



O perfil dos conselheiros de administração, conselheiros fiscais e membros de Comitês de Auditoria

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar



2022

kpmg.com.br

Além da pandemia da Covid-19, esses últimos anos também devem ser lembrados como um período de intensa inquietação social, reivindicações, tensão política nacional e confrontos geopolíticos agravados por uma constante sensação de instabilidade e incertezas, e tudo isso em um mundo cada vez mais digitalizado e com perfil de consumo cada vez mais disruptivo. Entretanto, foi em meio à essa complexa conjuntura de variáveis que o ativismo dos stakeholders ganhou ainda mais força, pressionando as companhias por um alinhamento entre lucro e propósito corporativo, revisão da cultura corporativa e, principalmente, exigindo mais atenção, transparência e responsabilidade das empresas no que diz respeito às questões ESG, seja de forma individual nas questões sociais ou ambientais, ou na forma holística de como esses assuntos são endereçados pelas empresas e como a sua estrutura de governança está preparada para abordá-las como parte do seu modelo de negócios.

Para evidenciar a importância e urgência em endereçar esses assuntos, alguns reflexos dessas demandas já podem ser notados. No começo de agosto, a Securities and Exchange Commission (SEC) aprovou a proposta da Nasdaq para aumentar a diversidade nos Conselhos das empresas listadas nessa bolsa. As novas regras exigem que as companhias listadas cumpram determinadas metas de diversidade de gênero e raça/etnia. Empresas estrangeiras com ações negociadas na Nasdaq também deverão atender às novas exigências, porém, estão sujeitas a regras menos rigorosas. As empresas norte-americanas precisarão ter, necessariamente, o mínimo de dois conselheiros diversos, sendo um que se identifique como mulher e outro que se identifique como LGBTQ+ ou como minoria sub-representada. Caso não atinjam o mínimo de diversidade previsto, as companhias norte-americanas deverão explicar os motivos em divulgações públicas, como no modelo “pratique ou explique”, da ICVM586, no Brasil. A depender do tamanho da empresa, as companhias terão um prazo de 2 a 5 anos para estarem em conformidade com as novas regras.

O ativismo cada vez maior dos stakeholders no assunto diversidade, abrangido pela sigla DE&I (Diversity, Equity and Inclusion), aliado a novas regulações, como a aprovada pela SEC, devem impactar cada vez mais a composição de toda a Alta Administração das empresas e não só o Conselho de Administração, dentro da estrutura de governança. O perfil dos membros dos Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Comitês de Auditoria (CoAud) foi um dos temas da 77ª Mesa de Debates do ACI Institute Brasil, realizada em setembro, bem como as expectativas de mudanças futuras nesse perfil.

O CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil e Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil, Sidney Ito, foi quem apresentou esse tema, num levantamento sobre o perfil do conselheiro de administração, do conselheiro fiscal e dos membros de Comitês de Auditoria no país. A

análise é um extrato da 15ª edição do Estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais 2020/2021”, baseada nos formulários de referência de 241 empresas abertas brasileiras, arquivados em 2020, e foi comparada com alguns dados da 16ª edição do Estudo 2021/2022, elaborado pelo ACI Institute e o Board Leadership Center da KPMG Brasil. Nas páginas seguintes, você encontrará um detalhamento sobre as informações divulgadas, dividido por órgãos (CA, CF e CoAud). O quadro a seguir sumariza as principais conclusões do levantamento sobre o perfil dos membros dos CAs, CFs e CoAuds das empresas abertas no Brasil. O crescimento de cargos aponta o aumento, em porcentagem, do nú-

mero de membros em cada um dos órgãos; a proporção (cargos X CPFs) mostra a média de empresas em que cada conselheiro participa naquela função, utilizando-se da proporção entre o número de cargos e o número de CPFs; o período de permanência evidencia qual mandato se destaca mais naquele cargo nas empresas; e a maior e a menor remuneração média demonstram os setores que pagaram a maior e a menor remuneração média anual por membro. Vale lembrar que a remuneração dos membros do CoAud não é divulgada. Entre os destaques, cabe ressaltar que o aumento no número de membros em cada órgão trouxe também uma maior diversidade, maior especialização e diminuição na idade média.

	Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Comitê de Auditoria
Crescimento de cargos	15%	8%	7%
Proporção (cargos x CPF's)	1,23	1,29	1,17
Quantidade de membros	7,1	3,3	3
Porcentagem de mulheres	14%	13%	14%
Período de permanência	1º ou além do 3º mandato	1º ou além do 3º mandato	1º ou no 2º mandato
Média de idade	57	58	58
Maior remuneração média	Consumo Não Cíclico (R\$ 868 mil ano/ R\$ 72 mil mês)	Comunicações (R\$ 219 mil ano/ R\$ 18 mil mês)	
Menor remuneração média	Utilidade Pública (R\$ 392 mil ano/R\$ 32 mil mês)	Utilidade Pública (R\$ 84 mil ano/R\$ 7 mil mês)	



Tendências:

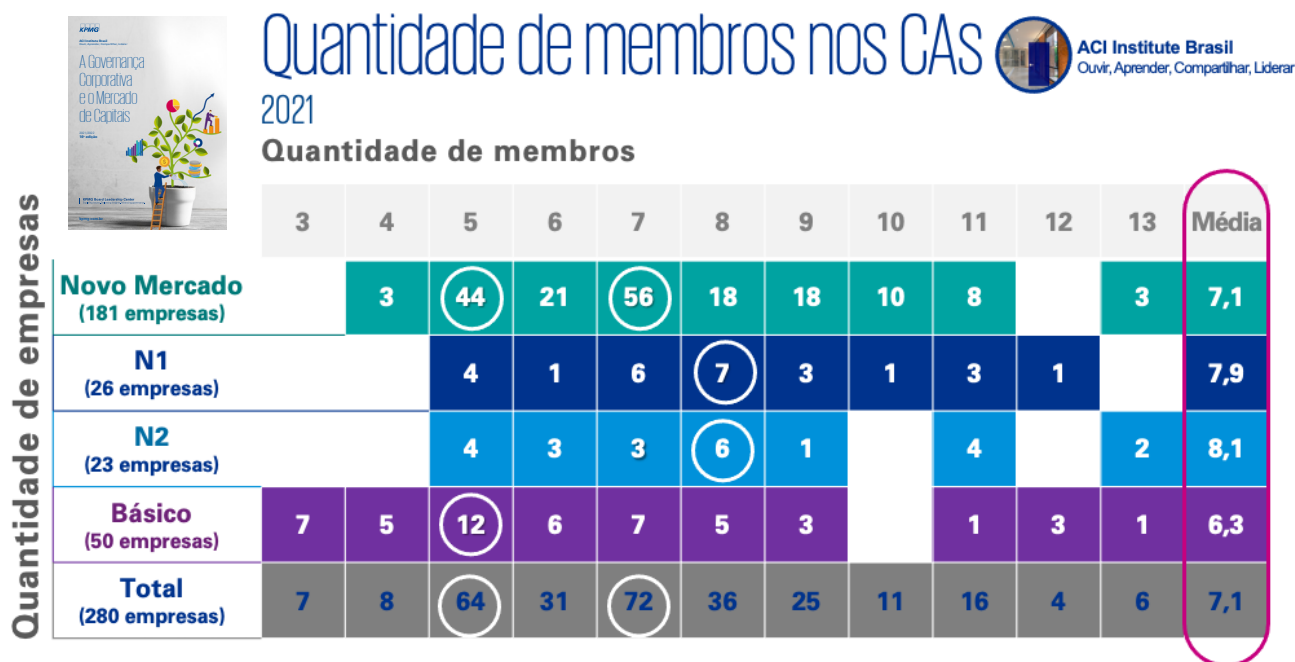
- ✓ **Maior diversidade**
- ✓ **Maior especialização**
- ✓ **Diminuição da idade média**
- ✓ **Remuneração variável (CA)**



ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

Conselho de Administração

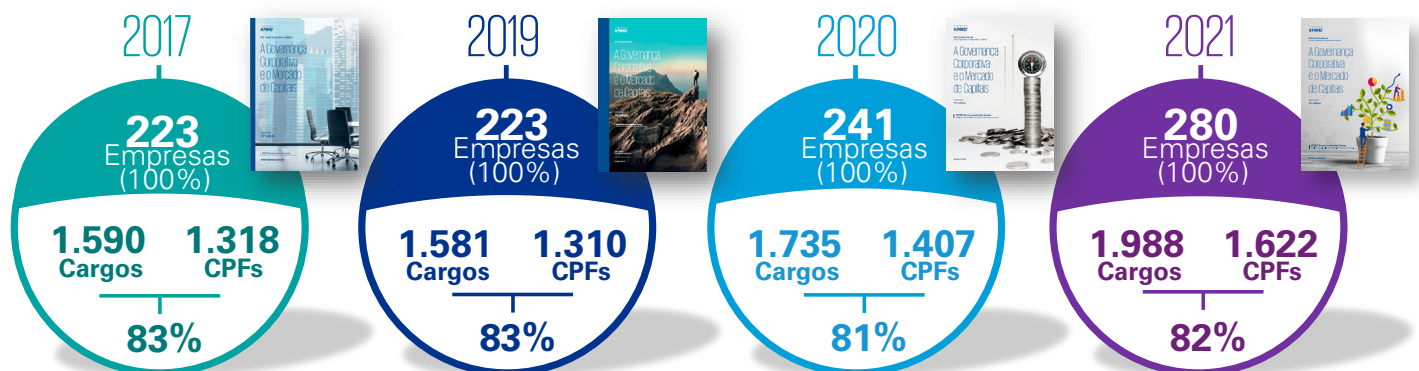
A média de membros dos Conselhos de Administração em 2020 foi de 7,2. Os dados de 2021 mostram uma alteração mínima nessa média, resultando em 7,1 membros por Conselho.



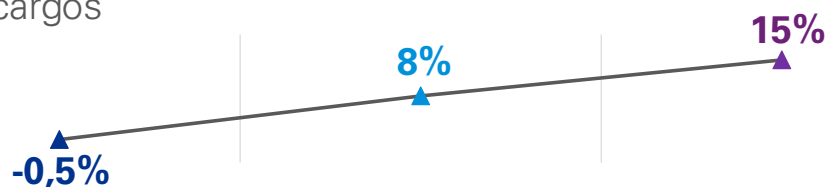
O Nível 1 (N1) e o Nível 2 (N2) apresentam uma média maior de membros no CA pois são compostos, majoritariamente, por instituições financeiras, empresas de grande porte reguladas, e por companhias que também são abertas nos Estados Unidos. No Novo Mercado (NM), a análise aponta para muitas empresas que abriram capital recentemente e que não tinham, anteriormente,

um Conselho de Administração (CA) estruturado ou, então, tinham um CA com o mínimo de três membros e com adição mínima na quantidade de membros, muitas vezes os membros independentes, para atender ao Regulamento do Novo Mercado da B3, que exige um mínimo de 2 ou 20% de conselheiros independentes no CA, prevalecendo o que for maior.

Perfil dos membros dos Conselhos de Administração



Evolução do número de cargos



Referente aos formulários de referência arquivados em 2021, apuramos um total de 1.988 cargos de conselheiro de administração, dentro de 280 empresas abertas brasileiras, preenchidos

por 1.622 CPFs (pessoas). Isso representa crescimento expressivo em relação ao ano anterior, por conta do número significativo de abertura de capital (IPO) de empresas nesse período.

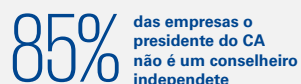
Perfil de indicação

Membros do Conselho de Administração indicados pelos minoritários

Em 2021:



Em 2021:



Dados 2021:



A edição de 2021 do estudo “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais” mostra que, do total de conselheiros, 69% foram eleitos ou indicados pelo acionista controlador e 31% pelos minoritários.

A edição de 2020 evidenciou que em 85% das empresas o Presidente do CA não é um conse-

lheiro independente – o levantamento de 2021 mostra o mesmo percentual. Isso porque, em grande parte dessas organizações, o *Chairman* é um representante ou o próprio controlador. Em alguns casos, o próprio CEO pode aparecer como Presidente do Conselho, mas isso somente é permitido no segmento Básico.

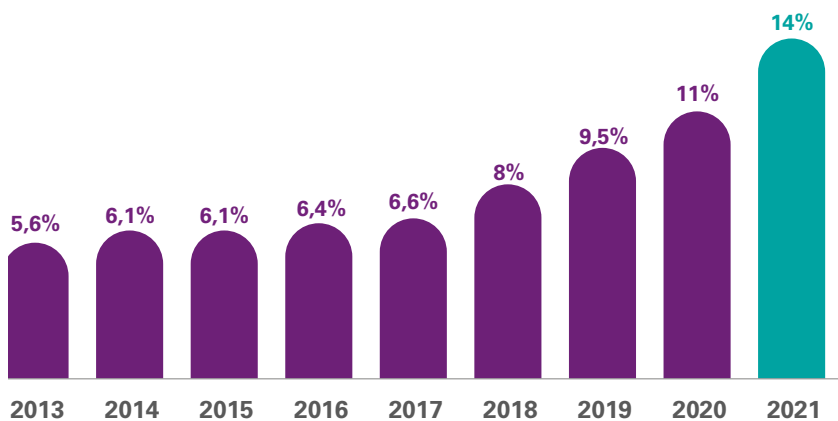
Quantidade de empresas em que cada membro atua



A média de empresas em que cada conselheiro de administração participa é de 1,23. Houve um aumento significativo no número de CPFs que participam somente em uma empresa, e um aumento nos conselheiros que participam em duas ou três empresas. Esse aumento é

decorrente do crescimento do número de IPOs em 2020 e 2021. Observa-se, de forma positiva, que é reduzido o número de conselheiros que atuam em quatro empresas ou mais, considerando a questão de tempo para realizar a sua função.

