

Relatório de Mulheres
na Administração das
Empresas Brasileiras
Listadas – **2010 e 2011**

Sumário

Introdução	3
Conselho de administração	5
Diretoria estatutária	12
Conselho fiscal.	14
Conclusões	15
Anexo – Conselheiras e empresas em que atuam em 2011	17

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site: www.ibgc.org.br. Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3043-7008.

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal do IBGC.

Introdução

O debate sobre a diversidade de gênero nos conselhos de administração é um tema ainda recente na pauta de discussões da Governança Corporativa no Brasil, mas que começa a ganhar força à medida que alguns países adotam regras compulsórias ou adesões voluntárias à presença feminina na alta administração.

O primeiro país a estabelecer em lei um percentual mínimo para as mulheres nos conselhos de administração foi a Noruega que, em 2003, aprovou uma lei exigindo 40% dos assentos dos conselhos para as mulheres. A lei entrou em vigor integralmente em 2008, quando as empresas de capital aberto deveriam estar adaptadas à regra.

Outros países que estudaram a imposição de cotas para mulheres e criaram legislação para regulamentar o assunto são:

- França, que aprovou a lei em 2007 e exigiu a paridade salarial na negociação, para evitar que as mulheres fossem colocadas nos conselhos apenas por formalidade, sem remuneração;
- Espanha, com lei de 2007 e período de adaptação até 2015;
- Holanda, que também estabeleceu cotas para 2015;
- Bélgica e Itália, que estabeleceram cota de 33% em 2011, com a primeira exigindo o padrão *comply-or-explain*¹ e, a segunda, um período de três anos de transição.

A Austrália adotou solução menos rígida, ao exigir de suas empresas listadas a divulgação das políticas de promoção de diversidade no padrão *comply-or-explain*, bem como Islândia e Finlândia. A Alemanha se movimentou após discussões na assembleia de seu principal banco, o Deutsche Bank, e a África do Sul já adota a regulação para as empresas que vão à bolsa em busca de recursos.

1 'Cumpra ou explique'. Caso as companhias optem por não aderir à cota, devem explicar o porquê de não adotarem tal prática.

À luz dessa recente discussão, o IBGC apresenta a segunda edição deste *Relatório de Mulheres na Administração das Empresas Brasileiras Listadas 2010-2011* com o objetivo de quantificar a presença de mulheres nos conselhos de administração, nas diretorias estatutárias e nos conselhos fiscais das empresas listadas em bolsa no Brasil. Este relatório também atualiza o último estudo feito em 2009.

Com este levantamento realizado a partir de dados públicos de 454 empresas listadas que haviam fornecido as informações no Formulário de Referência até o dia 31 de maio de 2011 e 507 empresas listadas com o preenchimento do Formulário de Referência de 2010, concedidos pela BMF&Bovespa, o IBGC busca fornecer subsídios para aprofundar o debate por meio de um retrato do contexto brasileiro e, em comparação com outros países, analisar a situação nacional quanto à diversidade de gênero nos conselhos de administração².

A análise de mulheres em conselho de administração completa-se com o exame da participação das mulheres em diretoria, uma vez que se espera que uma base importante dos conselhos seja proveniente das lideranças das empresas. Assim, o paralelo com a participação de mulheres em posições de diretoria também se faz necessário para observar se a velocidade de formação da base de potenciais conselheiras está de fato ocorrendo nas diretorias das companhias.

2 IBGC - Mulheres no Conselho de Administração. Disponível em:
<http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Pesquisas&CodPesquisas=5>

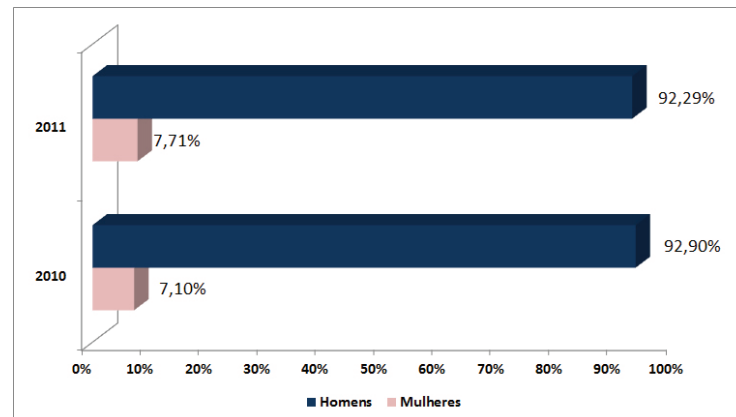
Conselho de administração

Mulheres ocupam 7,7% das posições nos conselhos de administração das companhias brasileiras listadas.

