



IBGC
Pesquisa



REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

(7ª edição - 2020)



IBGC
Pesquisa

Remuneração dos Administradores (7ª edição)

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

São Paulo | 2020

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, consequentemente, para uma sociedade melhor.

Conselho de Administração

PRESIDENTE

Henrique Luz

VICE-PRESIDENTES

Leila Abraham Loria

Monika Hufenüssler Conrads

CONSELHEIROS

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Doris Beatriz França Wilhelm

Iêda Aparecida Patricio Novais

Israel Aron Zylberman,

Leonardo Wengrover

Vicky Bloch

Diretoria

Heloisa B. Bedicks

Adriane de Almeida

Reginaldo Ricioli

Valeria Café

CRÉDITOS

Esta pesquisa foi desenvolvida por Anna Heloísa Santiago Silva, Camila Cristina da Silva, Gabriel Nogueira Vieira, Luiz Fernando Dalla Martha, Pedro Braga Sotomaior Karam e William Barros Albuquerque de Melo, contando com a assessoria técnica do professor Joaquim Rubens Fontes Filho.

AGRADECIMENTOS

À B3, que gentilmente disponibilizou, de maneira compilada e organizada, alguns dos dados que facilitaram a realização desta pesquisa.

PRODUÇÃO

Redação: Camila Cristina da Silva, Luiz Fernando da Costa Dalla Martha; Revisão de provas: Camila Cristina da Silva; Projeto gráfico, diagramação e capa: Kato Editorial; Imagem da capa: Shutterstock.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

I59r Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC
Remuneração dos Administradores / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. - 7. ed. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2020.
43 p. ; (IBGC Pesquisa)

Inclui bibliografia e índice.
ISBN: 978-85-99645-85-7

1. Governança Corporativa. 2. Administradores. 3. Remuneração. I. Título. II. Série.

2020-127

CDD-658.4
CDU 658.1

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:
Governança Corporativa 658.4
Governança Corporativa 658.114



Sumário

APRESENTAÇÃO	5
A PESQUISA	7
Amostra	8
Principais destaques – amostra total	10
Principais destaques – amostra Ibovespa	18
SEÇÃO I – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES – VALORES	19
Conselho de administração	19
Diretoria estatutária	24
Conselho fiscal	29
SEÇÃO II – REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	33
Indicadores de desempenho	33
METODOLOGIA	36
Coleta dos dados de remuneração	36
Definição da amostra	37
Classificação da amostra	38
Validação dos dados	40
Datação dos dados apresentados	40
Componentes de remuneração	41
Variáveis apresentadas para a mensuração da remuneração	41
REFERÊNCIAS	43

Apresentação

No ano em que se comemoram os 25 anos de existência, o IBGC publica a 7ª edição da sua pesquisa Remuneração dos Administradores.

A ICVM 480/09, que instituiu o Formulário de Referência (FR) e obrigou as companhias abertas a divulgarem uma série de informações detalhadas sobre a remuneração dos administradores foi um marco em termos de transparência e divulgação de informações ao mercado.

Este avanço foi barrado durante anos devido a uma disputa judicial que culminou em uma decisão de primeira instância que autorizava algumas empresas a não divulgarem essas informações. Em maio de 2018, com a reforma em segunda instância da referida decisão, essas companhias passaram a ser obrigadas a reportar tais informações.

Apesar desse e de outros avanços em termos de governança e transparência nos últimos anos, como a instituição do *Informe de Governança Corporativa*, há ainda um longo caminho a ser percorrido. Principalmente em termos de qualidade na apresentação das informações: ainda se verifica grandes lacunas neste tipo de reporte, as quais se devem a fatores como ausência de zelo para o preenchimento do Formulário, desatenção em relação aos dados, omissão de informações, seguimento da utilização da liminar cassada, dentre outros fatores.

Mesmo em meio a estas dificuldades e lacunas informacionais, esta pesquisa sobre remuneração mostra ao leitor uma análise da remuneração dos administradores de 233 empresas listadas, buscando apresentar valores, tendências e parâmetros que possam auxiliar o mercado a aprofundar as discussões sobre esse tema.

Esta 7ª edição da pesquisa inova ao trazer análises relativas ao *CEO Pay Slice* (CPS) e ao *Chairman Pay Slice* (ChPS), que buscam inferir a disparidade entre a remuneração do di-



retor-presidente e os demais diretores e a do presidente do conselho e a dos demais conselheiros, além de um ranking com os segmentos de listagem e setores de atuação

com as maiores e menores remunerações pagas aos administradores.

Boa leitura!

A pesquisa

Esta pesquisa sobre remuneração dos administradores de empresas listadas no Brasil apresenta uma análise sobre os valores de remuneração fixa, variável, baseada em ações e de pós-emprego praticados por estas companhias, além de quais os principais indicadores utilizados como *drives* para a remuneração baseada em desempenho destes administradores. Os dados são apresentados tanto de maneira agregada como divididos em visões setorial, regional e por segmento de listagem das empresas que compõem a amostra.

Os dados aqui apresentados consideram os valores desembolsados a título de remuneração pela própria companhia, reportados nos itens 13.2 do Formulário de Referência. Não foram considerados nos cálculos os valores de remuneração pagos por controladores, diretos ou indiretos, por sociedades sob controle comum ou controladas pelo emissor, uma vez que esses valores ficam segregados no campo 13.15 e não são apresentados de maneira padronizada entre diferentes empresas. Logo, podemos considerar que os montantes aqui apresentados se referem àqueles desembolsados pela própria companhia.

Exceto quando mencionado de outra maneira, todos os valores de remuneração apresentados referem-se a valores médios anuais. Nos gráficos, os valores são expressos em milhares de reais por ano, enquanto nas tabelas, em reais por ano.



Problemas de preenchimento do Formulário de Referência

Mesmo mais de uma década depois da entrada em vigor da ICVM 480/09, persistem os problemas de preenchimento das informações sobre a remuneração dos administradores nos Formulários de Referência das empresas listadas brasileiras.

Ao analisarmos 289 documentos de empresas registradas na categoria A e com ações negociadas em bolsa, foi possível identificar uma série de erros e inconsistências como por exemplo:

- * Ausência de informações sobre a remuneração da diretoria e/ou do conselho;
- * Diferenças no valor total apresentado no item 13.2 e no item 13.11;
- * Valor total no item 13.2 que não bate com a soma das parcelas apresentadas no mesmo item;
- * Desconsideração da remuneração variável e/ou baseada em ações no cálculo da remuneração total;
- * Ausência da informação do número de membros remunerados ou divergências entre a informação apresentada no item 13.2 e a do item 13.11.

Além disso, a divulgação em campo separado e não parametrizado da remuneração paga aos administradores pelos controladores ou por empresas controladas do emissor, também dificulta a identificação da real remuneração total percebida por esses profissionais (há casos em que a remuneração recebida por essas fontes representa a maior parte, quando não a totalidade, dos valores)✚.

✚ A ICVM 480/09 exige que a companhia divulgue, no campo 13.2, a remuneração paga pela própria companhia e, no campo 13.15, a remuneração recebida através de controladores, diretos ou indiretos, ou por sociedades sob controle comum e controladas do emissor.

Amostra

A amostra foi composta por 233 companhias listadas, em 2018, nos segmentos diferenciados de governança corporativa (Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1) e no segmento Bolsa (Tradicional) da B3.

Os dados utilizados foram obtidos a partir de informações públicas disponibi-

lizadas pelas empresas no Formulário de Referência✚ de 2018.

✚ O FR é apresentado anualmente pelas companhias à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – autarquia responsável pela supervisão e regulação do mercado de capitais brasileiro.


As duas tabelas a seguir apresentam uma síntese da composição da amostra:

Tabela 1. Amostra de empresas por órgãos da administração e segmentos de listagem


SEGMENTOS DE LISTAGEM	BOLSA	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NOVO MERCADO	TOTAL
Conselho de administração	71	24	17	121	233
Diretoria	71	24	17	121	233
Conselho fiscal	47	24	10	85	166

Tabela 2. Amostra de empresas do Ibovespa  por órgãos da administração e segmento de listagem


SEGMENTOS DE LISTAGEM - IBOVESPA	BOLSA	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NOVO MERCADO	TOTAL
Conselho de administração	4	11	7	45	67
Diretoria	4	11	7	45	67
Conselho fiscal	3	11	5	36	55

 "O Ibovespa é o principal indicador de desempenho das ações negociadas na B3 e reúne as empresas mais importantes do mercado de capitais brasileiro." (Fonte: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/ibovespa.htm, último acesso em janeiro de 2020).

Para os dados comparativos relativos ao ano de 2016, foram utilizadas as informações apresentadas na 6ª edição desta mesma pes-

quisa sobre remuneração dos administradores, compreendendo uma amostra de 256 empresas analisadas à época daquela publicação.

Principais destaques – amostra total

Conselho de administração

O quadro abaixo apresenta os valores médio e máximo da remuneração total, anual e mensal, dos conselheiros de administração.

