67 | 15 |
| Tecnologia da Informação | 153.863,30 | 166.881,75 | 88.223,90 | 141.438,48 | 232.582,86 | 5 |
| Telecomunicações | 230.366,00 | 179.200,40 | 152.080,03 | 119.251,00 | 264.732,60 | 3 |
| Transporte | 197.238,60 | 188.113,56 | 92.086,53 | 105.793,11 | 240.131,43 | 11 |
| Utilidade pública | 66.626,55 | 77.932,15 | 62.772,04 | 34.332,48 | 97.236,55 | 38 |
| Amostra Total | 144.597,58 | 341.610,34 | 975.075,60 | 69.629,93 | 317.746,90 | 272 |

QUADRO V - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS EM RELAÇÃO AO SETOR DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS (2013)⁹

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Tipo de controle | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de Empresas |
|----------------------|---|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Compartilhado | 153.251,65 | 302.897,51 | 456.694,68 | 82.855,26 | 311.014,76 | 86 |
| Disperso | 318.139,17 | 470.594,54 | 456.965,25 | 129.182,71 | 528.158,20 | 12 |
| Estatual | 61.031,05 | 67.157,32 | 32.044,82 | 39.704,60 | 95.696,93 | 26 |
| Estrangeiro | 108.000,00 | 171.004,81 | 182.485,55 | 50.599,71 | 214.933,00 | 19 |
| Familiar | 186.666,67 | 435.864,41 | 1.349.255,57 | 78.000,00 | 403.206,40 | 129 |
| Amostra Total | 144.597,58 | 341.610,34 | 975.075,60 | 69.629,93 | 317.746,90 | 272 |

QUADRO VI - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS POR TIPO DE CONTROLE ACIONÁRIO DAS EMPRESAS (2013)¹⁰

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

⁹ Idem nota 2.

¹⁰ Idem nota 2.

GRÁFICOS E QUADROS

Diretoria Estatutária

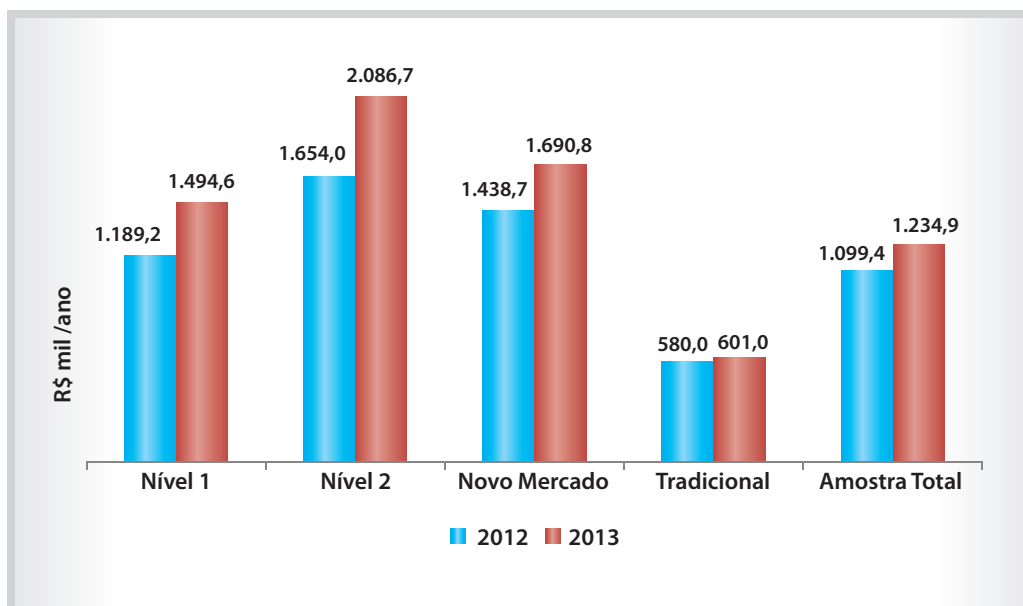


GRÁFICO VII - MEDIANA DA REMUNERAÇÃO MÉDIA ANUAL DO DIRETOR ESTATUTÁRIO POR EMPRESA (2012-2013)¹¹

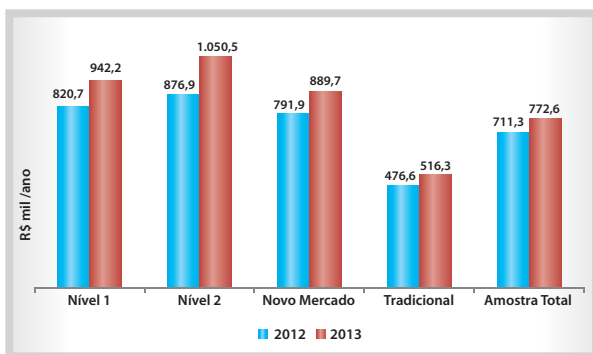


GRÁFICO VIII - MEDIANA DA REMUNERAÇÃO FIXA MÉDIA ANUAL DO DIRETOR ESTATUTÁRIO POR EMPRESA (2012-2013)

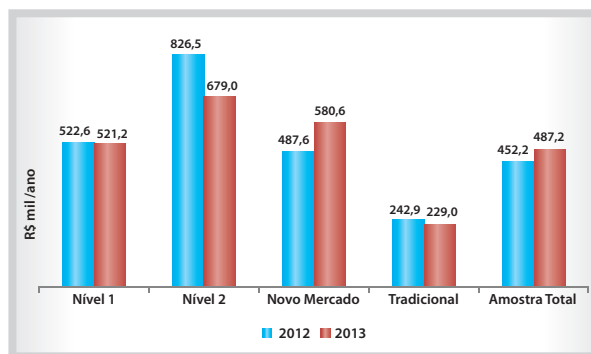


GRÁFICO IX - MEDIANA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL MÉDIA ANUAL DO DIRETOR ESTATUTÁRIO POR EMPRESA (2012-2013)¹²

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

¹¹ Estão consideradas todas as formas de remuneração cuja divulgação é exigida no Formulário de Referência: Fixa, Variável, Benefício Pós Emprego, Cessação do Cargo e Remuneração Baseada em Ações.

¹² A metodologia de cálculo adotada para este gráfico exclui as empresas que utilizavam exclusivamente a remuneração fixa e/ou por ações. Com isso, compuseram o universo considerado no gráfico apenas as 200 empresas que pagaram remuneração variável.