Em um total de 2.647 posições de conselho efetivas em maio de 2011, 7,71% são ocupadas por mulheres. Este dado contrapõe-se aos 7,10% de 2010, com uma base de 3.046 posições efetivas, referente a maio de 2010. Para esta análise, utilizou-se a relação entre o total de posições de conselho e o número total de posições ocupadas por mulheres sobre esta base.

Em 2011 são 165 mulheres diferentes ocupando 204 posições nos conselhos de administração de 147 empresas, contra 162 mulheres em 216 posições em 2010, em 151 empresas.

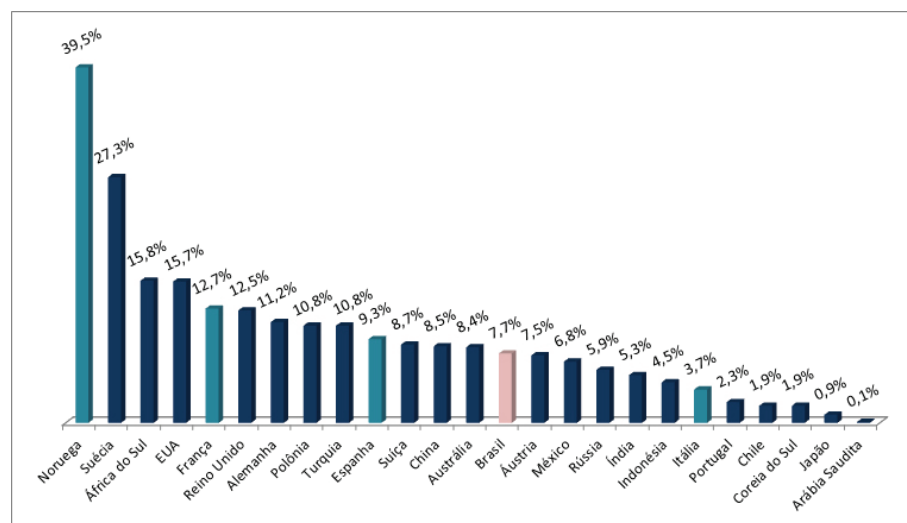
Gráfico I – Participação feminina nos conselhos de administração



O Brasil ocupa posição intermediária em relação à diversidade nos conselhos.

Em uma comparação com o resto do mundo, segundo pesquisa da Catalyst de 2011³, o Brasil ocupa posição intermediária com relação a outros países pesquisados quanto à diversidade de gênero nos conselhos de administração (levando em consideração o percentual para o Brasil obtido neste relatório). De acordo com a entidade, no ano de 2011 os países estão classificados como descreve o quadro a seguir:

Gráfico II – Percentual de mulheres nos conselhos de administração no mundo em 2011



Fonte: Adaptado de *Women on Boards 2011*, estudo da Catalyst.

Na comparação internacional, faz-se necessário ressaltar que alguns países optam por regras compulsórias, ora estabelecidas em lei, ora como condições de listagem, para a composição de conselhos de administração. A Noruega, primeira colocada no ranking da Catalyst, possui legislação própria que obriga as empresas a terem 40% das vagas em Conselhos dedicadas às mulheres.

As demais barras em azul claro indicam os países que já adotaram as cotas e estão em transição para o percentual estabelecido. Segundo matéria da revista *The Economist*⁴, veiculada em 21 de julho de 2011, alguns países tentam estabelecer políticas ou regras para aumentar a participação das mulheres nos conselhos, mas muitos esbarram em limitações ou preferem optar pela adesão voluntária a tal prática.

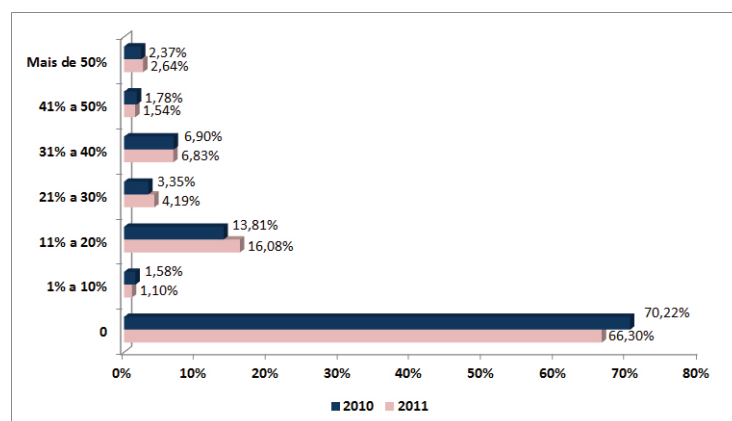
3 *Women on Boards 2011*, publicado por Catalyst. Disponível em: <http://www.catalyst.org/publication/433/women-on-boards> (consultado em 8/9/11).