Quadro 1. Remuneração total do conselheiro, anual e mensal (em R\$)

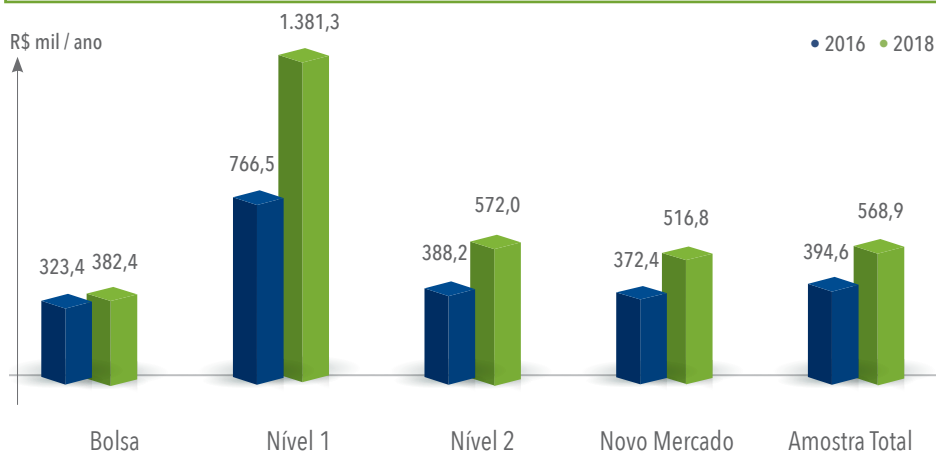


	ANUAL	MENSAL
MÁXIMA	15.292.788,46	1.274.399,04
MÉDIA	568.943,18	47.411,93

Quando comparado ao ano de 2016, houve um crescimento de 44,2% na remuneração total anual média dos conselheiros de administração. Ao realizar uma análise

detalhada em relação aos segmentos de listagem, destaca-se o segmento Nível 1, o qual apresentou um crescimento de 80,2% no período.

Gráfico 1. Remuneração total do conselheiro, por segmento de listagem (em R\$ mil/ano)



Ao realizar uma análise das maiores remunerações, observa-se que elas estão concentradas nas companhias classificadas no segmento de listagem Nível 1 e em empresas

que possuem faturamento anual acima de 10 bilhões de reais, ao passo que as menores remunerações são observadas nas companhias enquadradas no segmento Bolsa.

Tabela 3. Maiores e menores valores de remuneração total do conselheiro (em R\$/ano)

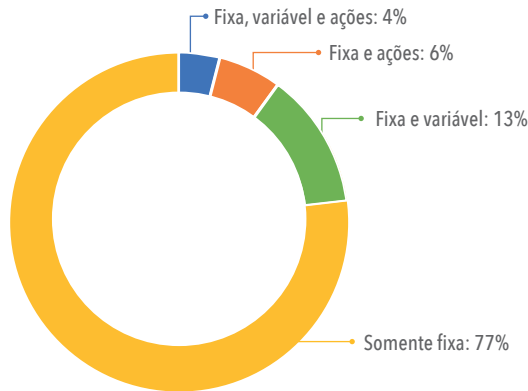

RANKING	MAIORES VALORES DA REMUNERAÇÃO	SETOR	SEGMENTO DE LISTAGEM	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
1	15.292.788,46	Financeiro	Nível 1	Acima de 10 bi
2	5.218.145,96	Financeiro	Nível 1	Acima de 10 bi
3	4.223.967,39	Consumo não cíclico	Novo Mercado	Acima de 10 bi
4	3.644.866,99	Materiais básicos	Nível 1	Acima de 10 bi
5	3.628.982,82	Consumo não cíclico	Novo Mercado	Acima de 10 bi

RANKING	MENORES VALORES DA REMUNERAÇÃO	SETOR	SEGMENTO DE LISTAGEM	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
1	14.635,33	Consumo cíclico	Bolsa	Até 500 mi
2	19.714,29	Materiais básicos	Nível 1	Acima de 1 bi até 5 bi
3	23.600,00	Financeiro	Bolsa	Até 500 mi
4	31.451,33	Utilidade pública	Bolsa	Até 500 mi
5	38.880,00	Financeiro	Bolsa	Até 500 mi

Quanto à composição da remuneração dos conselheiros de administração, ela é majoritariamente baseada em remuneração fixa, sendo que apenas 23% das empresas

adotam algum tipo de remuneração vinculada a desempenho (variável ou baseada em ações) como forma de pagamento.

Gráfico 2. Estruturas de remuneração utilizadas para os conselheiros (em % de empresas)



A região geográfica com maior média de remuneração total é a Sudeste, seguida do Nordeste. As menores médias de remuneração concentram-se nas regiões Norte e Centro-Oeste.

As empresas que participam do índice Ibovespa têm uma média de remuneração total 1,9 vezes maior do que a média da amostra total, e 3,1 vezes maior do que a daquelas que não fazem parte da carteira do índice.

Chairman Pay Slice (ChPS)

A remuneração recebida pelo presidente do conselho (*chairman*) em relação aos valores

percebidos pelos demais conselheiros sinaliza o grau de homogeneidade do poder no conselho, ou o poder relativo do *chairman* em relação aos seus pares. Definido como *Chairman Pay Slice*, essa variável sinaliza, quanto mais próxima a 1, que mais homogênea é a distribuição de poder no conselho.

Essa medida, particularmente no caso brasileiro no qual predomina a concentração de propriedade nas companhias, é útil para identificar eventuais desequilíbrios de poder entre os grupos de acionistas e possíveis abusos do controlador ou de acionistas relevantes.

Remuneração do presidente do conselho de administração

"Em função de suas responsabilidades e maior dedicação de tempo, o presidente do conselho pode receber uma remuneração adicional, mas não excessivamente superior àquela dos demais conselheiros. Da mesma forma, a participação em comitês pode justificar a remuneração adicional dos membros do conselho."

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC (2015).

Para o cálculo do ChPS foram consideradas 181 empresas, sendo necessário a exclusão de empresas que apresentaram o valor da remuneração máxima (item 13.11 do FR) inferior ao valor da remuneração média anual dos conselheiros, calculada a partir da análise dos dados declarados no item 13.2 do FR. Também foram excluídas da amostra empresas que apresentaram apenas 1 membro remunerado no item 13.2,

empresas cujos resultados foram negativos (por falha na informação apresentada no FR) ou zero, além de empresas que se caracterizaram como *outliers* ✖, pois aparentemente tratavam-se também de problemas de preenchimento do item 13.11 do FR.

✖ Observação que apresenta um grande afastamento das demais da série (que está "fora" dela), ou que é inconsistente.

Tabela 4. *Chairman Pay Slice*

SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	3,0	1,6	50
NÍVEL 1	2,8	2,0	20
NÍVEL 2	2,1	2,0	15
NOVO MERCADO	3,5	2,0	96
AMOSTRA TOTAL	3,2	1,8	181

Diretoria

O quadro abaixo apresenta os valores médio e máximo da remuneração total, anual e mensal, dos diretores estatutários.

Quadro 2. Remuneração total do diretor estatutário, anual e mensal (em R\$)

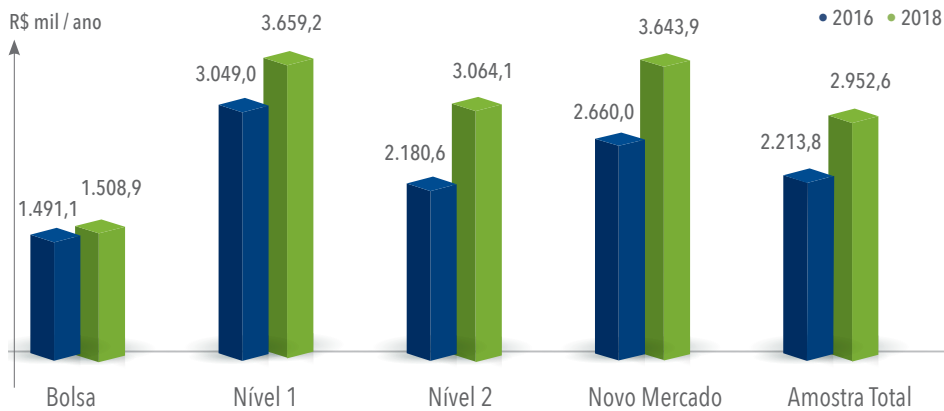
	ANUAL	MENSAL ✖
MÁXIMA	28.858.550,53	2.404.879,21
MÉDIA	2.952.575,87	246.047,99

✖ Para o cálculo da remuneração mensal, a remuneração anual foi dividida por doze meses.

Quando comparado ao ano de 2016, é possível identificar um crescimento de 33,3% na remuneração anual média dos diretores estatutários. Se para os conselheiros de administração o segmento de listagem

que apresentou o maior crescimento foi o Nível 1; para os diretores estatutários, o segmento de destaque foi o Novo Mercado, que apresentou um crescimento de 37,8% no mesmo período.

Gráfico 3. Remuneração total do diretor estatutário, por segmento de listagem (em R\$ mil/ano)



Ao realizar uma análise das maiores remunerações, observa-se que elas estão concentradas nas companhias classificadas no segmento de listagem Novo Mercado e em

empresas que possuem faturamento anual acima de 10 bilhões de reais, ao passo que as menores remunerações são observadas nas companhias enquadradas no segmento Bolsa.