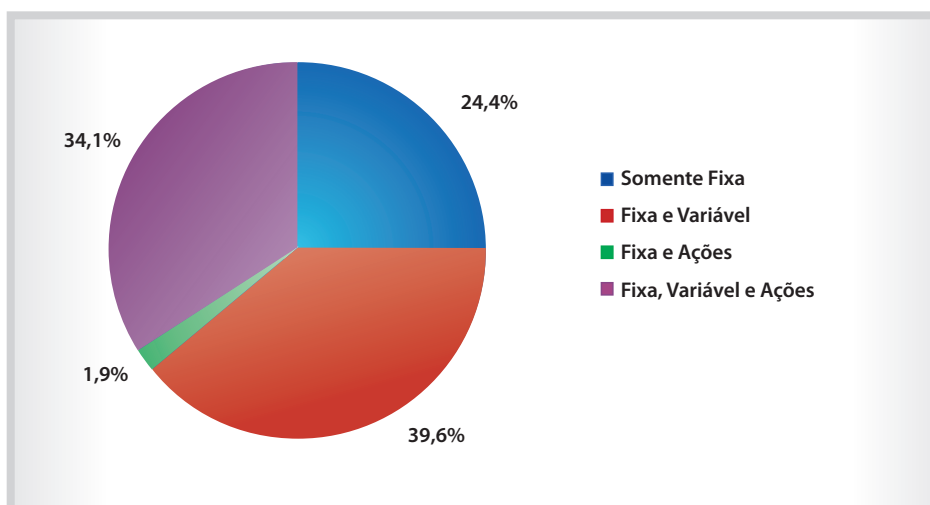


GRÁFICO X - DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA, DE ACORDO COM A ESTRUTURA DA REMUNERAÇÃO ANUAL DOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS (2013)¹³

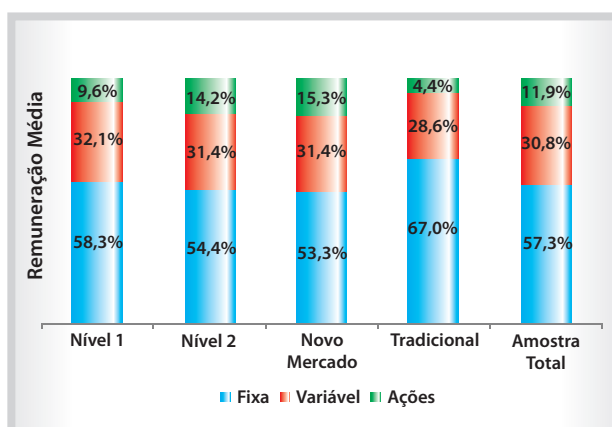


GRÁFICO XI - DISTRIBUIÇÃO DA REMUNERAÇÃO ANUAL MÉDIA DOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS QUE RECEBEM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E/OU POR AÇÕES (2013)¹⁴

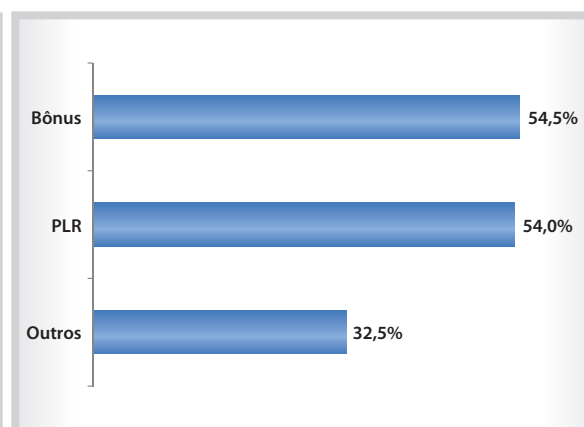


GRÁFICO XII - EMPRESAS QUE PAGAM REMUNERAÇÃO VARIÁVEL AOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS, POR TIPO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL (2013)¹⁵

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

¹³ A metodologia de cálculo adotada para este gráfico exclui uma empresa que remunerou seus diretores estatutários somente com ações e uma empresa que remunerou somente com parcela variável. Ou seja, foram consideradas as 270 empresas cuja remuneração dos diretores estatutários possui parcela fixa.

¹⁴ A metodologia de cálculo adotada para este gráfico exclui as empresas que utilizavam exclusivamente remuneração fixa, exclusivamente remuneração variável ou exclusivamente remuneração por ações. Com isso, compuseram o universo considerado no gráfico apenas as 204 empresas que pagaram remuneração variável e/ou por ações, além da parcela fixa. Os percentuais foram calculados em relação ao total da remuneração fixa, variável e por ações (portanto, foram excluídas as parcelas referentes a pós emprego e cessação do cargo).

¹⁵ Considerando apenas o universo das 200 empresas que pagaram remuneração variável à Diretoria Estatutária, o gráfico apresenta os percentuais de empresas que aderem a cada um dos tipos de remuneração variável previstos pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e encontrados no FR. Na categoria "Outros", estão incluídos: "participação em comissões" e "outros valores variáveis" não especificados. Vale ressaltar que a soma dos percentuais excede 100%, pois as empresas podem pagar duas ou mais categoriais de remuneração variável, como Bônus e PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

| Segmentos de listagem | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | | | N.º de Empresas |
|-----------------------|---|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|----------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | Mínima | Máxima | |
| Nível 1 | 1.494.617,91 | 2.558.772,35 | 2.522.240,38 | 745.949,23 | 3.762.556,15 | 123.731,13 | 9.930.058,11 | 27 |
| Nível 2 | 2.086.718,58 | 2.358.295,75 | 1.940.688,34 | 1.168.684,17 | 2.882.038,32 | 19.220,06 | 8.929.106,40 | 22 |
| Novo Mercado | 1.690.797,50 | 2.253.045,78 | 2.037.354,87 | 1.093.887,32 | 2.625.588,50 | 48.000,00 | 13.451.453,49 | 121 |
| Tradicional | 600.998,26 | 1.138.981,38 | 1.689.657,66 | 387.091,90 | 1.210.967,55 | 3.732,00 | 13.323.665,38 | 102 |
| Amostra Total | 1.234.876,57 | 1.874.132,35 | 2.034.076,77 | 596.456,74 | 2.232.037,26 | 3.732,00 | 13.451.453,49 | 272 |

QUADRO VII - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS, POR SEGMENTO DE LISTAGEM DAS EMPRESAS (2013)¹⁶

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Faturamento anual (R\$) | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|--------------------------|---|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Até 500 mi | 576.903,38 | 971.778,00 | 1.398.459,72 | 380.775,58 | 1.090.330,07 | 78 |
| Acima de 500 mi até 1 bi | 1.274.043,63 | 1.707.399,70 | 1.283.142,79 | 884.725,55 | 2.236.258,76 | 44 |
| Acima de 1 bi até 5 bi | 1.426.286,24 | 1.889.146,12 | 1.991.761,67 | 812.237,08 | 2.103.197,69 | 91 |
| Acima de 5 bi até 10 bi | 2.082.142,86 | 2.754.731,25 | 2.466.677,80 | 1.172.500,00 | 3.131.300,10 | 33 |
| Acima de 10 bi | 3.783.633,43 | 3.693.126,94 | 2.621.083,68 | 1.468.374,86 | 5.073.896,33 | 26 |
| Amostra Total | 1.234.876,57 | 1.874.132,35 | 2.034.076,77 | 596.456,74 | 2.232.037,26 | 272 |

QUADRO VIII - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS, EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO DAS EMPRESAS (2013)¹⁷

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Uso da liminar | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|----------------------|---|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Sim | 2.982.729,31 | 3.575.751,13 | 2.811.354,99 | 1.750.771,85 | 4.707.759,88 | 47 |
| Não | 1.120.507,33 | 1.518.683,09 | 1.627.287,808 | 532.000 | 1.873.857,35 | 225 |
| Amostra Total | 1.234.876,57 | 1.874.132,35 | 2.034.076,775 | 596.456,741 | 2.232.037,26 | 272 |

QUADRO IX - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS, EM RELAÇÃO À LIMINAR PARA A NÃO DIVULGAÇÃO DO ITEM 13.11 (2013)¹⁸

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

¹⁶ Idem nota 12.