Mulheres no Conselho



Historicamente, cresce ano a ano a presença das mulheres nos Conselhos de Administração. O levantamento de 2021 aponta um resultado inédito: 14% dos cargos nos CAs são ocupados

Em 2021:

63% das empresas têm ao menos uma mulher no Conselho

226 Mulheres ocupam
274 cargos de conselheira

por mulheres. Evidentemente, a porcentagem ainda é baixa, mas destacamos a tendência de crescimento, em linha com as discussões sobre maior diversidade nos conselhos.

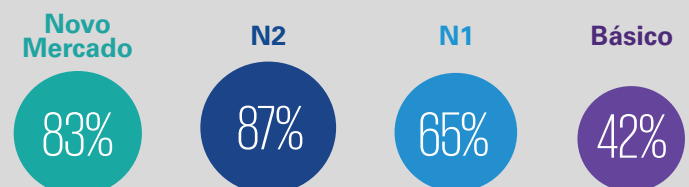
Comitês de assessoramento do Conselho de Administração

Quantidade de comitês

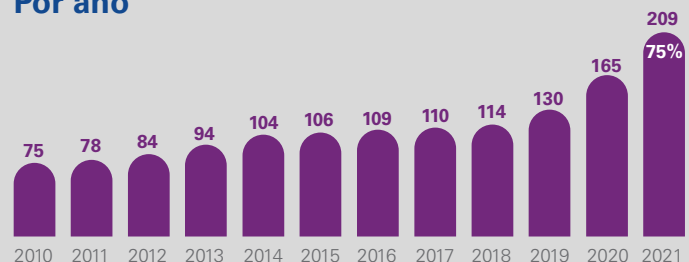
Comitê	Total 2021
Comitê de auditoria	209
Comitê de recursos humanos	94
Comitê de finanças/investimentos	80
Comitê de riscos	74
Comitê de remuneração	60
Comitê de governança corporativa	53
Comitê de estratégia	44
Comitê de sustentabilidade	37
Comitê de ética	33
Comitê de partes relacionadas	21
Outros comitês*	154

* Inclui Comitês de Compliance; Tecnologia e Inovação; Saúde e Segurança do Trabalho; entre outros.

Empresas que têm Comitê de Auditoria, por segmento



Por ano

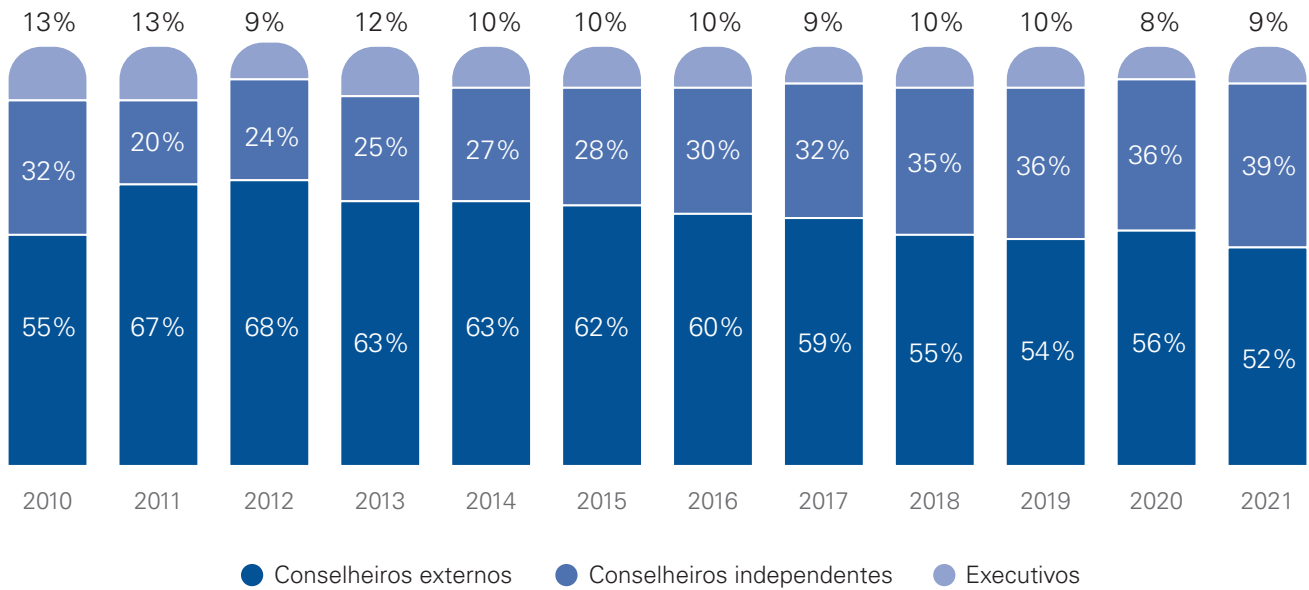


Os Conselhos de Administração têm atentado para a importância da diversidade de conhecimento e, por isso, têm se empenhado na busca por pessoas que possam preencher possíveis lacunas de habilidades técnicas, sem necessariamente precisar aumentar o número de membros ou substituí-los dentro do CA. Para isso, as companhias têm optado por criar comitês de assessoramento ao CA, com

o intuito de discutir e analisar temas complexos ou específicos. Uma outra tendência que emerge é a prática de convidar especialistas para participar desses comitês, mas sem serem membros, ou seja, participando como convidados e algumas vezes de forma permanente, contribuindo com suas experiências e *expertise* com os membros efetivos desses comitês ou do próprio CA.



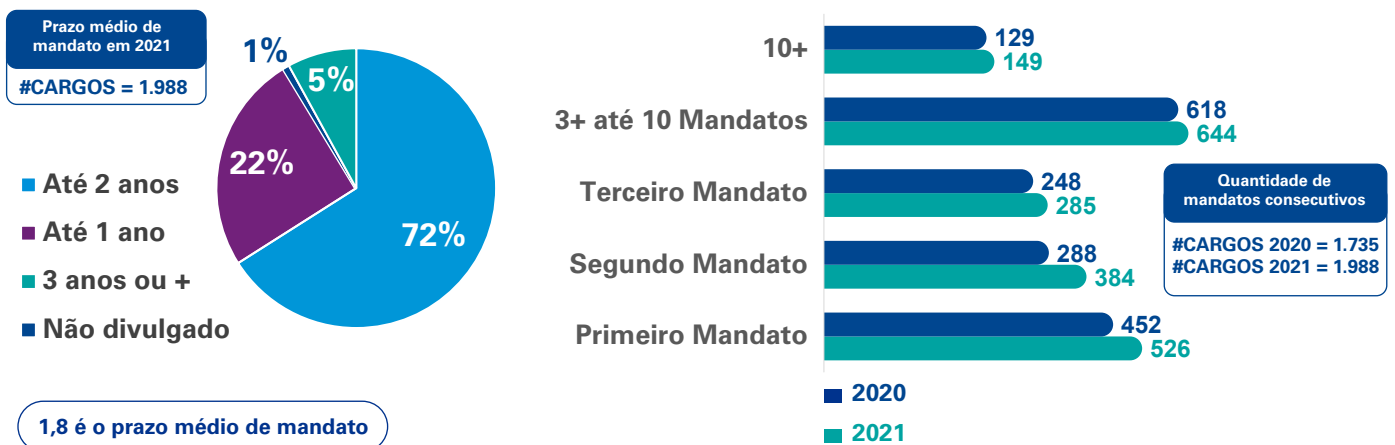
Evolução na composição dos Conselhos de Administração