Tabela 5. Maiores e menores valores de remuneração total por diretor estatutário (em R\$)

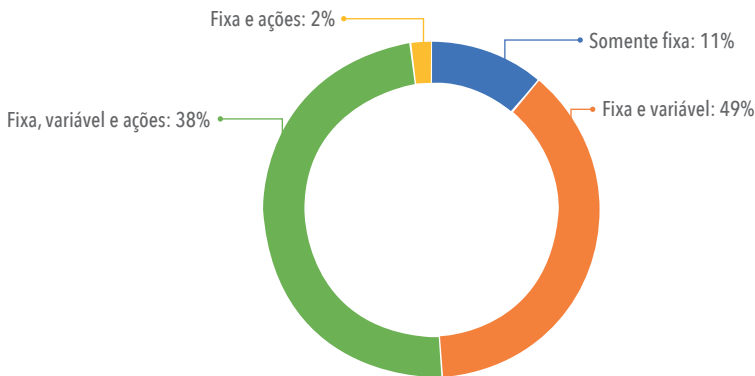
RANKING	MAIORES VALORES DA REMUNERAÇÃO	SETOR	SEGMENTO DE LISTAGEM	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
1	28.858.550,53	Materiais básicos	Novo Mercado	Acima de 10 bi
2	16.487.080,16	Consumo não cíclico	Nível 1	Acima de 10 bi
3	15.823.803,08	Financeiro	Novo Mercado	Acima de 1 bi até 5 bi
4	13.510.428,84	Materiais básicos	Novo Mercado	Acima de 10 bi
5	13.377.252,04	Financeiro	Nível 1	Acima de 10 bi

RANKING	MENORES VALORES DA REMUNERAÇÃO	SETOR	SEGMENTO DE LISTAGEM	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
1	244.541,36	Bens industriais	Novo Mercado	Acima de 10 bi
2	245.000,00	Financeiro	Bolsa	Até 500 mi
3	263.266,50	Consumo cíclico	Bolsa	Até 500 mi
4	285.225,22	Financeiro	Bolsa	Até 500 mi
5	308.445,16	Utilidade pública	Nível 1	Acima de 1 bi até 5 bi

Quanto à composição da remuneração dos diretores estatutários, observa-se que 89% das empresas que compõem a amostra

utilizam, além da parcela fixa, a remuneração variável e/ou a baseada em ações na composição da remuneração de seus diretores.

Gráfico 4. Estruturas de remuneração utilizadas para os diretores estatutários (em % de empresas)



A região geográfica com maior média de remuneração é a Sudeste, seguida pela região Centro-Oeste. A menor média de remuneração está na região Norte, representando menos de 25% do valor médio da remuneração da amostra.

As empresas que participam do índice Ibovespa têm uma média de remuneração 1,9 vezes maior do que a média da amostra

total, e 3,1 vezes maior do que daquelas que não fazem parte da carteira.

CEO Pay Slice (CPS)

O CPS é bastante utilizado para medir o poder relativo do CEO (diretor-presidente) na diretoria, indicando, portanto, um maior ou menor equilíbrio de poder nas decisões. Elevados níveis de CPS – quando a remuneração

do CEO se mostra muito superior àquela dos demais membros da diretoria - podem sinalizar problemas de agência ou de coordenação

no nível de direção. Assim como para o ChPS, quanto mais próxima a 1, mais homogênea a distribuição de poder na diretoria executiva.

The CEO Pay Slice

We investigate the relation between the CEO Pay Slice (CPS)—the fraction of the aggregate compensation of the top-five executive team captured by the Chief Executive Officer—and the value, performance, and behavior of public firms.

[...]

Taken together, our results are consistent with the hypothesis that higher CPS is associated with agency problems and indicate that CPS can provide a useful tool for studying the performance and behavior of firms.

Bebchuk, Lucian A. and Cremers, K. J. Martijn and Peyer, Urs C.,
The CEO Pay Slice (September 1, 2010).

Para o cálculo do CPS foram consideradas 169 empresas, sendo necessário a exclusão de empresas que apresentaram o valor da remuneração máxima (item 13.11 do FR) inferior ao valor da remuneração média anual dos conselheiros, calculada a partir da análise dos dados declarados no item 13.2 do FR. Também foram excluídas da amostra empresas que apresentaram apenas 1 membro remunerado no item 13.2, empresas cujos

resultados foram negativos (por falha na informação apresentada no FR) ou zero, além de empresas que se caracterizaram como *outliers*, pois aparentemente tratavam-se também de problemas de preenchimento do item 13.11 do FR.

Observação que apresenta um grande afastamento das demais da série (que está "fora" dela), ou que é inconsistente.

Tabela 6. *CEO Pay Slice*

SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	2,2	1,6	42
NÍVEL 1	2,6	2,3	16
NÍVEL 2	4,8	1,8	12
NOVO MERCADO	2,6	2,0	99
AMOSTRA TOTAL	2,7	1,9	169

Conselho fiscal

O percentual de instalação do conselho fiscal abrange 71,2% de empresas da amostra total e 100% das empresas do Nível 1.

O quadro abaixo apresenta os valo-

res médio e máximo da remuneração total, anual e mensal, dos conselheiros fiscais das 166 empresas que possuíam conselho fiscal instalado no período de referência dos dados coletados.

Quadro 3. Remuneração total do conselheiro fiscal, anual e mensal (em R\$)



	ANUAL	MENSAL ✱
MÁXIMA	417.963,28	34.830,27
MÉDIA	123.656,64	10.304,72

✱ Para o cálculo da remuneração mensal, a remuneração anual foi dividida por doze meses.

Diferentemente do que ocorreu com a remuneração paga aos conselheiros de administração e aos diretores estatutários, a

remuneração dos conselheiros fiscais apresentou um crescimento menos expressivo, de 16,2%, em relação ao ano de 2016.

Gráfico 5. Remuneração total do conselheiro fiscal, por segmento de listagem (em R\$ mil/ano)

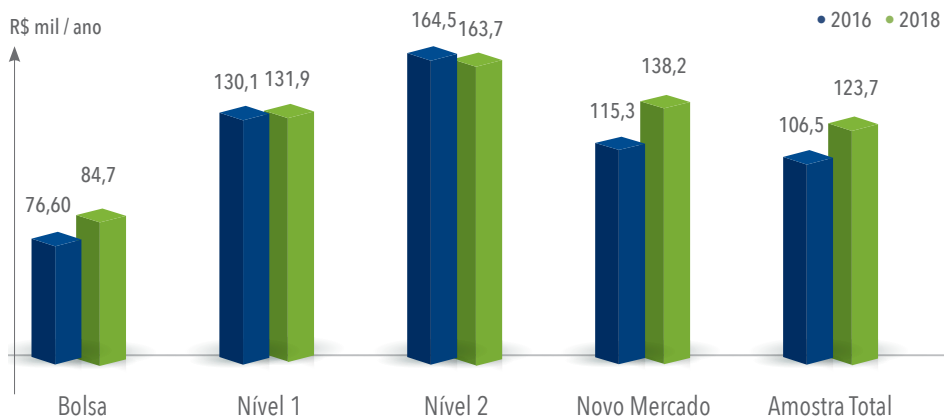
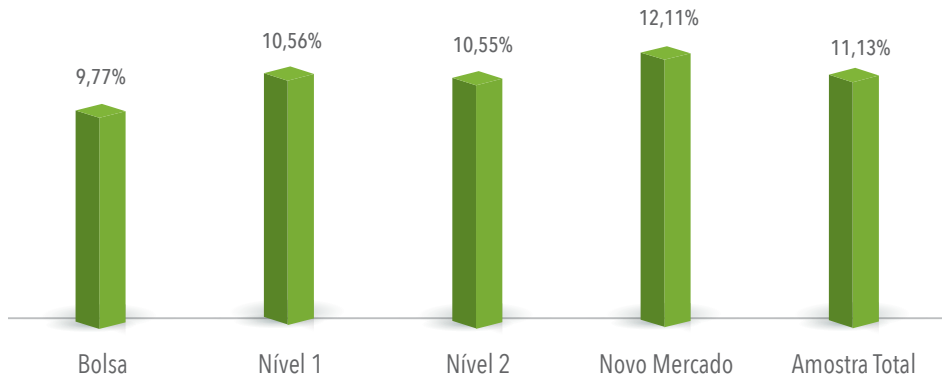


Gráfico 6. Proporção da remuneração dos conselheiros fiscais em relação à remuneração fixa dos diretores estatutários 📊 (em % da remuneração fixa anual dos diretores estatutários)



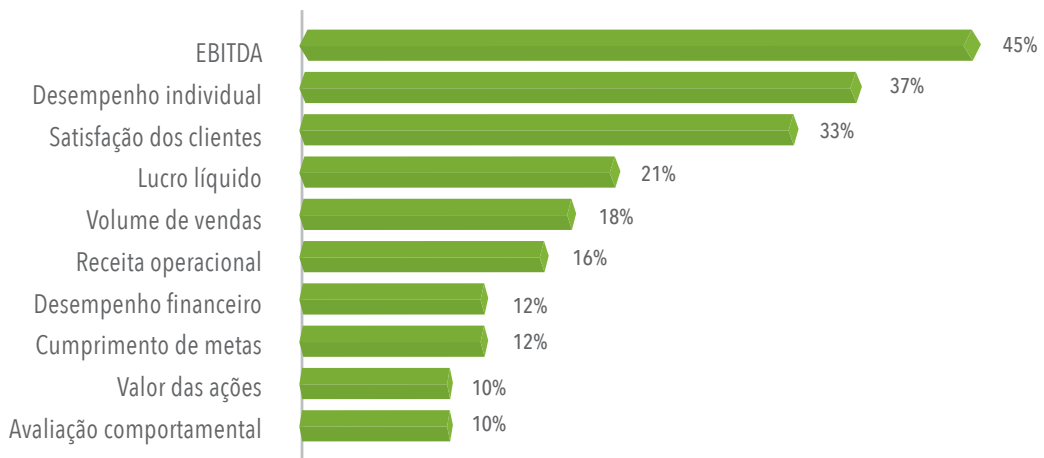
📌 A Lei das S.A. (6.404/76), em seu artigo 162, parágrafo 3º, exige que a remuneração dos conselheiros fiscais não seja inferior "a dez por cento da [remuneração] que, em média, for atribuída a cada diretor, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros."