¹⁷ Idem nota 12.

¹⁸ Idem nota 12.

| Setor de atuação | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|---------------------------------|---|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Alimentos Processados | 1.404.543,79 | 1.604.547,91 | 1.136.131,28 | 967.567,45 | 2.005.903,01 | 13 |
| Bens Industriais | 967.187,31 | 895.268,20 | 625.770,57 | 425.855,48 | 1.188.157,72 | 8 |
| Comércio | 1.271.535,56 | 2.177.080,94 | 2.327.464,95 | 992.072,08 | 2.666.316,42 | 12 |
| Comércio e Distribuição | 1.571.800,00 | 2.406.245,40 | 2.071.530,30 | 1.293.324,18 | 2.082.142,86 | 5 |
| Construção e Engenharia | 1.316.364,63 | 1.479.044,10 | 1.091.852,39 | 685.631,78 | 1.831.331,14 | 26 |
| Consumo Cíclico | 902.601,40 | 1.424.698,96 | 1.111.901,95 | 594.446,18 | 2.194.028,22 | 13 |
| Consumo Não Cíclico | 1.311.664,70 | 2.054.318,59 | 1.868.538,07 | 1.022.614,60 | 2.715.621,04 | 7 |
| Diversos | 2.660.422,21 | 3.555.406,12 | 2.662.203,35 | 1.992.419,44 | 4.346.567,73 | 8 |
| Exploração de Imóveis | 2.442.895,97 | 3.316.360,73 | 2.201.680,27 | 1.728.431,23 | 4.281.077,82 | 9 |
| Holdings Diversificadas | 1.187.061,25 | 1.876.361,88 | 2.266.757,52 | 311.081,25 | 2.752.341,88 | 4 |
| Intermediários Financeiros | 1.105.587,84 | 2.047.454,78 | 3.024.736,83 | 436.796,04 | 2.159.414,46 | 28 |
| Madeira e Papel | 3.003.892,60 | 2.971.610,13 | 1.668.834,89 | 2.557.370,87 | 3.198.578,18 | 9 |
| Máquinas e Equipamentos | 1.085.780,53 | 1.312.151,87 | 1.050.722,14 | 944.999,00 | 1.254.325,12 | 6 |
| Materiais Básicos | 1.456.252,14 | 2.361.202,23 | 2.557.155,77 | 1.075.926,20 | 1.830.732,46 | 6 |
| Material de Transporte | 1.662.362,60 | 1.730.032,74 | 1.442.006,05 | 829.901,22 | 1.979.408,95 | 9 |
| Petróleo, Gás e Biocombustíveis | 2.802.309,98 | 4.214.952,80 | 3.885.636,27 | 1.538.999,42 | 6.598.465,36 | 5 |
| Previdência e Seguros | 678.185,12 | 695.488,81 | 580.457,62 | 249.898,75 | 1.020.068,53 | 6 |
| Químicos | 1.960.806,68 | 2.167.510,94 | 1.256.301,01 | 1.582.244,51 | 2.546.073,11 | 4 |
| Saúde | 1.274.728,09 | 1.449.074,49 | 768.362,81 | 1.102.038,16 | 1.511.578,04 | 6 |
| Serviços Financeiros Diversos | 2.788.622,67 | 3.222.713,81 | 3.180.837,20 | 747.655,51 | 4.713.554,82 | 6 |
| Siderurgia e Metalurgia | 969.034,38 | 1.584.416,27 | 1.521.113,03 | 513.426,14 | 2.088.631,87 | 10 |
| Tecidos, Vestuário e Calçados | 579.500,00 | 953.594,06 | 955.138,68 | 493.551,21 | 802.512,54 | 15 |
| Tecnologia da Informação | 1.021.926,83 | 1.184.027,93 | 573.408,70 | 926.007,17 | 1.750.985,34 | 5 |
| Telecomunicações | 1.750.558,36 | 2.081.238,29 | 2.254.220,99 | 880.590,18 | 3.116.546,43 | 3 |
| Transporte | 2.982.729,31 | 2.865.170,15 | 1.940.048,88 | 1.786.687,78 | 3.669.272,81 | 11 |
| Utilidade pública | 820.834,40 | 1.288.768,74 | 2.125.403,39 | 484.272,46 | 1.432.283,24 | 38 |
| Amostra Total | 1.234.876,57 | 1.874.132,35 | 2.034.076,77 | 596.456,74 | 2.232.037,26 | 272 |

QUADRO X - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS, POR SETOR DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS (2013) ¹⁹

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Tipo de controle | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|----------------------|---|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Compartilhado | 1.720.677,93 | 2.494.428,50 | 2.566.817,67 | 1.008.220,90 | 3.036.223,75 | 86 |
| Disperso | 2.901.043,36 | 4.239.839,55 | 3.052.520,37 | 1.796.578,62 | 6.990.384,73 | 12 |
| Estatal | 506.012,20 | 618.097,77 | 315.404,45 | 428.034,94 | 729.882,64 | 26 |
| Estrangeiro | 1.592.780,57 | 1.758.219,01 | 1.101.540,22 | 1.030.727,39 | 1.840.030,86 | 19 |
| Familiar | 1.125.722,00 | 1.510.762,57 | 1.468.010,54 | 515.071,00 | 2.005.903,01 | 129 |
| Amostra Total | 1.234.876,57 | 1.874.132,35 | 2.034.076,77 | 596.456,74 | 2.232.037,26 | 272 |

QUADRO XI - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS DIRETORES ESTATUTÁRIOS, POR TIPO DE CONTROLE ACIONÁRIO DAS EMPRESAS (2013) ²⁰

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

¹⁹ Idem nota 12.

²⁰ Idem nota 12.

GRÁFICOS E QUADROS

Conselho Fiscal

| Segmento de listagem | Percentual de empresas |
|----------------------|------------------------|
| Nível 1 | 96,3% |
| Nível 2 | 54,5% |
| Novo Mercado | 61,2% |
| Tradicional | 61,8% |
| Amostra Total | 64,3% |

QUADRO XII - PERCENTUAL DE EMPRESAS COM CONSELHO FISCAL INSTALADO (2013)