Em relação à composição do Conselho, é possível observar um crescimento contínuo e significativo na porcentagem de membros independentes. Por outro lado, mantém-se uma baixa porcentagem de executivos no CA, o que vai na contramão de outros países. Uma das razões

é que temos, no Brasil, regulações nos níveis diferenciados de governança que estabelecem certos requisitos que acabam priorizando a presença de conselheiros independentes e externos e há, também, uma tendência nacional em procurar essa separação.

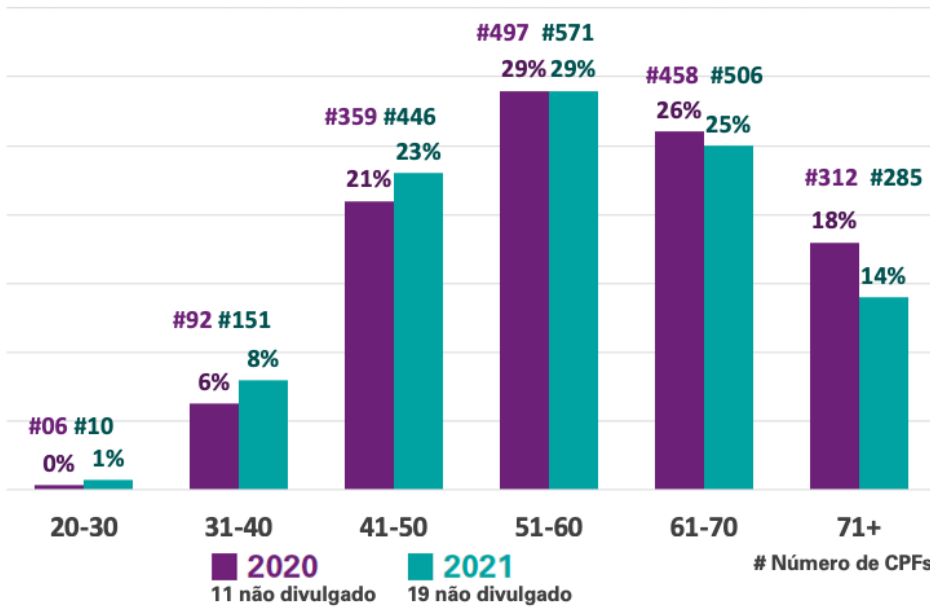
Período de permanência nos Conselhos



Especificamente sobre o período de permanência nos Conselhos, observa-se um crescimento de conselheiros de primeiro mandato, ou seja, há uma preocupação das empresas em trazer novos conselheiros (profissionais de fundos de investimentos ou membros da família controladora dentro de um processo de sucessão, por exemplo),

contribuindo para uma renovação dos membros desse órgão. Ao mesmo tempo, um crescimento também pode ser notado na faixa dos três até 10 mandatos e de 10 mandatos ou mais. Esses conselheiros por muitas vezes são representantes ou os próprios controladores que acabam permanecendo nessa função por esse período.

Idade dos Conselheiros



ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

Em 2021:

19 não divulgado

57 anos é a idade média

95 anos é a idade do membro mais velho

27 anos é a idade do membro mais novo

Devido ao aumento do número de cargos, como consequência do aumento da quantidade de empresas abertas, houve um crescimento em praticamente todas as faixas de

idade, com exceção da que contempla os conselheiros com 71 anos ou mais, demonstrando uma tendência de rejuvenescimento nos conselhos.

Profissão dos Conselheiros

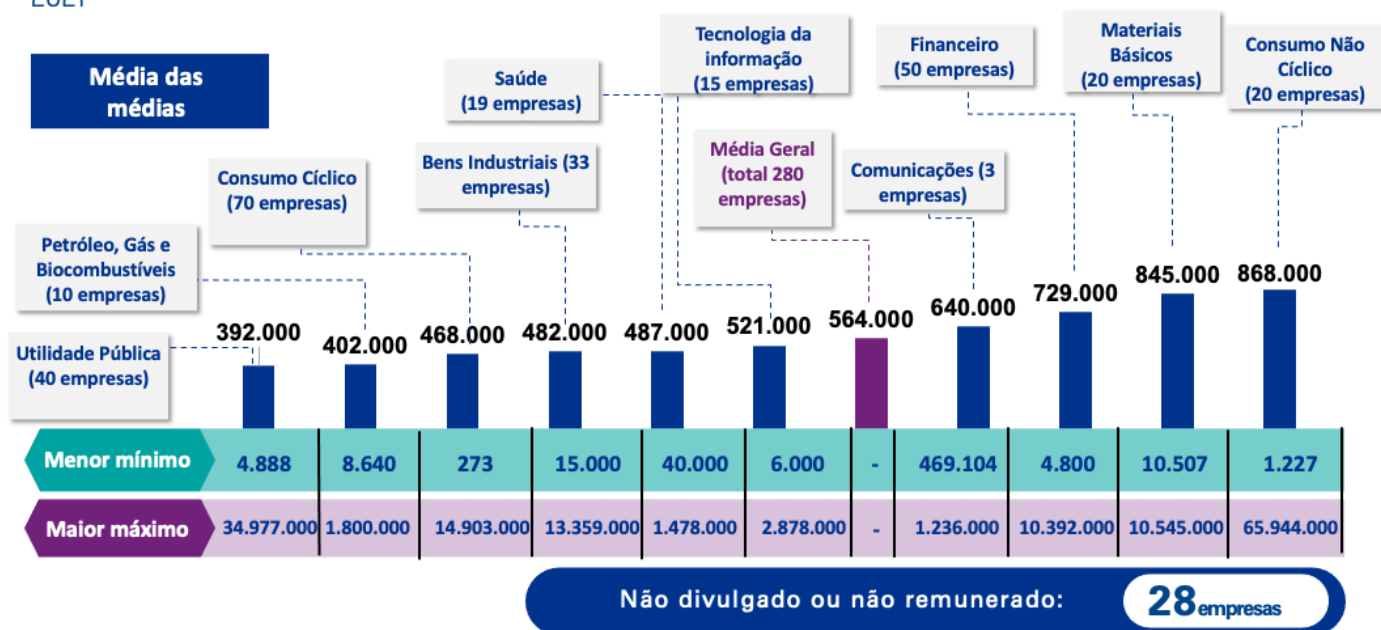
2021



A profissão dos conselheiros é informada pelas próprias empresas no formulário de referência. Grande parte dos membros do CA tem formação nas áreas de engenharia, administração, economia e direito. Muitos deles procuram uma maior especialização ou buscam aumentar seus conhecimen-

tos por meio de cursos e treinamento em temas como Tecnologia da Informação, ESG, LGPD, entre outros. Todavia, os especialistas que possuem graduação/formação nesses ramos têm composto os comitês de assessoramento do Conselho ou participado como convidados técnicos.