Principais destaques – amostra Ibovespa

As 66 empresas que compuseram a amostra do Ibovespa reportaram um total de 394 indicadores, muitos dos quais se repetem entre

as companhias. O gráfico a seguir apresenta os indicadores de desempenho mais utilizados pelas companhias analisadas.

Gráfico 7. Dez indicadores de desempenho mais utilizados pelas empresas



Seção I – Remuneração dos administradores – valores

Nesta seção encontra-se o detalhamento dos valores e estruturas de remuneração adotados pelas companhias para seus conselheiros, diretores estatutários e conselheiros fiscais. Os dados de remuneração são apresentados a partir de diferentes perspectivas, tais como: segmento de listagem; faturamento; setor de atividade; região geográfica e tipo de controle acionário.

Conselho de administração

Gráfico 8. Remuneração total do conselheiro, por segmento de listagem (em R\$ mil/ano)

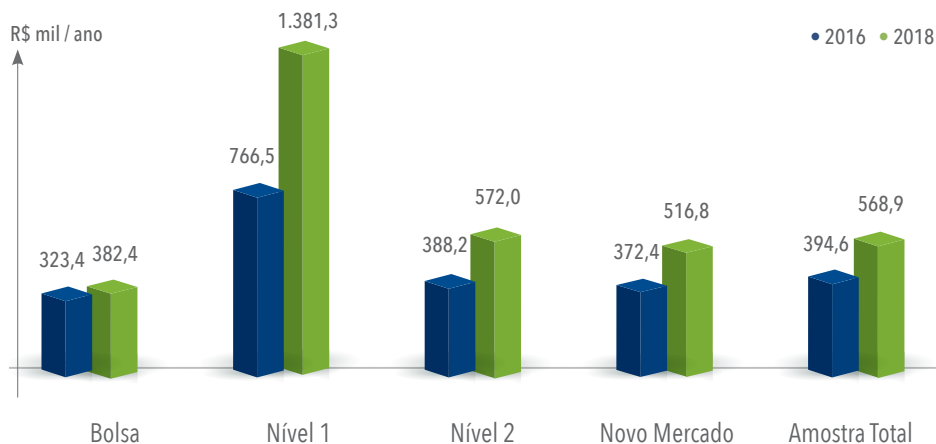


Gráfico 9. Remuneração fixa do conselheiro, por segmento de listagem (em R\$ mil/ano)

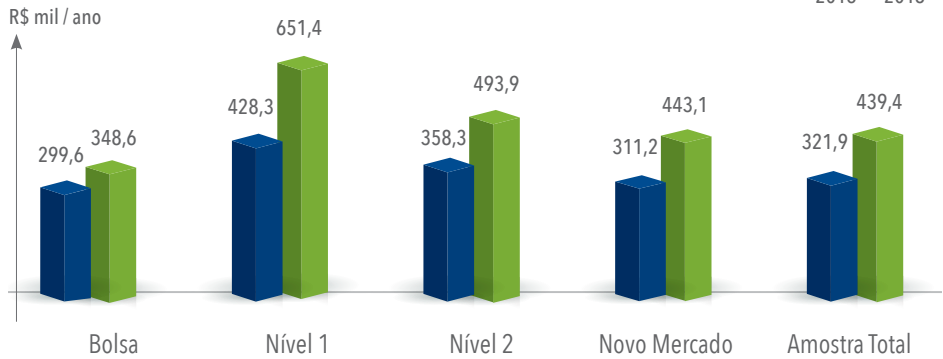


Gráfico 10. Estruturas de remuneração utilizadas para os conselheiros (em % de empresas)

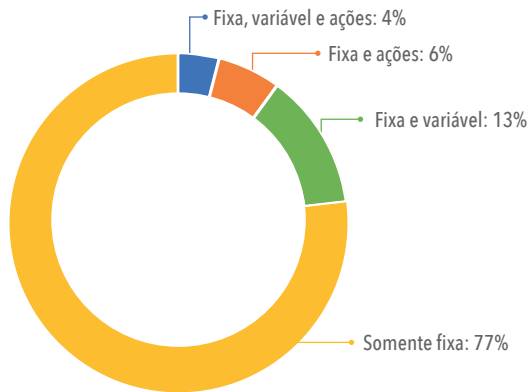
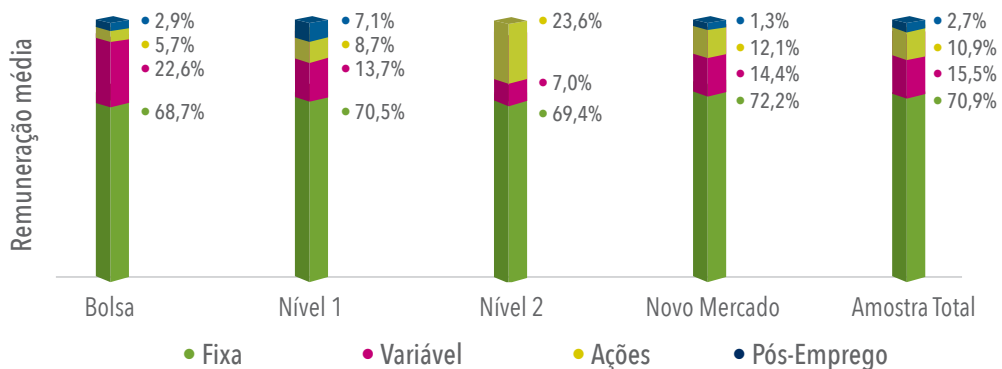
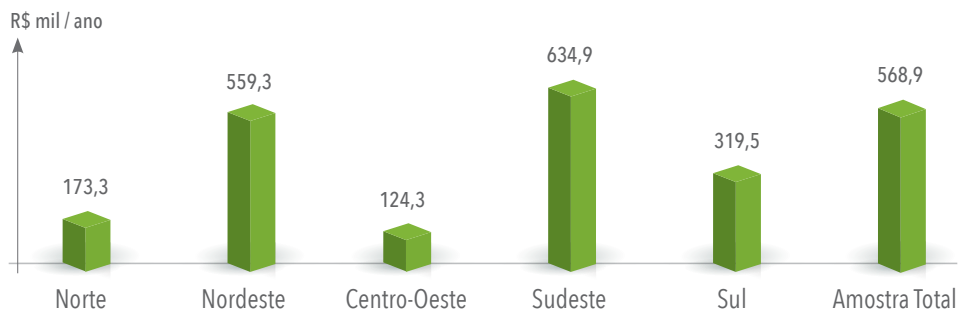


Gráfico 11. Perfil da remuneração dos conselheiros que recebem remuneração variável ou baseada em ações 📈 (em % da remuneração total anual)



📈 Essa análise exclui as empresas que utilizam apenas remuneração fixa para seus conselheiros.

Gráfico 12. Remuneração total dos conselheiros por região geográfica (em R\$ mil/ano)

Tabela 7. Remuneração total dos conselheiros por segmento de listagem (em R\$/ano)

SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	382.405	210.057	99.319	447.596	3.127.600	71
NÍVEL 1	1.381.302	429.672	171.849	851.470	15.292.788	24
NÍVEL 2	571.984	430.964	147.492	717.338	2.420.889	17
NOVO MERCADO	516.844	343.609	197.257	584.739	4.223.967	121
AMOSTRA TOTAL	568.943	308.582	147.300	584.739	15.292.788	233

Tabela 8. Remuneração fixa dos conselheiros por segmento de listagem (em R\$/ano)

SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	348.552	210.057	95.706	389.176	3.127.600	71
NÍVEL 1	651.351	373.625	171.849	719.146	3.615.635	24
NÍVEL 2	493.920	229.512	146.162	566.845	2.420.889	17
NOVO MERCADO	443.104	310.512	191.000	539.016	3.628.983	121
AMOSTRA TOTAL	439.450	284.390	144.432	513.298	3.628.983	233

Tabela 9. Remuneração total dos conselheiros em relação ao faturamento anual (em R\$/ano)



FATURAMENTO ANUAL (R\$)	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	Nº DE EMPRESAS
ATÉ 500 MI	241.488	181.988	99.454	334.560	62
ACIMA DE 500 MI ATÉ 1 BI	462.589	289.104	186.020	629.312	30
ACIMA DE 1 BI ATÉ 5 BI	461.313	341.319	150.123	535.096	73
ACIMA DE 5 BI ATÉ 10 BI	618.297	343.609	243.250	658.000	21
ACIMA DE 10 BI	1.213.910	581.839	293.940	987.438	47
AMOSTRA TOTAL	568.943	308.582	147.300	584.739	233

Tabela 10. Remuneração total dos conselheiros em relação ao setor de atuação (em R\$/ano)