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

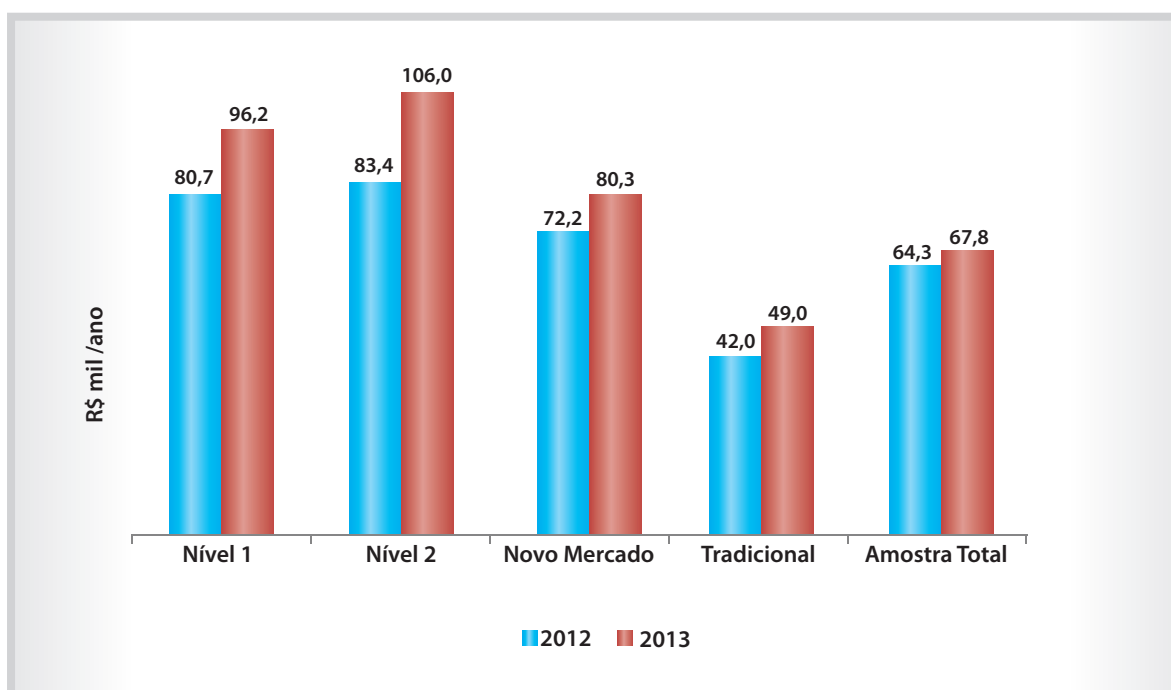


GRÁFICO XIII - MEDIANA DA REMUNERAÇÃO MÉDIA ANUAL DO CONSELHEIRO FISCAL POR EMPRESA (2012-2013)²¹

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

²¹ Estão consideradas todas as formas de remuneração cuja divulgação é exigida no Formulário de Referência: Fixa, Variável, Benefício Pós Emprego e Remuneração Baseada em Ações.

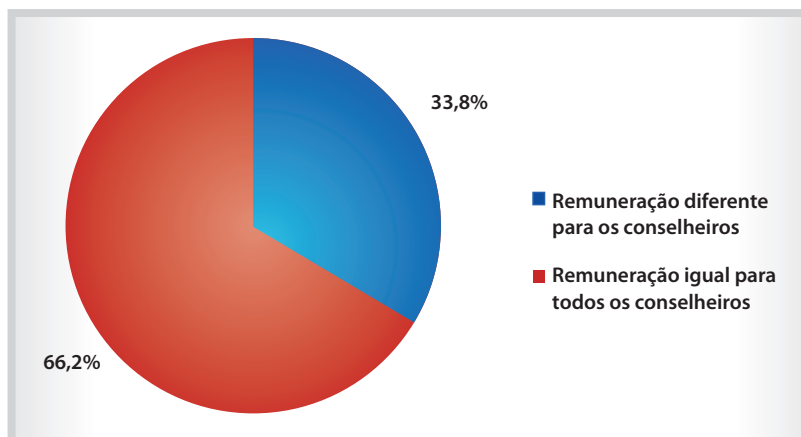


GRÁFICO XIV - PERCENTUAIS DE EMPRESAS COM REMUNERAÇÃO IGUAL OU DIFERENTE PARA OS CONSELHEIROS FISCAIS (2013)²²

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Segmentos de listagem | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | | | N.º de empresas |
|-----------------------|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | Mínima | Máxima | |
| Nível 1 | 96.210,44 | 102.175,07 | 59.532,01 | 54.456,65 | 137.193,33 | 35.564,48 | 298.339,50 | 26 |
| Nível 2 | 106.036,95 | 123.464,27 | 79.794,20 | 75.131,31 | 165.925,00 | 15.344,47 | 326.604,14 | 12 |
| Novo Mercado | 80.346,97 | 87.125,86 | 53.240,98 | 58.042,72 | 99.007,13 | 13.674,68 | 299.200,00 | 74 |
| Tradicional | 49.000,00 | 62.989,80 | 43.405,44 | 36.560,21 | 77.661,80 | 5.900,00 | 234.785,83 | 63 |
| Amostra Total | 67.798,18 | 83.164,54 | 55.608,67 | 45.163,48 | 102.642,78 | 5.900,00 | 326.604,14 | 175 |

QUADRO XIII - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS FISCAIS, POR SEGMENTO DE LISTAGEM DAS EMPRESAS (2013)²³

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Faturamento anual (R\$) | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de empresas |
|--------------------------|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Até 500 mi | 47.721,13 | 57.202,13 | 46.154,23 | 32.592,48 | 66.958,67 | 42 |
| Acima de 500 mi até 1 bi | 59.406,46 | 71.693,57 | 51.858,58 | 44.070,00 | 82.915,33 | 29 |
| Acima de 1 bi até 5 bi | 71.439,37 | 82.918,91 | 54.643,18 | 44.396,41 | 103.133,36 | 56 |
| Acima de 5 bi até 10 bi | 95.148,22 | 90.217,01 | 36.610,01 | 69.217,13 | 102.570,97 | 26 |
| Acima de 10 bi | 143.965,90 | 140.140,43 | 58.900,39 | 109.418,07 | 167.934,21 | 22 |
| Amostra Total | 67.798,18 | 83.164,54 | 55.608,67 | 45.163,48 | 102.642,78 | 175 |

QUADRO XIV - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS FISCAIS, EM RELAÇÃO AO FATURAMENTO DAS EMPRESAS (2013)²⁴

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

²² Este gráfico foi obtido exclusivamente a partir dos dados do item 13.11 do FR, comparando-se os valores de menor e maior remuneração divulgados, ou seja, consideram o universo das 142 empresas que divulgaram as informações desse item. Valores iguais apontaram que as empresas pagavam remuneração idêntica para todos os conselheiros.

²³ Idem nota 22.

²⁴ Idem nota 22.

| Uso da liminar | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | Número de Empresas |
|----------------------|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Sim | 106.307,71 | 112.346,11 | 57.835,65 | 81.666,67 | 148.440,00 | 33 |
| Não | 65.320,34 | 76.382,90 | 53.021,70 | 43.002,44 | 94.017,08 | 142 |
| Amostra Total | 67.798,18 | 83.164,54 | 55.608,67 | 45.163,48 | 102.642,78 | 175 |

QUADRO XV - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS FISCAIS EM RELAÇÃO À LIMINAR PARA A NÃO DIVULGAÇÃO DO ITEM 13.11 (2013)²⁵

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

| Setor de atuação ²⁶ | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de Empresas |
|---------------------------------|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Bens Industriais | 82.513,64 | 87.836,95 | 49.441,61 | 58.861,00 | 101.398,21 | 20 |
| Construção e Transporte | 72.222,08 | 84.421,01 | 59.846,73 | 46.666,67 | 87.933,12 | 21 |
| Consumo Cíclico | 66.600,00 | 83.859,70 | 48.450,12 | 47.578,02 | 110.753,86 | 27 |
| Consumo Não Cíclico | 77.000,00 | 90.886,40 | 52.533,91 | 64.429,79 | 97.596,00 | 19 |
| Financeiro e Outros | 65.828,98 | 73.889,59 | 44.674,78 | 37.441,17 | 98.780,88 | 31 |
| Materiais Básicos | 90.123,93 | 110.243,99 | 85.478,42 | 49.896,53 | 139.379,99 | 18 |
| Petróleo, Gás e Biocombustíveis | 118.952,26 | 157.850,20 | 126.469,76 | 87.175,30 | 209.076,13 | 3 |
| Tecnologia da Informação (*) | 68.994,75 | 68.994,75 | 40.268,01 | 54.757,86 | 83.231,64 | 2 |
| Telecomunicações (*) | 124.203,80 | 124.203,80 | 47.112,45 | 107.547,04 | 140.860,57 | 2 |
| Utilidade Pública | 54.662,63 | 59.320,11 | 32.716,27 | 36.582,77 | 75.904,88 | 32 |
| Amostra Total | 67.798,18 | 83.164,54 | 55.608,67 | 45.163,48 | 102.642,78 | 175 |

(*) Devido a estas categorias abrangerem apenas duas empresas, foi utilizado o valor da média ao invés do valor da mediana.