Remuneração do CA por setor 2021

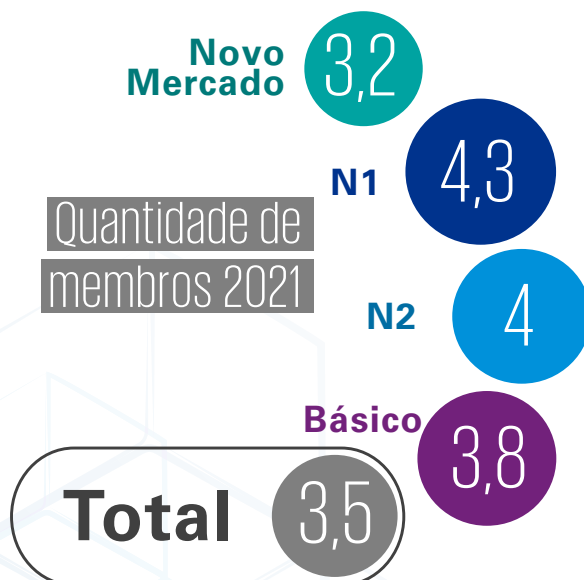


O setor de Consumo Não Cíclico é o que apresenta a maior remuneração média anual individual dos conselheiros (R\$ 868 mil), e a menor é do setor de Utilidade Pública (R\$ 392 mil). A média geral de todos os setores e de todos os conselheiros foi de R\$ 564 mil/ano.

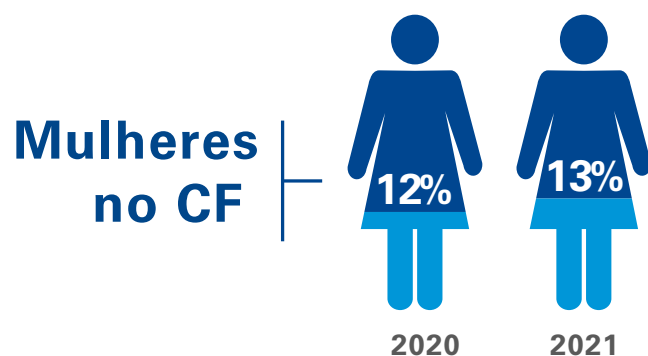
Conselho Fiscal

De acordo com o levantamento realizado em 2021, a média de membros nos Conselhos Fiscais é 3,5, mantendo-se a mesma média desde 2018. O estudo de 2021 aponta um ligeiro crescimento no número de mulheres no CF, de 12% para 13%, em linha com a tendência observada nos Conselhos de Administração.

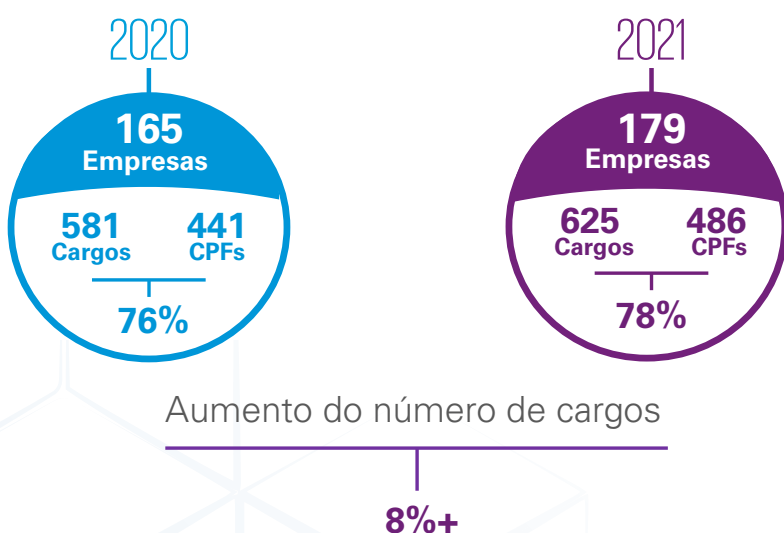
Perfil dos membros do Conselho Fiscal



O levantamento de 2021 demonstra 625 cargos de conselheiro fiscal preenchidos por 486 CPFs em 179 empresas, ou seja, um crescimento em relação ao ano anterior, em razão do aumento do número de empresas que possuem CF.