SETOR DE ATUAÇÃO	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
BENS INDUSTRIAIS	405.558	348.010	214.050	480.303	1.363.679	30
COMUNICAÇÕES	564.261	564.261	510.298	618.224	672.187	2
CONSUMO CÍCLICO	379.482	286.945	138.647	459.418	2.362.740	54
CONSUMO NÃO CÍCLICO	1.004.111	615.504	306.205	1.102.579	4.223.967	18
FINANCEIRO	886.888	315.781	135.426	689.958	15.292.788	47
MATERIAIS BÁSICOS	826.038	437.240	199.242	1.156.703	3.644.867	24
OUTROS	58.044	58.044	58.044	58.044	58.044	1
PETRÓLEO, GÁS E BIOCMBUSTÍVEIS	416.569	249.083	183.155	555.390	1.045.281	8
SAÚDE	617.493	571.209	303.504	729.627	1.685.793	12
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	319.023	399.876	252.534	425.938	452.000	3
UTILIDADE PÚBLICA	218.713	168.225	104.230	275.385	625.705	34
AMOSTRA TOTAL	568.943	308.582	147.300	584.739	15.292.788	233

Tabela 11. Remuneração total dos conselheiros por tipo de controle acionário (em R\$/ano)


TIPO DE CONTROLE	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
ESTATAL	124.210	112.497	64.960	167.888	337.967	24
ESTRANGEIRO	770.011	728.513	538.508	837.461	1.731.762	8
PRIVADO	614.043	341.319	177.215	618.184	15.292.788	201
AMOSTRA TOTAL	568.943	308.582	147.300	584.739	15.292.788	233

Tabela 12. Remuneração total dos conselheiros por participação no Ibovespa (em R\$/ano)


PARTICIPAÇÃO NO ÍNDICE	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
NÃO IBOVESPA	354.309	243.322	121.705	439.098	3.127.600	166
IBOVESPA	1.100.722	539.016	341.797	1.080.097	15.292.788	67
AMOSTRA TOTAL	568.943	308.582	147.300	584.739	15.292.788	233

Tabela 13. Remuneração total dos conselheiros por região (em R\$/ano)


REGIÃO	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
CENTRO-OESTE	173.276	141.499	115.877	214.786	288.073	3
NORDESTE	559.283	464.669	101.021	785.116	1.360.824	12
NORTE	124.286	72.271	36.465	160.092	337.967	4
SUDESTE	634.936	312.750	159.298	628.928	15.292.788	179
SUL	319.482	242.000	155.427	450.325	920.259	35
AMOSTRA TOTAL	568.943	308.582	147.300	584.739	15.292.788	233

Tabela 14. *Chairman Pay Slice*


SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	3,0	1,6	1,1	3,4	16,4	50
NÍVEL 1	2,8	2,0	1,2	3,0	12,3	20
NÍVEL 2	2,1	2,0	1,4	2,4	5,0	15
NOVO MERCADO	3,5	2,0	1,1	3,2	44,6	96
AMOSTRA TOTAL	3,2	1,8	1,2	3,1	44,6	181

Diretoria estatutária

Gráfico 13. Remuneração total do diretor estatutário (em R\$ mil/ano)

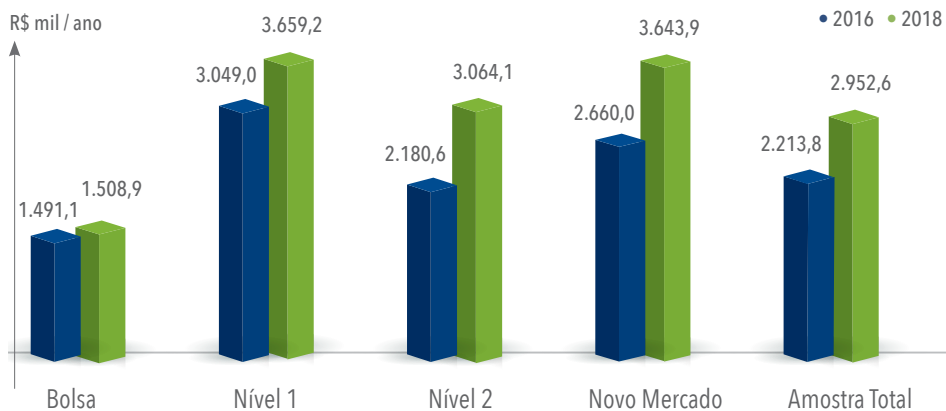


Gráfico 14. Remuneração fixa do diretor estatutário (em R\$ mil/ano)

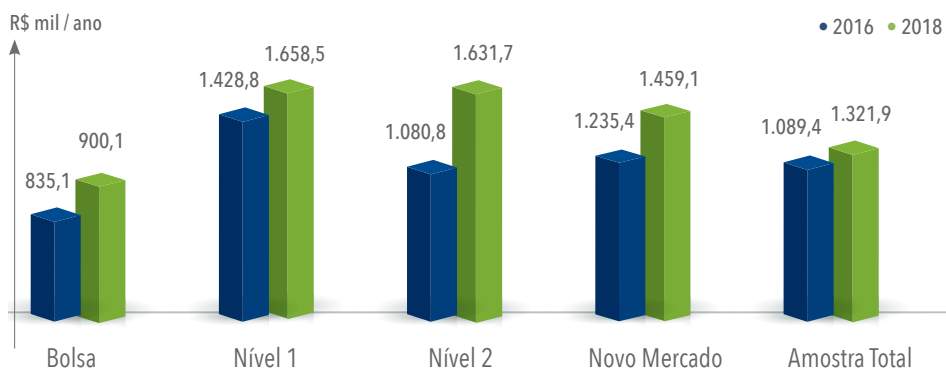


Gráfico 15. Estruturas de remuneração utilizadas para os diretores estatutários (em % de empresas)

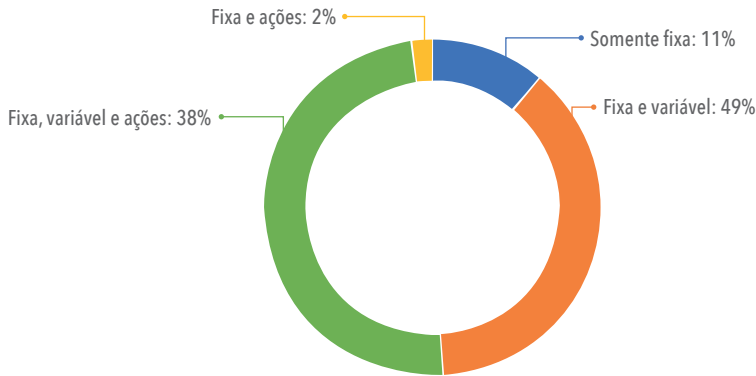
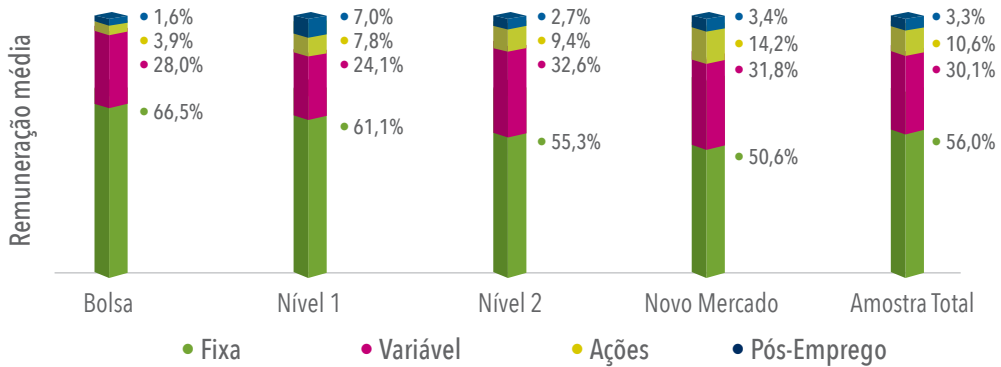


Gráfico 16. Perfil da remuneração dos diretores executivos que recebem remuneração variável ou baseada em ações (em % da remuneração total anual)



Essa análise exclui as empresas que utilizam apenas remuneração fixa para seus diretores executivos.

Gráfico 17. Remuneração total dos diretores estatutários por região (em R\$ mil/ano)

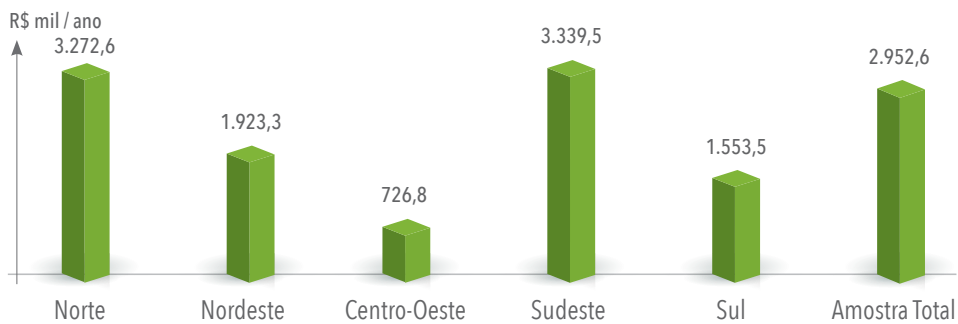


Tabela 15. Remuneração total dos diretores estatutários por segmento de listagem (em R\$/ano)



SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	1.508.891	894.689	610.950	1.403.580	7.975.461	71
NÍVEL 1	3.659.195	2.034.207	1.355.606	4.790.544	16.487.080	24
NÍVEL 2	3.064.139	2.452.863	1.696.736	4.486.696	6.579.281	17
NOVO MERCADO	3.643.867	2.660.033	1.626.791	4.451.092	28.858.551	121
AMOSTRA TOTAL	2.952.576	2.063.349	916.921	3.794.524	28.858.551	233

Tabela 16. Remuneração fixa dos diretores estatutários por segmento de listagem (em R\$/ano)



SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	900.124	690.358	528.991	1.006.861	3.603.320	71
NÍVEL 1	1.658.450	1.250.970	840.503	2.078.216	7.877.322	24
NÍVEL 2	1.631.685	1.199.062	1.036.082	2.104.945	5.420.862	17
NOVO MERCADO	1.459.058	1.257.090	884.093	1.701.953	5.484.065	121
AMOSTRA TOTAL	1.321.872	1.097.963	674.940	1.673.219	7.877.322	233

Tabela 17. Remuneração total dos diretores estatutários em relação ao faturamento (em R\$/ano)



FATURAMENTO ANUAL (R\$)	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	Nº DE EMPRESAS
ATÉ 500 MI	1.381.984	895.011	613.233	1.660.054	62
ACIMA DE 500 MI ATÉ 1 BI	2.372.537	1.762.945	920.232	2.973.541	30
ACIMA DE 1 BI ATÉ 5 BI	2.599.417	2.094.575	1.196.812	3.143.667	73
ACIMA DE 5 BI ATÉ 10 BI	3.779.809	3.366.650	2.171.132	4.834.909	21
ACIMA DE 10 BI	5.573.566	4.487.610	2.485.735	7.028.842	47
AMOSTRA TOTAL	2.952.576	2.063.349	916.921	3.794.524	233

Tabela 18. Remuneração total dos diretores estatutários por setor de atuação (em R\$/ano)



SETOR DE ATUAÇÃO	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
BENS INDUSTRIAIS	2.118.170	1.661.763	933.533	2.443.336	5.569.831	30
COMUNICAÇÕES	6.373.203	6.373.203	6.017.537	6.728.869	7.084.534	2
CONSUMO CÍCLICO	2.617.169	1.565.421	885.317	3.268.655	11.288.590	54
CONSUMO NÃO CÍCLICO	5.017.616	3.715.832	2.668.850	6.764.137	16.487.080	18
FINANCEIRO	3.240.619	1.926.199	793.518	4.873.423	15.823.803	47
MATERIAIS BÁSICOS	4.358.661	2.601.396	1.415.943	4.972.122	28.858.551	24
OUTROS	521.733	521.733	521.733	521.733	521.733	1
PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS	2.841.532	2.566.658	1.851.808	3.981.961	5.542.144	8
SAÚDE	2.917.847	2.728.133	1.863.410	4.056.016	5.487.339	12
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1.892.597	2.066.605	1.521.001	2.351.196	2.635.787	3
UTILIDADE PÚBLICA	1.739.753	1.344.464	772.245	2.390.915	5.376.844	34
AMOSTRA TOTAL	2.952.576	2.063.349	916.921	3.794.524	28.858.551	233

Tabela 19. Remuneração total dos diretores estatutários por tipo de controle acionário (em R\$/ano)



TIPO DE CONTROLE	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
Estatal	1.018.390	757.509	573.108	1.270.807	2.594.099	24
Estrangeiro	4.241.073	3.770.697	2.620.914	5.358.887	8.374.528	8
Privado	3.132.240	2.171.132	1.004.377	4.017.404	28.858.551	201
Amostra total	2.952.576	2.063.349	916.921	3.794.524	28.858.551	233

Tabela 20. Remuneração total dos diretores estatutários por participação no Ibovespa (em R\$/ano)



PARTICIPAÇÃO NO ÍNDICE	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
NÃO IBOVESPA	1.830.171	1.340.930	767.336	2.471.059	7.069.944	166
IBOVESPA	5.733.459	4.834.909	2.890.415	6.901.239	28.858.551	67
AMOSTRA TOTAL	2.952.576	2.063.349	916.921	3.794.524	28.858.551	233

Tabela 21. Remuneração total dos diretores estatutários por região (em R\$/ano)



REGIÃO	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
CENTRO-OESTE	3.272.621	1.926.199	1.373.959	4.498.072	7.069.944	3
NORDESTE	1.923.279	1.051.483	894.582	2.833.339	5.797.157	12
NORTE	726.828	636.192	522.897	840.123	1.371.660	4
SUDESTE	3.339.512	2.377.371	1.108.314	4.277.692	28.858.551	179
SUL	1.553.515	1.119.121	695.341	1.805.907	5.569.831	35
AMOSTRA TOTAL	2.952.576	2.063.349	916.921	3.794.524	28.858.551	233

Tabela 22. CEO Pay Slice



SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	2,2	1,6	1,3	2,5	6,1	42
NÍVEL 1	2,6	2,3	1,1	3,2	8,7	16
NÍVEL 2	4,8	1,8	1,2	2,4	37,2	12
NOVO MERCADO	2,6	2,0	1,5	2,8	24,0	99
AMOSTRA TOTAL	2,7	1,9	1,3	2,8	37,2	169

Conselho fiscal

Tabela 23. Empresas com conselho fiscal instalado (em % de empresas)

SEGMENTO DE LISTAGEM	PERCENTUAL DE EMPRESAS
BOLSA	66,2%
NÍVEL 1	100,0%
NÍVEL 2	58,8%
NOVO MERCADO	70,2%
AMOSTRA TOTAL	71,2%

Gráfico 18. Remuneração total do conselho fiscal (em R\$ mil/ano)

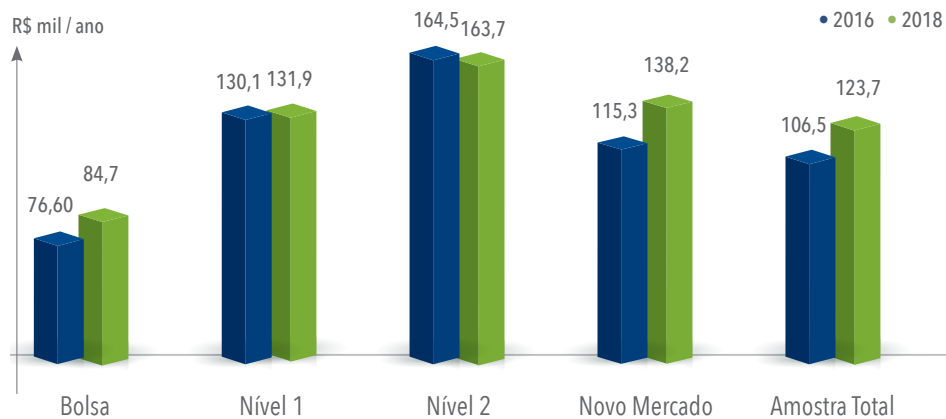


Gráfico 19. Remuneração total dos conselheiros fiscais por região (em R\$ mil/ano)

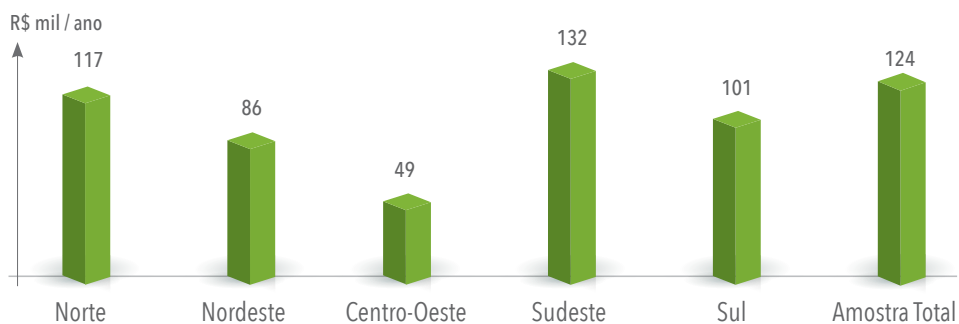
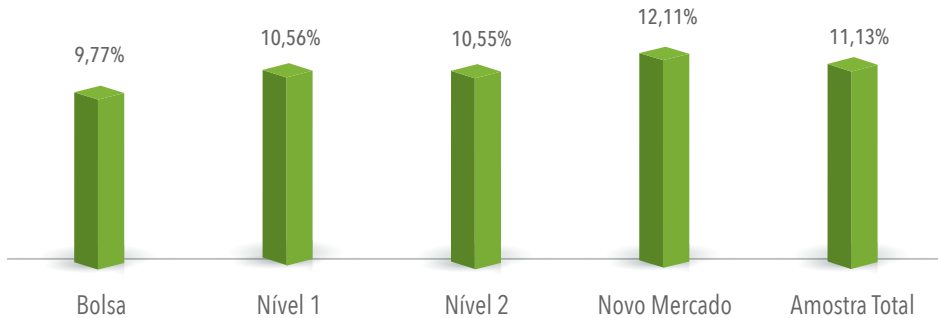


Gráfico 20. Proporção da remuneração dos conselheiros fiscais em relação à remuneração fixa dos diretores estatutários (em % da remuneração fixa anual dos diretores estatutários)



✚ A Lei das S.A. (6.404/76), em seu artigo 162, parágrafo 3º, exige que a remuneração dos conselheiros fiscais não seja inferior "a dez por cento da [remuneração] que, em média, for atribuída a cada diretor, não computados benefícios, verbas de representação e participação nos lucros."