QUADRO XVI - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS FISCAIS, EM RELAÇÃO AO SETOR DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS (2013)²⁷

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

²⁵ Idem nota 22.

²⁶ Os setores nos quais a amostra está classificada para a análise da remuneração do Conselho Fiscal não correspondem aos setores mostrados para a análise do conselho de administração e diretoria estatutária. A explicação sobre essas definições está disponível na Metodologia (item Classificação da Amostra).

²⁷ Idem nota 22.

| Tipo de controle | Médias de remuneração divulgadas pelas empresas (R\$) | | | | | N.º de Empresas |
|----------------------|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | Mediana | Média | Desvio padrão | 1º Quartil | 3º Quartil | |
| Compartilhado | 87.933,12 | 98.753,71 | 63.506,18 | 58.675,15 | 142.100,00 | 57 |
| Disperso | 101.215,87 | 110.239,64 | 66.369,13 | 73.711,01 | 153.476,93 | 6 |
| Estatal | 43.989,19 | 51.699,31 | 24.813,09 | 36.357,71 | 58.122,25 | 26 |
| Estrangeiro | 79.027,27 | 82.958,79 | 48.485,21 | 46.685,40 | 100.044,00 | 13 |
| Familiar | 66.666,67 | 80.010,25 | 52.950,32 | 47.156,03 | 94.800,00 | 73 |
| Amostra Total | 67.798,18 | 83.164,54 | 55.608,67 | 45.163,48 | 102.642,78 | 175 |

QUADRO XVII - REMUNERAÇÃO ANUAL DOS CONSELHEIROS FISCAIS, POR TIPO DE CONTROLE ACIONÁRIO DAS EMPRESAS (2013) ²⁸

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

²⁸ Idem nota 22.

GRÁFICOS E QUADROS

Empresas que não divulgaram o item 13.11 do FR

| Órgão da administração sem dados no item 13.11 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Conselho de Administração | 18,6% | 15,4% | 16,2% | 16,9% |
| Diretoria Estatutária | 18,7% | 14,7% | 16,9% | 17,3% |
| Conselho Fiscal | 24,3% | 16,6% | 19,4% | 18,9% |

QUADRO XVIII - PERCENTUAL DE EMPRESAS QUE SE VALERAM DA LIMINAR OBTIDA PELO IBEF-RJ PARA A NÃO DIVULGAÇÃO DE DADOS DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO NO ITEM 13.11 DO FR (2010-2013) ²⁹

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

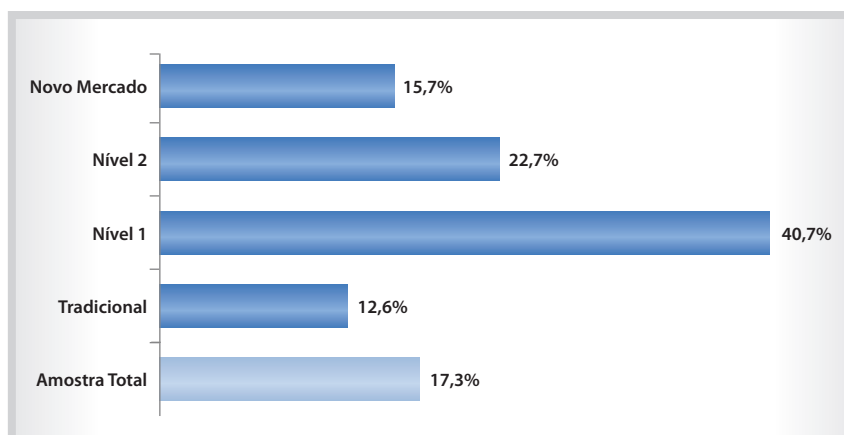


GRÁFICO XV - PERCENTUAL DE EMPRESAS QUE SE VALERAM DA LIMINAR OBTIDA PELO IBEF-RJ PARA A NÃO DIVULGAÇÃO DE DADOS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU DIRETORIA ESTATUTÁRIA NO ITEM 13.11 DO FR, POR SEGMENTO DE LISTAGEM (2013) ³⁰

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

²⁹ Os percentuais foram calculados em relação às empresas consideradas nas amostras das análises desta edição e das edições anteriores da pesquisa *Remuneração dos Administradores* (IBGC). As empresas que se valeram da liminar para a não divulgação de dados de um ou mais órgãos da administração referentes ao exercício social 2013 são: All America Latina Logística S.A.; Alpargatas S.A.; Ampla Energia e Serviços S.A.; B2W - Companhia Digital; Banco Bradesco S.A.; Banco BTG Pactual S.A.; Banco Pine S.A.; Banco Santander (Brasil) S.A.; BR Malls Participações S.A.; Braskem S.A.; Brookfield Incorporações S.A.; CCR S.A.; Cia Brasileira de Distribuição; Cia Energética do Ceara – COELCE; Cia Gás de São Paulo – COMGAS; Cia Siderúrgica Nacional; Cielo S.A.; Contax Participações S.A.; Cosan S.A. Indústria e Comércio; CPFL Energia S.A.; Duratex S.A.; Elekeiroz S.A.; Elektro - Eletricidade e Serviços S.A.; Embraer S.A.; Fibria Celulose S.A.; Gerdau S.A.; Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A.; Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.; Itau Unibanco Holding S.A.; Itausa Investimentos Itau S.A.; Itautec S.A. - Grupo Itautec; Kroton Educacional S.A.; Log-In Logística Intermodal S.A.; Lojas Americanas S.A.; LPS Brasil - Consultoria de Imóveis S.A.; Mangels Industrial S.A.; Minerva S.A.; Multiplus S.A.; NET Serviços de Comunicação S.A.; Oi S.A.; Profarma Distrib. Prod. Farmacêuticos S.A.; Suzano Holding S.A.; Suzano Papel e Celulose S.A.; Telefônica Brasil S.A.; Tereos Internacional S.A.; Vale S.A.; Via Varejo S.A.

³⁰ Para a elaboração do gráfico foi considerada amostra de 272 empresas, empregada nas análises da remuneração do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária.