4 *Still Lonely at the Top*, publicado pela revista *The Economist*. Disponível em: <http://www.economist.com/node/18988694> (consultado em 8/9/11)

Aproximadamente 65% dos conselhos não contam com mulheres em sua composição.

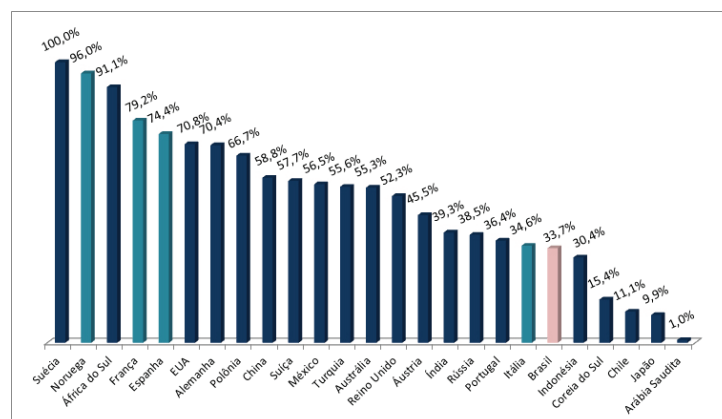
Destaca-se no ano corrente que 66,30% das empresas listadas não incluem nenhuma mulher em seu conselho. Em uma distribuição do peso das mulheres, observa-se que elas são maioria somente em 2,64% das empresas. Nas demais faixas, a predominância é de mulheres compondo até 20% das cadeiras dos conselhos. Nota-se uma queda no percentual de empresas que não conta com conselheiras de, aproximadamente, 4 pontos percentuais em relação a 2010.

Gráfico III – Peso das mulheres nos conselhos de administração



Na comparação do percentual de empresas que possui pelo menos uma mulher no conselho entre países, observa-se que o Brasil está em situação pior do que na comparação do percentual de mulheres nos conselhos. O Brasil encontra-se atrás de pares como China, Índia e Rússia.

Gráfico IV – Percentual de empresas com pelo menos uma mulher no conselho em 2011



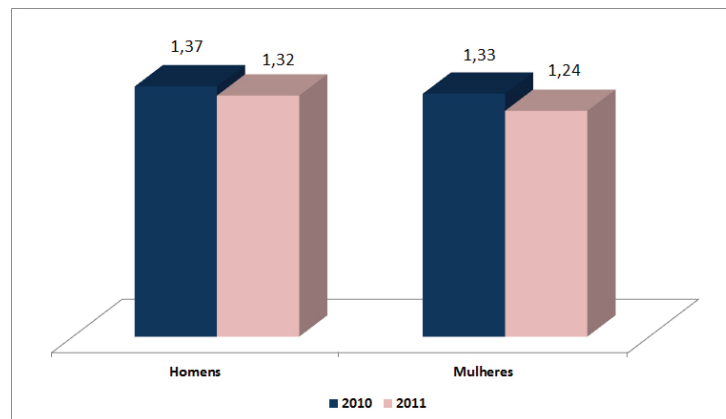
Fonte: Adaptado de Governance Metrics International – GMI5, 2011 Women on Boards Report.

5 2011 Women on Boards Report, de Governance Metrics International (GMI). Disponível em: <http://www2.gmiratings.com/reports.php?reportid=377>

A média de número de conselhos acumulados é semelhante entre homens e mulheres.

Outro ponto relevante é a quantidade de conselhos de administração em que as mulheres atuam, em relação aos homens. Em 2011, os homens ocupam em média 1,32 posições (1,37 em 2010), as mulheres ocupam 1,24 (1,33 em 2010). Destaca-se a redução da média de atuação em ambos os casos, possivelmente denotando maior preocupação com o acúmulo do número de conselhos por pessoa, o que se alinha com as melhores práticas.