Tabela 24. Remuneração total dos conselheiros fiscais por segmento de listagem (em R\$/ano)

SEGMENTOS DE LISTAGEM	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMA	Nº DE EMPRESAS
BOLSA	84.723	64.800	48.645	94.383	320.710	47
NÍVEL 1	131.884	139.136	75.370	181.462	264.600	24
NÍVEL 2	163.702	113.972	91.646	185.581	417.963	10
NOVO MERCADO	138.150	127.200	95.600	168.000	409.332	85
AMOSTRA TOTAL	123.657	110.540	72.285	159.976	417.963	166

Tabela 25. Remuneração total dos conselheiros fiscais em relação ao faturamento (em R\$/ano)

FATURAMENTO ANUAL (R\$)	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	Nº DE EMPRESAS
ATÉ 500 MI	80.856	77.534	47.872	102.900	33
ACIMA DE 500 MI ATÉ 1 BI	102.606	105.796	72.369	116.087	20
ACIMA DE 1 BI ATÉ 5 BI	113.545	109.680	68.369	151.361	55
ACIMA DE 5 BI ATÉ 10 BI	115.638	96.000	75.088	75.088	15
ACIMA DE 10 BI	182.025	169.461	122.821	228.136	43
AMOSTRA TOTAL	123.657	110.540	72.285	159.976	166

Tabela 26. Remuneração total dos conselheiros fiscais em relação ao setor de atuação das empresas (em R\$/ano)



SETOR DE ATUAÇÃO	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
BENS INDUSTRIAIS	106.792	110.194	75.272	130.667	186.044	25
COMUNICAÇÕES	232.498	232.498	221.977	243.020	253.541	2
CONSUMO CÍCLICO	113.343	96.000	75.530	148.594	305.319	35
CONSUMO NÃO CÍCLICO	187.830	180.000	124.762	230.400	348.143	13
FINANCEIRO	96.286	82.204	50.933	117.698	285.200	27
MATERIAIS BÁSICOS	167.971	152.003	95.376	198.481	417.963	18
PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS	179.589	160.246	151.980	195.421	258.077	7
SAÚDE	133.702	140.717	112.464	155.292	164.571	7
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	101.400	101.400	101.400	101.400	101.400	1
UTILIDADE PÚBLICA	98.896	85.693	64.769	133.598	196.962	31
AMOSTRA TOTAL	123.657	110.540	72.285	159.976	417.963	166

Tabela 27. Remuneração total dos conselheiros fiscais por tipo de controle acionário (em R\$/ano)



TIPO DE CONTROLE	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
ESTATAL	83.341	69.427	49.318	110.732	178.351	24
ESTRANGEIRO	166.380	109.680	77.724	256.659	320.710	5
PRIVADO	129.160	117.750	77.423	164.571	417.963	137
AMOSTRA TOTAL	123.657	110.540	72.285	159.976	417.963	166

Tabela 28. Remuneração total dos conselheiros fiscais por participação no Ibovespa


PARTICIPAÇÃO NO ÍNDICE	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
NÃO IBOVESPA	100.160	95.600	60.783	135.267	256.659	111
IBOVESPA	171.078	163.993	110.527	206.048	417.963	55
AMOSTRA TOTAL	123.657	110.540	72.285	159.976	417.963	166

Tabela 29. Remuneração total dos conselheiros fiscais por região (em R\$/ano)


REGIÃO	MÉDIA	MEDIANA	1º QUARTIL	3º QUARTIL	MÁXIMO	Nº DE EMPRESAS
CENTRO-OESTE	116.889	116.889	104.584	129.194	141.499	2
NORDESTE	86.464	72.000	52.838	87.124	202.560	9
NORTE	49.002	54.388	41.102	59.594	64.800	3
SUDESTE	132.330	119.213	77.200	169.087	417.963	128
SUL	101.242	86.817	70.995	138.115	196.962	24
AMOSTRA TOTAL	123.657	110.540	72.285	159.976	417.963	166

Seção II – Remuneração variável

Na seção que trata de remuneração variável, são apresentadas as análises no tocante às práticas de remuneração adotadas por companhias integrantes do Ibovespa.

Indicadores de desempenho

As 66 empresas que compuseram a amostra do Ibovespa reportaram um total de 394 indicadores, muitos dos quais se repetem entre as companhias.

As empresas enquadradas no Nível 2 reportaram uma média de 7,1 indicadores por empresa, número 18,3% maior do que a média geral.

Tabela 30. Número de indicadores de desempenho reportados por segmento de listagem (em número de indicadores)



INDICADORES DE DESEMPENHO	BOLSA	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NOVO MERCADO	TOTAL
INDICADORES INFORMADOS PELAS EMPRESAS	24	67	50	253	394
MÉDIA DE INDICADORES POR EMPRESA	6	6,1	7,1	5,8	6,0

Tabela 31. Indicadores de desempenho reportados por setor de atividade (em número de indicadores)



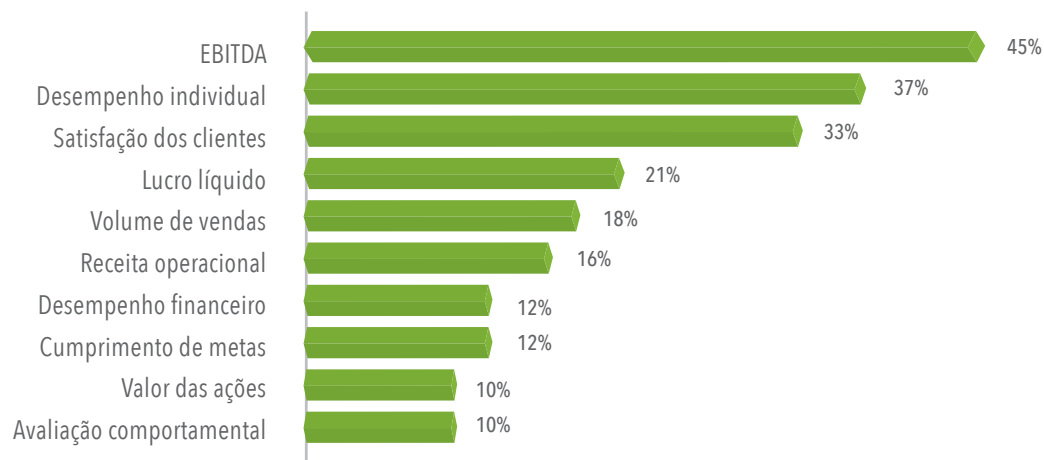
SETOR DE ATIVIDADES	MÉDIA DE INDICADORES POR EMPRESA
BENS INDUSTRIAIS	5,9
COMUNICAÇÕES	6,0
CONSUMO CÍCLICO	5,9
CONSUMO NÃO CÍCLICO	5,7
FINANCEIRO	6,3
MATERIAIS BÁSICOS	5,6
PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS	5,5
SAÚDE	4,6
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	6,0
UTILIDADE PÚBLICA	7,4

Tabela 32. Indicadores de desempenho reportados por tipo de controle (em número de indicadores)



TIPO DE CONTROLE	MÉDIA DE INDICADORES POR EMPRESA
ESTATAL	5,3
ESTRANGEIRO	6,8
PRIVADO	6,0
TOTAL GERAL	6,0

Gráfico 21. Dez indicadores de desempenho mais utilizados pelas empresas



Metodologia


Coleta dos dados de remuneração

As informações apresentadas baseiam-se na análise de dados de remuneração dos administradores referentes ao exercício social 2018 e divulgados pelas companhias abertas no Formulário de referência 2019. Os formulários de referência utilizados nesta pesquisa foram os mais atuais disponíveis na data de 10 de dezembro de 2019.

Os dados dos itens "13.11 – Remuneração máxima, mínima e média", bem como a classificação das empresas nos segmentos de listagem, foram gentilmente cedidos pela B3.

Os dados do item "13.1 – Política de remuneração" e "13.2 – Remuneração total por órgão" dos Formulários de referência foram coletados pela equipe envolvida no projeto, entre os meses de dezembro de 2019 e janeiro de 2020, por meio da consulta ao site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Já a classificação setorial foi coletada do site da B3.

Por fim, o registro das companhias listadas no índice Bovespa (Ibovespa)  foi coletado diretamente do site da B3.

 O índice Ibovespa é o resultado de uma carteira teórica de ativos, elaborada de acordo com critérios específicos e que tem objetivo de indicar o desempenho médio das cotações dos ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro.

Definição da amostra

Para a consolidação da amostra, apenas as empresas que tiveram ações negociadas em bolsa no ano de 2018 foram consideradas. Ou seja, foram desconsideradas as empresas que apenas negociaram outros títulos ou negociaram em mercados de balcão.

Na metodologia adotada, foram consideradas amostras idênticas de empresas para a análise da remuneração das diretorias estatutárias e dos conselhos de administração. Assim, foram desconsideradas as empresas que não divulgaram no FR informações da remuneração de um ou de ambos os órgãos e aquelas cujos FR não apresentavam nos itens 13.2 os valores solicitados e, tampouco, a justificativa para a não divulgação destes valores. Dessa maneira, foram consideradas 233 empresas com informações disponíveis para ambos os órgãos.

Por fim, foram desconsideradas as empresas que divulgaram nestes itens re-

muneração 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 análises apresentadas, portanto, referem-se apenas aos valores das empresas que efetivamente remuneraram seus diretores estatutários e seus conselheiros.