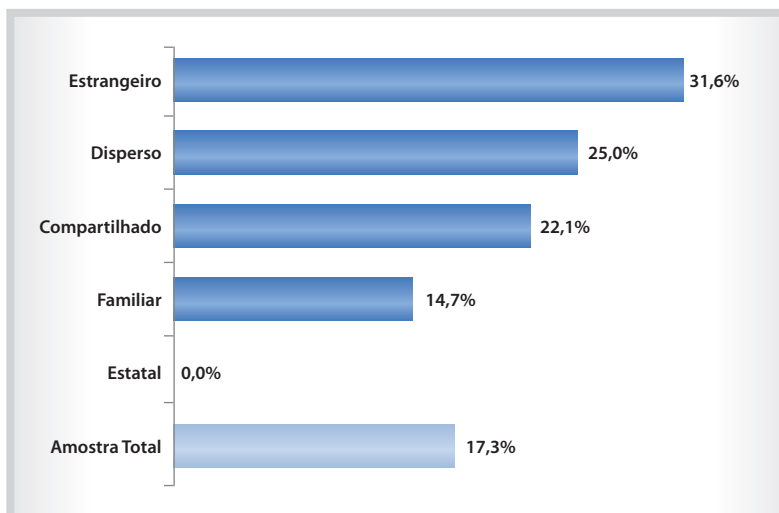


GRÁFICO XVI - PERCENTUAL DE EMPRESAS QUE SE VALERAM DA LIMINAR OBTIDA PELO IBEF-RJ PARA A NÃO DIVULGAÇÃO DE DADOS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU DIRETORIA ESTATUTÁRIA NO ITEM 13.11 DO FR, POR TIPO DE CONTROLE (2013)³¹

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

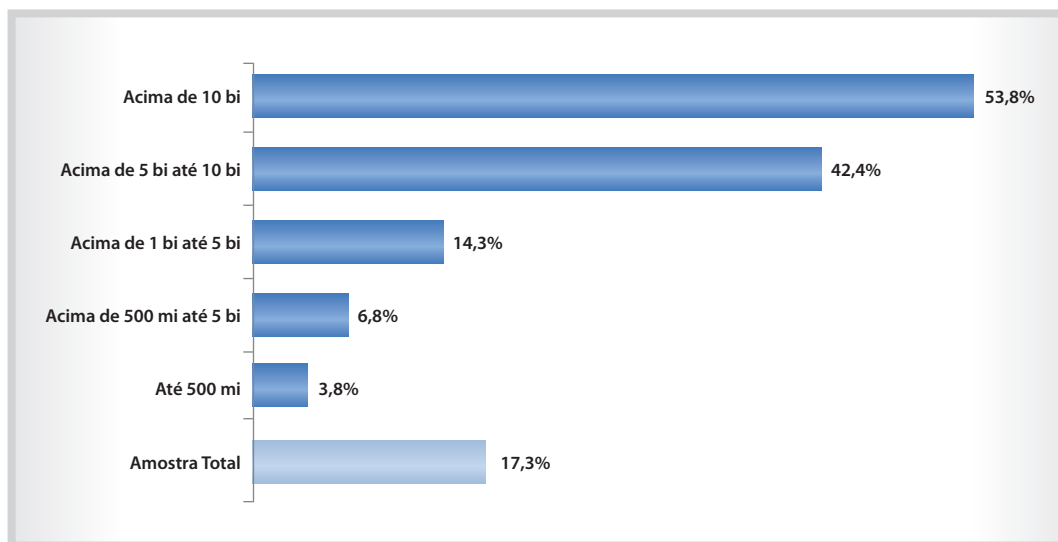


GRÁFICO XVII - PERCENTUAL DE EMPRESAS QUE SE VALERAM DA LIMINAR OBTIDA PELO IBEF-RJ PARA A NÃO DIVULGAÇÃO DE DADOS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E/OU DIRETORIA ESTATUTÁRIA NO ITEM 13.11 DO FR, POR FAIXA DE RECEITA ANUAL (2013)³²

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

³¹ Idem nota 30.

³² Idem nota 30.

METODOLOGIA

Coleta dos dados de remuneração

As informações apresentadas baseiam-se em compilações de dados de remuneração dos administradores, referentes ao exercício social 2013 (divulgados no Formulário de Referência 2014) das empresas analisadas, tal como divulgados nos Formulários de Referência (FR) consultados em 04 de junho de 2014.

Diferentes campos dos FR foram consultados para a coleta das informações. Os dados dos itens “13.11 – Remuneração máxima, mínima e média” e “12.6/8 – Composição e experiência profissional da administração e do Conselho Fiscal”, bem como as receitas de vendas e segmentos de listagem, foram gentilmente cedidos pela BM&FBovespa em 17 de outubro de 2013.

Os dados do item “13.2 – Remuneração total por órgão” dos FR foram coletados pelo Centro de Conhecimento do IBGC, entre 15 e 31 de agosto de 2014, por meio da consulta ao site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Definição da amostra

Como nas edições anteriores da pesquisa, foram mantidas na amostra apenas as empresas que tiveram ações negociadas em bolsa no ano de referência. Em outras palavras, foram desconsideradas as empresas que em 2013 não tiveram ações negociadas, independentemente se tiveram títulos negociados em mercados de balcão.

Segundo a metodologia adotada na 4ª edição da pesquisa, foram consideradas amostras idênticas de empresas para a análise da remuneração das diretorias estatutárias e dos conselhos de administração, com o intuito de homogeneizar os dois grupos e facilitar o entendimento pelos leitores.

Assim, foram desconsideradas as empresas que não divulgaram no FR informações da remuneração de um ou de ambos os órgãos, ou seja, aquelas cujos FR não apresentavam nos itens 13.2 e/ou 13.11 os valores solicitados, tampouco a justificativa para a não divulgação destes valores.

Por fim, foram desconsideradas ainda as empresas que divulgaram nestes itens remuneração nula para diretoria estatutária e/ou conselho de administração. Essa opção justifica-se pela impossibilidade de verificar o que motiva a ausência de remuneração: erro de preenchimento do FR, pagamento da remuneração em outro cargo acumulado, trabalho não remunerado, etc. Todas as variáveis estatísticas apresentadas, portanto, referem-se apenas aos valores das empresas que efetivamente remuneraram seus diretores estatutários e seus conselheiros.

Para a análise da remuneração dos conselhos fiscais, foram consideradas as empresas com conselhos fiscais instalados.

O quadro a seguir apresenta informações sobre o número de empresas excluídas da amostra em função de cada uma das opções metodológicas mencionadas:

| | Conselho de Administração | Diretoria Estatutária | Conselho Fiscal |
|--|----------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Universe das empresas com títulos negociados em bolsa ou em mercado de balcão ³³ | 478 | 478 | 478 |
| Empresas sem ações negociadas em bolsa em 2013 | (110) | (110) | (110) |
| Empresas sem dados da remuneração de conselhos de administração e/ou diretorias estatutárias nos itens 13.2 e/ou 13.11 do FR | (58) | (58) | (58) |
| Empresas que declaram remuneração nula para conselhos de administração e/ou diretorias estatutárias nos itens 13.2 e 13.11 do FR | (38) | (38) | (38) |
| Empresas sem Conselho Fiscal instalado | - | - | (97) |
| Número de empresas que compuseram a amostra empregada nas análises | 272 | 272 | 175 |

Portanto, cada uma das seções da pesquisa leva em conta o número de empresas consideradas em cada amostra: 272 empresas para conselho de administração e para diretoria estatutária e 175 para Conselho Fiscal.