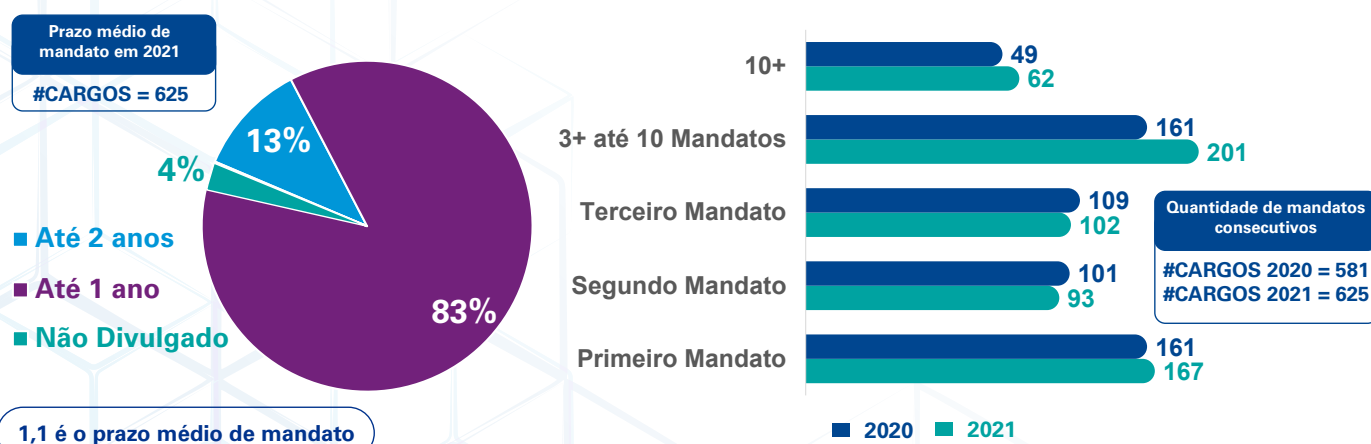


Perfil dos membros do Conselho Fiscal

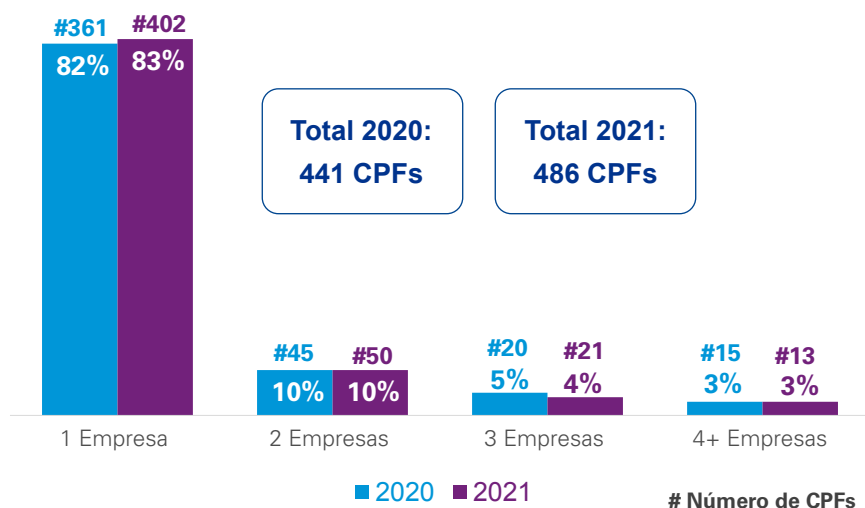


Em termos de período de permanência no CF, em 83% das companhias o mandato dos conselheiros fiscais tem duração de até um ano, sendo 1,1 o prazo médio. Seguindo a tendência dos CAs, é possível observar um crescimento de conselheiros fiscais no seu primeiro mandato, representando a preocupação das empresas em renovar o órgão. Ao mesmo tempo, aumenta também a faixa de conselheiros com três até 10 mandatos e com mais de 10 mandatos, demonstrando grande longevidade no cargo.

Período de permanência nos Conselhos Fiscais

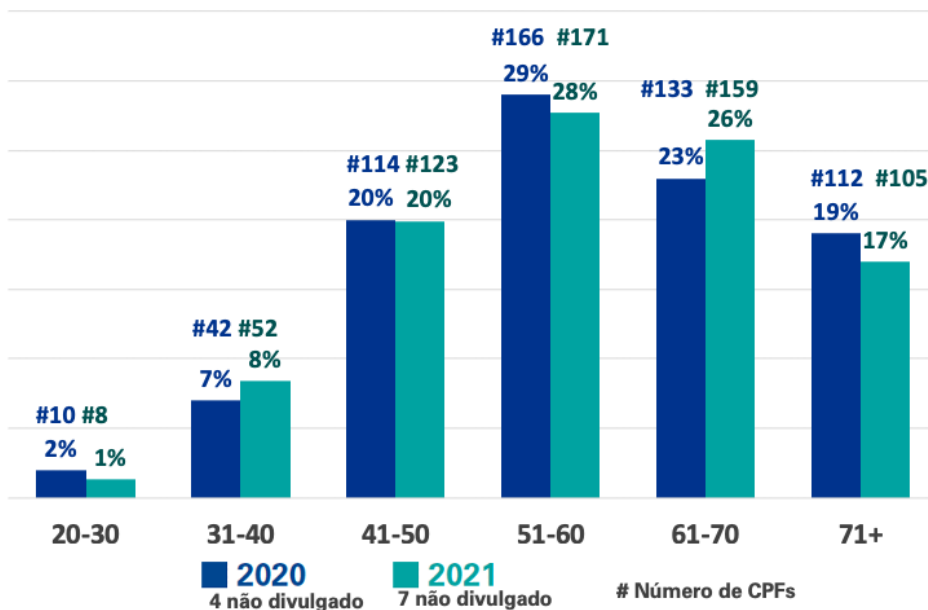


Quantidade de empresas em que cada membro atua



Nota-se uma maior concentração de conselheiros fiscais atuando em somente uma empresa, apesar de um aumento no número de conselheiros fiscais atuando em duas empresas ou mais.

Idade dos Conselheiros Fiscais



ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

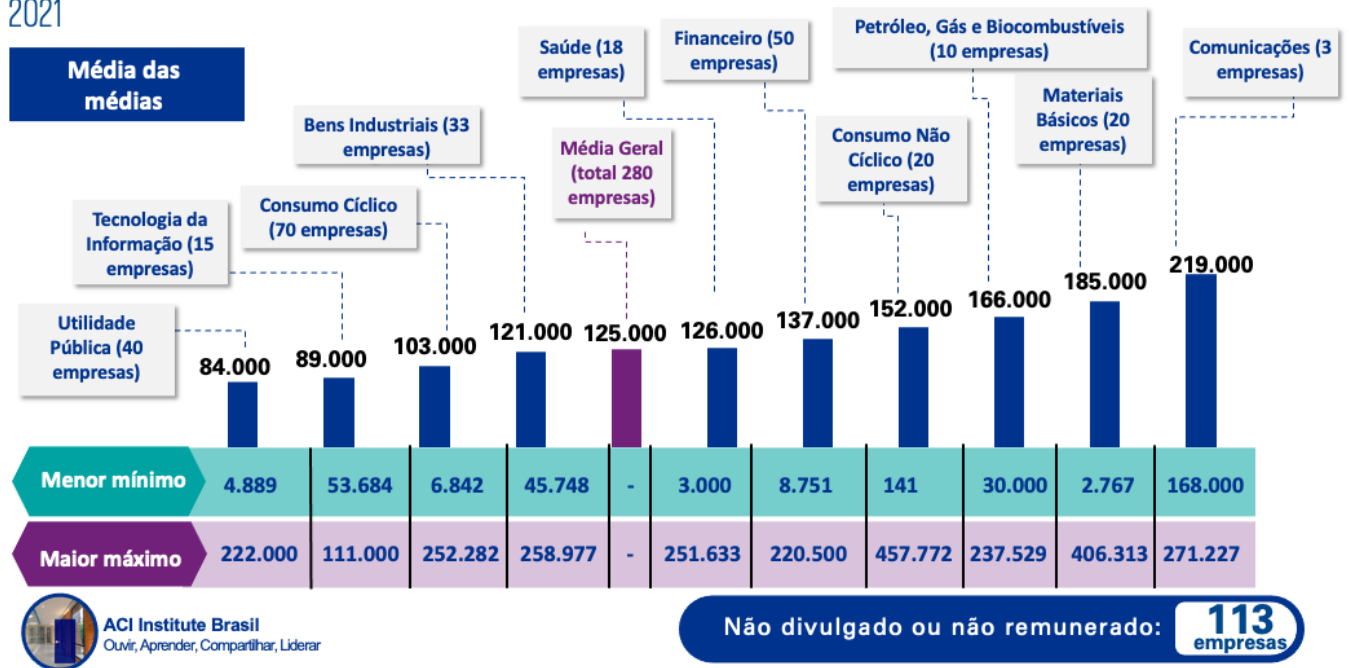
Em 2021:

- 7** não divulgado
- 58** anos é a idade média
- 89** anos é a idade do membro mais velho
- 26** anos é a idade do membro mais novo

Com relação à idade dos membros do CF, a principal tendência é o rejuvenescimento do órgão como um todo, que pode ser observado pelo crescimento em todas as faixas de idade, exceto a de 71 anos ou mais.