Em relação às informações sobre a remuneração do conselho fiscal, foram avaliadas as empresas que, dentre as 233 previamente selecionadas, possuíam o órgão instalado e informaram remunerá-lo. Esse grupo totalizou 166 companhias.

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

	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	DIRETORIA	CONSELHO FISCAL
Universo das empresas com registro em bolsa ou mercado de balcão.	420	420	420
Empresas registradas na CVM com segmento de atuação como Bovespa Mais, Bovespa Mais - Nível 2, Mercado de Balcão não Organizado, Programa de BDR ou CDA, SOMA - Mercado de Balcão Organizado; (E/OU) como categoria de emissor B; (E/OU) classificadas como Situação do emissor em recuperação judicial, extrajudicial ou paralisada, integrantes do Bovespa Mais, SOMA ou BDR.	131	131	131
Empresas excluídas em decorrência de ter sido constatado que o conselho de administração e/ou a diretoria não eram remunerados, ou ainda, que a fonte de remuneração de determinados órgãos era proveniente do controlador; outras ainda foram excluídas devido à ausência de informações sobre a remuneração de seus órgãos e membros, e por discrepâncias no valor de remuneração do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal.	56	56	
Empresas sem conselho fiscal instalado.			67
Número de empresas que compuseram a amostra empregada nas análises.	233	233	166

Para as análises contidas na seção II do relatório, a amostra foi composta de 66 empresas com ações negociadas no Ibovespa em 10 de dezembro de 2019 e inseridas dentro da amostra válida de 233 companhias, con-

forme apresentado previamente. Apesar da amostra do Ibovespa no período em questão ser composta de 67 companhias, uma delas não declarou ter feito uso de indicadores para o cálculo da remuneração variável.

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 atividade;
- faixas de faturamento anual;
- tipos de controle acionário;
- região geográfica.

A classificação em segmentos de listagem corresponde aos segmentos da B3, ou seja: Bolsa, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.

O agrupamento por setor de atividade foi realizado a partir da classificação adotada pela B3, que classifica as companhias em 11 setores: bens industriais; comunicações; consumo cíclico; consumo não cíclico; financeiro; materiais básicos; outros; petróleo, gás e biocombustíveis; saúde; tecnologia da informação e utilidade pública.

A tabela abaixo apresenta a classificação adotada pela B3 para o setor e subsetor de atuação das empresas. Para a classificação realizada neste estudo, foi utilizada somente a informação contida na coluna “Setor”.

Tabela 33. Setores de atuação das empresas segundo a B3

SETOR	SUBSETOR
BENS INDUSTRIAIS	Comércio
	Construção e engenharia
	Máquinas e equipamentos
	Material de transporte
	Serviços
COMUNICAÇÕES	Transporte
	Mídia
	Telecomunicações
	Telefonia fixa

SETOR	SUBSETOR
CONSUMO CÍCLICO	Automóveis e motocicletas
	Comércio
	Construção civil
	Diversos
	Hotéis e restaurantes
	Tecidos, vestuário e calçados
	Utilidades domésticas
CONSUMO NÃO CÍCLICO	Viagens e lazer
	Agropecuária
	Alimentos processados
	Bebidas
	Comércio e distribuição
FINANCEIRO	Produtos de uso pessoal e de limpeza
	Exploração de imóveis
	<i>Holdings</i> diversificadas
	Intermediários financeiros
	Previdência e seguros
	Securizadoras de recebíveis
MATERIAIS BÁSICOS	Serviços financeiros diversos
	Embalagens
	Madeira e papel
	Materiais diversos
	Mineração
	Químicos
OUTROS	Siderurgia e metalurgia
PETRÓLEO, GÁS E BIOCOMBUSTÍVEIS	Outros
SAÚDE	Petróleo, gás e biocombustíveis
	Comércio e distribuição
	Equipamentos
	Medicamentos e outros produtos
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Serv. méd. hospit., análises e diagnósticos
	Computadores e equipamentos
UTILIDADE PÚBLICA	Programas e serviços
	Água e saneamento
	Energia elétrica
	Gás

Para classificação das empresas em faixas de faturamento, foi utilizada a informação disponibilizada pelas empresas no campo “Rec. líq./rec. interméd. fin./prem. seg. ganhos”, apresentada no item 3.1 do FR. As companhias 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 1.19 do FR “Espécie de controle acionário” – estatal e estatal holding; estrangeiro e estrangeiro holding; e privado e privado holding – foram agrupadas em três categorias: estatal, estrangeiro e privado.

Para região geográfica, as informações sobre a remuneração foram organizadas a partir das cinco divisões regionais adotadas no Brasil: Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul.

Validação dos dados

Os valores de remuneração total apresentados para o conselho de administração e para a diretoria estatutária foram calculados a partir dos dados do item 13.2, “Remuneração total por órgão”, do Formulário de referência, sendo consideradas no cálculo da remuneração total as parcelas pagas a título de remuneração fixa, variável, ações e pós-emprego.

Os valores de remuneração apresentados para o conselho fiscal foram calculados a partir dos dados do item 13.2, “Remuneração total por órgão”, do Formulário de referência,

sendo consideradas no cálculo da remuneração total dos conselheiros as parcelas pagas a título de remuneração fixa. Não identificamos, na análise realizada, empresas que adotassem outras formas de remuneração de seus conselheiros fiscais.

Para os dados de número de membros remunerados, adotou-se como referência-padrão a informação disponível no item 13.2 do FR. Quando o número era muito pequeno, foi realizada a conferência nos itens 13.11 e 13.1.

Datação dos dados apresentados

Diversos gráficos apresentam, além de informações do ano de referência 2018, também as do ano de referência 2016, com o objetivo de possibilitar análises comparativas. Esses dados comparativos foram extraídos da pesquisa *Remuneração dos Administradores*, 6ª edição, publicada pelo IBGC em 2018.

Os dados do ano referência 2018 referem-se aos dados apresentados pelas empre-

sas no Formulário de referência 2019 e que foram tratados e analisados nesta 7ª edição da pesquisa.

As comparações entre os dados dos dois anos, embora ilustrativas, exigem estudos e ajustes dos valores apresentados. Os valores apresentados consistem em valores nominais de cada ano, sem quaisquer correções relativas à inflação ocorrida no intervalo de tempo.

Componentes de remuneração

Segundo a ICVM nº 480/09, devem ser computados na remuneração fixa os valores de salário ou pró-labore, benefícios diretos e indiretos, participação em comitês e outros valores fixos. A remuneração variável deve considerar os valores pagos a título de bônus, participação nos resultados, participação em reuniões e em comissões. Cabe ressaltar que a remuneração paga a título de participação em reuniões, divulgada como sendo parte da variável por exigência da CVM, nesta pesquisa foi contabilizada como remuneração fixa, uma vez que não está vinculada aos resultados apresentados pela companhia. As demais classificações definidas pelo regulador foram mantidas.

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

Outros gráficos apresentam a distribuição da remuneração anual média dos membros do órgão analisado de acordo com os quatro componentes 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.

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:

- Média da remuneração anual: refere-se à média simples da remuneração total do órgão analisado.
- Mediana da remuneração anual: refere-se ao valor central da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.
- 1º quartil da remuneração 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 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 anual: refere-se ao maior valor da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.
- Mínima remuneração anual: refere-se ao menor valor da série de médias anuais de remuneração do órgão analisado.

Para os cálculos do *Chairman Pay Slice* (ChPS) e do *CEO Pay Slice* (CPS) foi adotada a suposição de que os maiores valores de remuneração declarados pelas empresas no item 13.11 do FR se referem à remuneração do presidente do conselho de administração e do CEO (diretor-presidente). Embora lógica, essa suposição pode nem sempre ser verdadeira, especialmente para o conselho de administração, pois é prática comum a remuneração adicional por participação em comitês ou para o especialista financeiro do comitê de auditoria,

o que pode fazer com que esses membros acabem tendo uma remuneração total superior à do presidente do órgão. No entanto, de maneira geral, na média isso provavelmente não invalida as análises aqui apresentadas.

Baseando-se nesta suposição, foi verificado se o valor da remuneração máxima declarada no item 13.11 do FR pelas empresas era superior à média da remuneração anual calculada com base nos dados extraídos do item 13.2 do FR. Foram utilizados os dados do item 13.2 tendo em vista a identificação

de muitas falhas de preenchimento no campo 13.11, como por exemplo, a existência de empresas que não consideram a remuneração variável ou a baseada em ações no cálculo da remuneração total.

Em função de algumas discrepâncias identificadas na análise foi necessário excluir deste cálculo as empresas cujo valor da remuneração máxima era menor do que remuneração média calculada, pois, isto poderia indicar um possível erro na divulgação do valor máximo.

Referências

- BEBCHUK, Lucian A.; CREMERS, Martijn; PEYER, Urs. The CEO Pay Slice. *102 Journal of Financial Economics*, vol. 102, 2011, pp. 199-221. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1030107>> ou <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1030107>>. Acesso em: janeiro de 2020.
- IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed., 1. reimp. São Paulo, IBGC, 2015.

IBGC – ASSOCIADOS MANTENEDORES



EDIÇÃO

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-99645-85-7



“A 7ª edição da Pesquisa de Remuneração apresenta uma análise da remuneração dos conselheiros de administração e fiscais, além dos diretores estatutários, inovando ao inferir a disparidade entre a sua remuneração e a de seus pares.”