Classificação da amostra

Para a realização das análises apresentadas, as empresas da amostra foram classificadas de acordo com os seguintes critérios:

- Segmentos de listagem
- Setores de atuação
- Faixas de faturamento anual
- Tipos de controle acionário
- Posturas em relação à liminar obtida pelo IBEF/RJ (adoção ou não)
- Faixas de percentuais de conselheiros independentes no conselho de administração
- Homogeneidade da remuneração dos conselheiros de administração e dos conselheiros fiscais (idêntica ou diferente)

A classificação em segmentos de listagem corresponde aos segmentos da BM&FBovespa, ou seja: Tradicional, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. As empresas com BDR foram consideradas como pertencentes ao Tradicional, por não fazerem parte dos níveis diferenciados de Governança Corporativa.

O agrupamento por setor de atuação foi realizado a partir da classificação adotada pela BM&FBovespa. Nas análises de remuneração dos conselheiros fiscais, foram adotados os “setores” da BM&FBovespa. Já nas análises referentes aos conselheiros de administração e diretores estatutários, a

³³ Empresas que compunham o universo inicial de empresas.

³⁴ Para mais informações consultar <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?opcao=1&indiceAba=1&idioma=pt-br>

classificação corresponde basicamente aos “subsetores” da BM&FBovespa, com algumas adaptações nos casos em que os subsetores não abrangiam ao menos quatro empresas, conforme o quadro:

| METODOLOGIA DA BM&FBovespa | | TERMINOLOGIA EMPREGADA NA PESQUISA |
|---------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Setor | Subsetor | Setor de atuação |
| Bens Industriais | Material de Transporte | Material de Transporte |
| | Máquinas e Equipamentos | Máquinas e Equipamentos |
| | Equipamentos Elétricos | Bens Industriais |
| | Serviços | |
| Construção e Transporte | Construção e Engenharia | Construção e Engenharia |
| | Transporte | Transporte |
| Consumo Cíclico | Comércio | Comércio |
| | Diversos | Diversos |
| | Tecidos, Vestuário e Calçados | Tecidos, Vestuário e Calçados |
| | Hotéis e Restaurantes | Consumo Cíclico |
| | Mídia | |
| | Utilidades Domésticas | |
| | Viagens e Lazer | |
| Consumo Não Cíclico | Alimentos Processados | Alimentos Processados |
| | Comércio e Distribuição | Comércio e Distribuição |
| | Saúde | Saúde |
| | Agropecuária | Consumo Não Cíclico |
| | Bebidas | |
| | Fumo | |
| | Produtos de Uso Pessoal e de Limpeza | |
| Financeiro e Outros | Exploração de Imóveis | Exploração de Imóveis |
| | Holdings Diversificadas | Holdings Diversificadas |
| | Intermediários Financeiros | Intermediários Financeiros |
| | Previdência e Seguros | Previdência e Seguros |
| | Serviços Financeiros Diversos | Serviços Financeiros Diversos |
| | Outros | |
| Materiais Básicos | Madeira e Papel | Madeira e Papel |
| | Químicos | Químicos |
| | Siderurgia e Metalurgia | Siderurgia e Metalurgia |
| | Embalagens | Materiais Básicos |
| | Materiais Diversos | |
| | Mineração | |
| Petróleo, Gás e Biocombustíveis | Petróleo, Gás e Biocombustíveis | Petróleo, Gás e Biocombustíveis |
| Tecnologia da Informação | Computadores e Equipamentos | Tecnologia da Informação |
| | Programas e Serviços | |
| Telecomunicações | Telefonia Fixa | Telecomunicações |
| | Telefonia Móvel | |
| Utilidade Pública | Água e Saneamento | Utilidade Pública |
| | Energia Elétrica | |
| | Gás | |

De acordo com as receitas anuais de venda, as empresas da amostra foram classificadas em cinco faixas de faturamento anual: até R\$500 milhões; acima de R\$500 milhões até R\$1 bilhão; acima de R\$1 bilhão até R\$5 bilhões; acima de R\$5 bilhões até R\$10 bilhões; acima de R\$10 bilhões.

Para a classificação das empresas por tipo de controle, as informações divulgadas no item 15.1/2 do FR, acessadas por meio do site da CVM, foram observadas e tratadas segundo os critérios do Anuário da Revista Capital Aberto,³⁵ que adota as seguintes categorias: Estrangeiro – exercido por companhia multinacional ou investidor estrangeiro; Pulverizado – quando o maior acionista possui menos de 10% do capital votante; Familiar – exercido por indivíduo isolado (empreendedor) ou por grupo de indivíduos com relação de parentesco; Estatal – exercido pelo governo; e Compartilhado – quando o maior acionista tem entre 10% e 50% do capital votante, independentemente de haver ou não acordo com os demais acionistas.

Quanto à postura em relação à liminar obtida pelo Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças do Rio de Janeiro (Ibef/RJ)³⁶, a amostra para a análise da remuneração de conselheiros de administração, diretores estatutários e conselheiros fiscais foi dividida entre empresas que divulgaram as informações do órgão solicitadas no item 13.11 e empresas que não divulgaram, apoiando-se nesta liminar.

A classificação das empresas quanto ao percentual de conselheiros independentes foi aplicada somente para a análise da remuneração dos membros do conselho de administração. Foram adotadas as informações divulgadas nos FR (item 12.6/8) das empresas, que possibilitaram o cálculo do percentual de conselheiros identificados como “27 - Conselho de Adm. Independente (Efetivo)” em relação ao número total de conselheiros por empresa. Como as informações são fornecidas pelas próprias empresas, a classificação de independente não necessariamente corresponde à definição adotada pelo IBGC³⁷. As empresas foram distribuídas em quatro categorias: 0% (nenhum conselheiro independente); superior a 0% e inferior a 20%; de 20% a 30%; acima de 30%³⁸.

Por fim, a classificação quanto à homogeneidade da remuneração anual dos conselheiros de administração e dos conselheiros fiscais também foi aplicada somente nas análises referentes a estes dois órgãos, dividindo as empresas da amostra em duas categorias: aquelas que pagam todos os seus conselheiros com remuneração idêntica e aquelas que pagam remunerações diferentes para seus conselheiros.

³⁵ ANUÁRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS COMPANHIAS ABERTAS 2012. **Capital Aberto Especial**. São Paulo: Capital Aberto, 2012.

³⁶ Trata-se de uma liminar concedida pela 5ª Vara Federal do Rio de Janeiro ao Ibef/RJ em março de 2010, possibilitando aos seus associados o direito de manter em sigilo a remuneração de diretores e conselheiros de companhias de capital aberto.

³⁷ Ver IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4 ed. IBGC: São Paulo, 2009, p. 37-38 (item 2.16).

³⁸ Não foram feitos arredondamentos do percentual de conselheiros para a classificação das empresas nas quatro categorias. Por isso, os dados apresentados não obedecem aos critérios da BM&FBovespa, que utilizam arredondamento para verificar se as empresas têm percentual mínimo de 20% de conselheiros independentes (exigência para listagem no Novo Mercado e no Nível 2). Para informações sobre os critérios da BM&FBovespa, ver: “Regulamento Novo Mercado”, página 11, item 4.3.1. Disponível em:

<http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/RegulamentoNMercado.pdf>. Acesso em: 28/02/2014.