Remuneração do CF por setor

2021

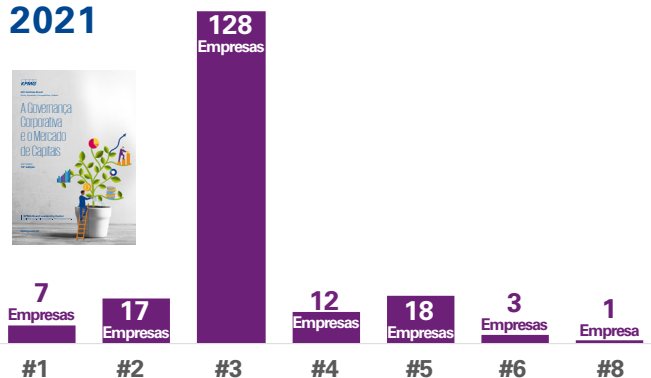


O setor de Comunicações é o que apresenta a maior remuneração média anual individual dos conselheiros (R\$ 219 mil), e a menor é do setor de Utilidade Pública (R\$ 84 mil). A média geral de todos os setores e de todos os conselheiros foi de R\$ 125 mil/ano.

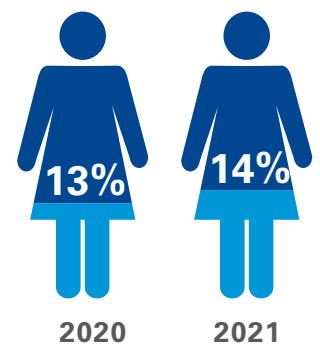
Comitê de Auditoria

A maioria das empresas analisadas têm três membros em seus Comitês de Auditoria.

Quantidade de membros 2021



Mulheres no CoAud



Assim como no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal, também há um ligeiro aumento no número de mulheres que ocupam cargos no Comitê de Auditoria – o estudo de 2021 aponta um crescimento de um ponto percentual em relação ao levantamento anterior.

Perfil dos membros do Comitê de Auditoria



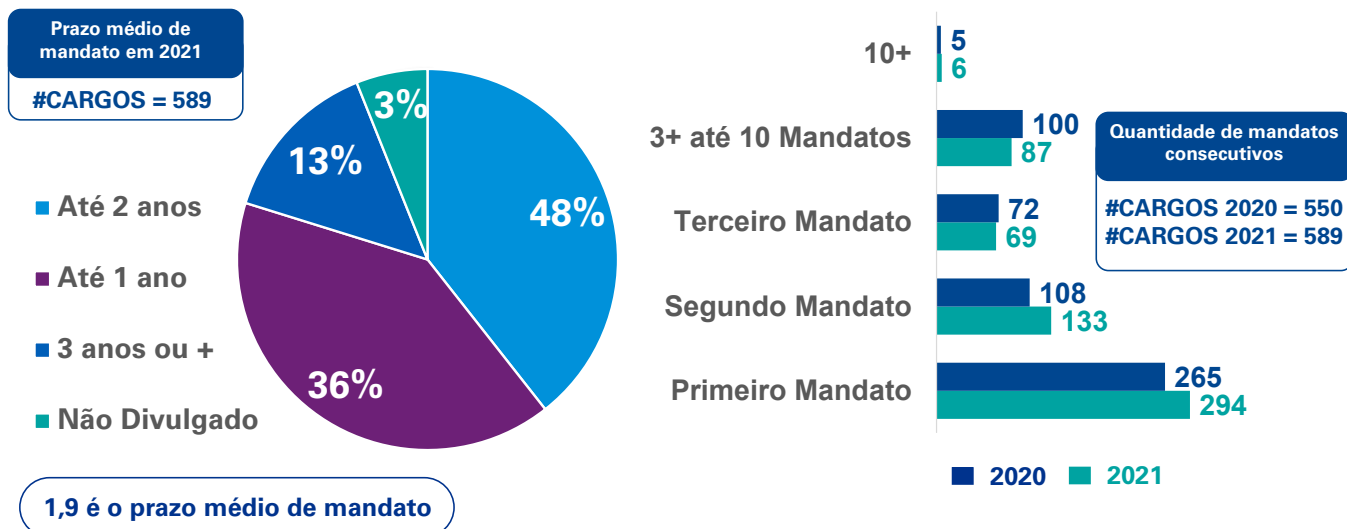
Aumento do número de cargos

+7%

Dos 100% de cargos no CoAud, 86% de CPFs são os responsáveis por cobri-los, o que demonstra uma diversificação maior nesse órgão. A tendência é que o CoAud tenha cada vez mais membros atuando exclusivamente

nesse órgão, sem ser membro do Conselho de Administração. Isso aponta para uma busca de diversidade dentro do próprio Comitê, que vem se preocupando de maneira crescente com temas como *compliance* e riscos.

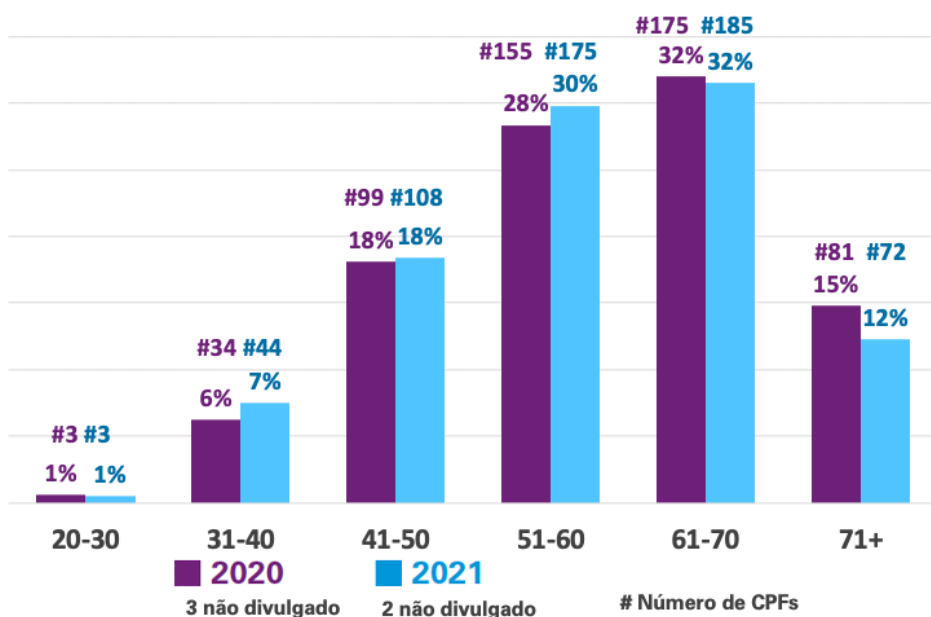
Período de permanência no CoAud



Diferentemente do CA e do CF, no CoAud, apesar de haver o crescimento similar de membros de primeiro mandato, o mesmo não acontece com os membros de terceiro mandato, nem com os de três até 10 mandatos. Isso ocorre porque a existência do Comitê de Auditoria é relativamente

recente no Brasil, logo, ainda não acumulou pessoas com mandatos longos, como acontece no CA e no CF. Por outro lado, em termos de idade dos conselheiros, os membros do CoAud seguem a mesma tendência do CA e do CF: o rejuvenescimento do órgão de maneira geral.

Idade dos membros do CoAud



ACI Institute Brasil
Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

Em 2021:

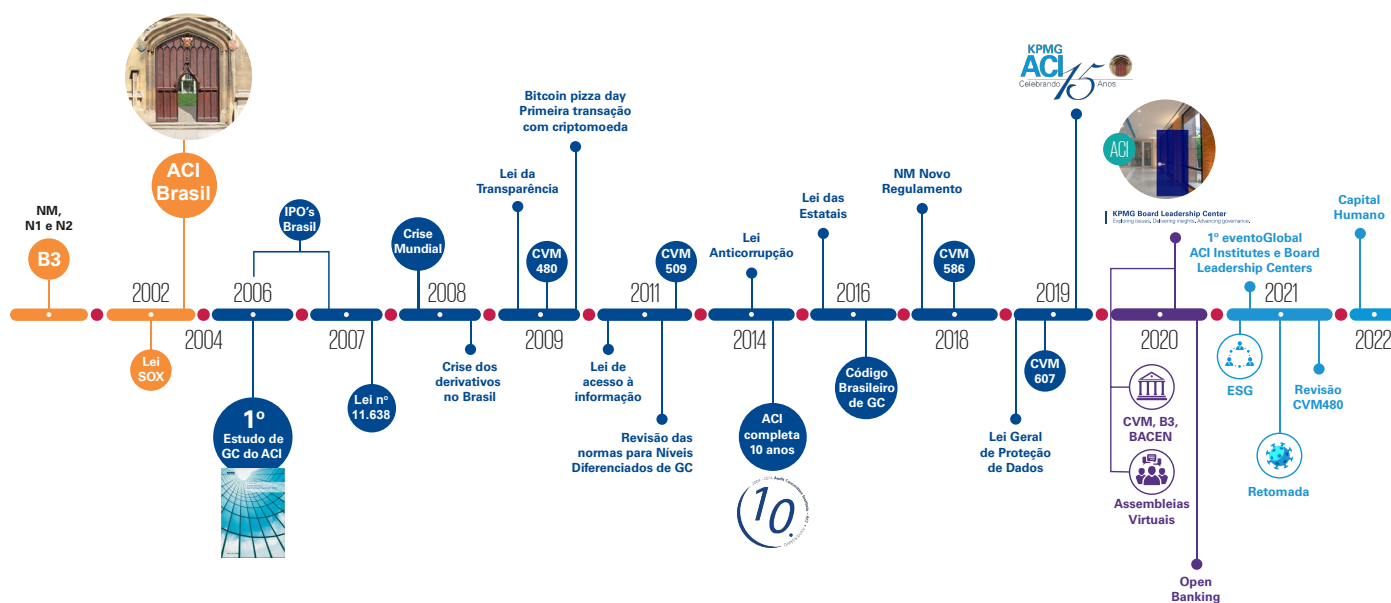
- 2** não divulgado
- 58** anos é a idade média
- 90** anos é a idade do membro mais velho
- 27** anos é a idade do membro mais novo



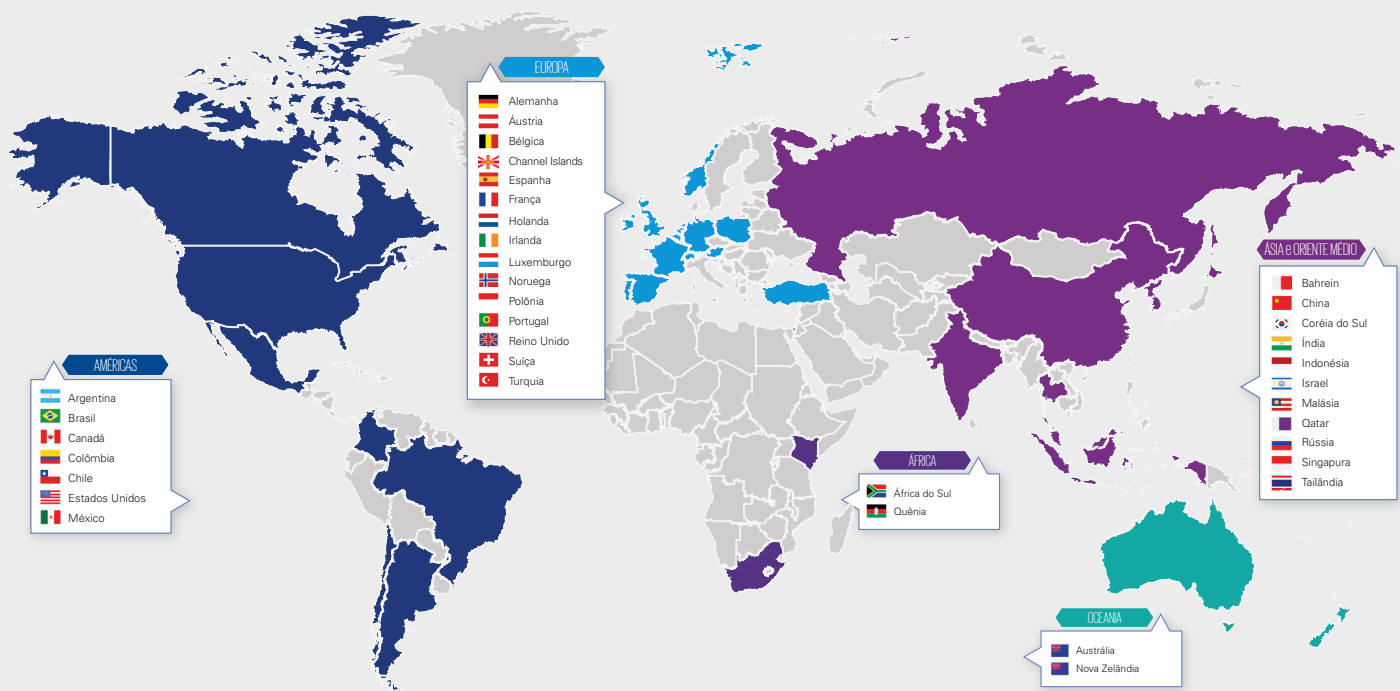
O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute, em parceria com o Board Leadership Center, tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. O ACI Brasil já promoveu mais de 70 mesas de debate — os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, Compliance e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Linha do tempo da Governança Corporativa



ACI no mundo



Fale com o nosso time

Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center Brasil
Sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center Brasil e de Markets da KPMG no Brasil

Entre em contato pelo e-mail:
acibrasil@kpmg.com.br

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

© 2022 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhados em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudí Creative Thinking.