Validação dos dados

Para a conferência e validação dos dados das empresas da amostra, a média de remuneração dos conselheiros de administração divulgada por cada empresa no item 13.11 do FR foi comparada à média calculada com os dados do item 13.2 (quociente do total da remuneração pelo número de conselheiros). Procedimento idêntico foi adotado em relação aos dados de remuneração média dos diretores estatutários e dos conselheiros fiscais.

Nos casos de divergência entre as médias divulgadas no item 13.11 do FR e as médias calculadas a partir de dados do item 13.2, foram identificadas situações nas quais as médias divulgadas desconsideravam valores como a remuneração variável e benefícios concedidos. Nesses casos, foram feitas as devidas correções.

Em outros casos, não foi possível identificar justificativas para as divergências entre valores médios divulgados no item 13.11 do FR e as médias calculadas a partir de dados do item 13.2, o que abrangeu 28 companhias em relação aos dados sobre o conselho de administração e 31 em relação aos dados sobre a diretoria estatutária. Optou-se por adotar nestes casos a média calculada a partir dos dados do item 13.2, desconsiderando-se a média divulgada no item 13.11.

A média calculada a partir dos dados do item 13.2 também foi adotada para as empresas da amostra que se valeram da liminar para a não divulgação do item 13.11, o que abrangeu 46 empresas quanto ao conselho de administração, 47 empresas quanto à diretoria estatutária e 33 empresas para Conselho Fiscal.

Datação dos dados apresentados

Diversos gráficos apresentam, além de informações do ano de referência 2013, também informações do ano de referência 2012, com o objetivo de possibilitar análises comparativas. Os dados do ano de referência 2012 foram extraídos da pesquisa Remuneração dos Administradores 4ª edição, publicada pelo IBGC em 2014³⁹.

As comparações entre os dados dos dois anos, embora ilustrativas, exigem estudos e ajustes dos valores apresentados. Os valores apresentados consistem em valores absolutos de cada ano, em reais (R\$), sem quaisquer tratamentos relativos à inflação ocorrida no intervalo de tempo.

Os dados são identificados pelo ano do exercício social a que se referem, bem como na 4ª edição da pesquisa⁴⁰.

³⁹ Disponível para download por meio do link:
http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/PesquisaRemuneracaoAdmin_4Edicao%281%29.pdf

⁴⁰ Deve-se atentar, contudo, que este procedimento não foi adotado nas versões anteriores da pesquisa Remuneração dos Administradores, que identificavam os dados apresentados em função do ano de publicação da pesquisa.

Componentes de remuneração

Na remuneração divulgada pelas empresas foram identificadas as parcelas de remuneração fixa, variável e por ações. Seguindo o procedimento adotado nas edições anteriores da pesquisa, a remuneração paga a título de participação em reuniões, divulgada como sendo parte da variável por exigência da CVM, foi contabilizada neste estudo juntamente com a fixa, uma vez que o IBGC entende como remuneração variável somente a parcela do pagamento vinculado aos resultados apresentados pela companhia. As demais classificações definidas pelo regulador foram mantidas. Também por isso, a remuneração por ações foi mantida como uma categoria à parte da remuneração variável.

Definidos os componentes de remuneração, há gráficos que apresentam a distribuição das empresas segundo quatro possibilidades de estrutura adotada para a remuneração do órgão analisado: somente fixa; fixa e variável; fixa e por ações; fixa, variável e por ações.

Outros gráficos apresentam a distribuição da remuneração anual média dos membros do órgão analisado, de acordo com o componente de remuneração. Os percentuais mostrados traduzem quanto representam, em média, as parcelas de cada tipo de remuneração sobre a média paga pelas empresas aos membros do órgão analisado (excluindo-se as parcelas referentes à cessação de cargo e pós emprego).

Variáveis apresentadas para a mensuração da remuneração

Todos os valores de remuneração apresentados nos gráficos e tabelas foram calculados a partir da série de médias de remuneração divulgadas pelas empresas.

Dessa forma, as variáveis estatísticas apresentadas devem ser interpretadas da seguinte forma:

- Mediana da Remuneração Média Anual – Refere-se ao valor central da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.
- 1º quartil da Remuneração Média Anual – Refere-se ao valor que é superior a 25% e inferior a 75% dos valores da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.
- 3º quartil da Remuneração Média Anual – Refere-se ao valor que é superior a 75% e inferior a 25% dos valores da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.
- Máxima Remuneração Média Anual – refere-se ao maior valor da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.
- Mínima Remuneração Média Anual – refere-se ao menor valor da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.
- Desvio Padrão – medida de dispersão estatística da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.

Dada a grande dispersão dos dados apresentados, que poderia resultar em médias distorcidas, optou-se pela adoção da Mediana como medida principal da análise.

[Voltar para o Sumário Executivo](#)

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade sem fins-lucrativos de atuação nacional e internacional, que tem como meta a busca pela excelência em Governança nas mais diversas formas de organização. O IBGC promove cursos, palestras, fóruns, congresso anual e networking entre profissionais, além de produzir publicações e pesquisas. O Instituto conta, ainda, com o Programa de Certificação para Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais. Ao obter essa certificação, o conselheiro passa a integrar o Banco de Conselheiros Certificados do IBGC. Com sede em São Paulo, o IBGC atua regionalmente por meio de sete Capítulos, localizados no Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Desde 1995, o Instituto contribui para o desempenho sustentável e influencia os agentes da sociedade no sentido de mais transparência, justiça e responsabilidade. Para mais informações, consulte o site www.ibgc.org.br.

Conselho de Administração

Presidente: Sandra Guerra

Vice-presidentes: Eliane Aleixo Lustosa e Fernando Alves

Conselheiros: Emilio Carazzai, Luiz Carlos de Queiroz Cabrera, Marta Viegas Rocha, Ricardo Egydio Setubal, Robert Juenemann e Roberto S. Waak

Diretoria

Henri Vahdat

Matheus Corredato Rossi

Angelim Curiel

Superintendência Geral

Heloisa Belotti Bedicks

Superintendência de Conhecimento

Adriane C. S. de Almeida

Superintendência de Operações

Emilio Martos

Equipe Responsável – IBGC

Adriane C. S. de Almeida

Luiz Fernando Dalla Martha

Ana Paula Iervolino

Danilo Valença Hernandez Vila

Nilda Alencar (apoio na coleta de dados)

Assessoria técnica:

Joaquim Rubens Fontes Filho (coordenação)

Gabriella Karine Vieira Nascimento

Marcelo do Desterro Souza de Queiroz

Agradecimento

BM&FBovespa

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

**IBGC - Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa**
Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - CEP: 04578-903
São Paulo/SP
Tel.: +55 (11) 3185-4200
E-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Capítulo Ceará
Telefone: +55 (11) 3185-4200
E-mail: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo Minas Gerais
Telefone: +55 (11) 99353-6354
E-mail: ibgcmg@ibgc.org.br

Capítulo Paraná
Telefone: +55 (41) 3022-5035
E-mail: ibgcparana@ibgc.org.br

Capítulo Pernambuco
Telefone: +55 (11) 3043-7008
E-mail: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo Rio de Janeiro
Telefone: +55 (11) 3185-4200
E-mail: ibgcrj@ibgc.org.br

Capítulo Santa Catarina
Telefone: +55 (11) 3185-4200
E-mail: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo Rio Grande do Sul
Telefone: +55 (51) 3367-1714
E-mail: ibgcsul@ibgc.org.br