Gráfico V – Média de conselhos de administração ocupados por pessoa



Analisando o quadro das conselheiras, em 2011, 89,7% ocupam apenas uma posição em conselho, contra 82,7% em 2010. Destaca-se, por conseguinte, que houve redução em todos os demais percentuais de mulheres com participação em mais de um conselho.

Quadro I – Percentual de conselhos acumulados por homens e mulheres

	Mulheres		Homens	
	2010	2011	2010	2011
Mais de 5 CAs	1,23%	1,21%	1,36%	0,81%
5 CAs	0,00%	0,00%	0,82%	1,13%
4 CAs	1,23%	0,00%	1,07%	1,51%
3 CAs	3,70%	3,03%	3,93%	3,77%
2 CAs	11,11%	6,06%	12,51%	10,08%
1 CA	82,72%	89,70%	80,32%	82,70%

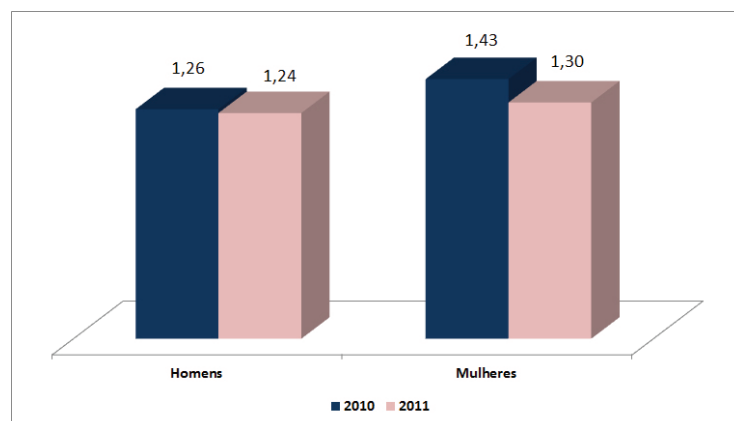
Observa-se, no quadro acima, que o acúmulo de conselhos nas empresas listadas não é alto. São poucos os conselheiros e conselheiras que possuem assento em mais de cinco conselhos de administração, nas empresas listadas.

Atuação de mulheres como conselheiras independentes: maior concentração.

Embora nos dados agregados os homens atuem ligeiramente em mais posições do que as mulheres, em média, quando se observa a amostra de conselheiros independentes (de acordo com a designação indicada no Formulário de Referência exigido pela CVM), as conselheiras independentes acumulam mais postos.

Em 2011, as conselheiras independentes ocupam na média, 1,30 conselho contra 1,24 para os homens. O mesmo cenário em favor do maior número de conselhos para as independentes é visto em 2010.

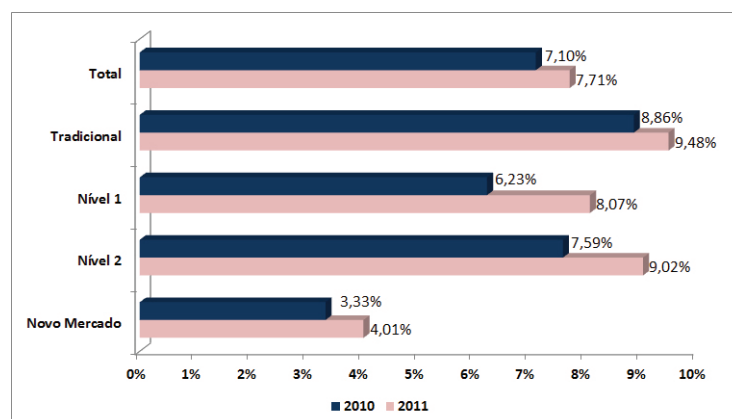
Gráfico VI – Média de conselhos de administração ocupados por conselheiros independentes



Níveis de governança: Novo Mercado tem a menor participação de mulheres, 4%.

Ao segmentar os dados agregados, ou seja, total de mulheres sobre total de posições, analisa-se a diversidade dentro dos níveis especiais de listagem da BMF&Bovespa, comparando com o percentual agregado obtido para todas as empresas listadas em bolsa, de 7,71%.

Gráfico VII – Participação feminina nos conselhos de administração (por nível de listagem)



É notável o aumento da participação das mulheres em todos os segmentos de listagem, sendo o Nível 1 o segmento que apresenta a maior evolução, com crescimento de 29,5% em 2011 nas posições ocupadas por mulheres.

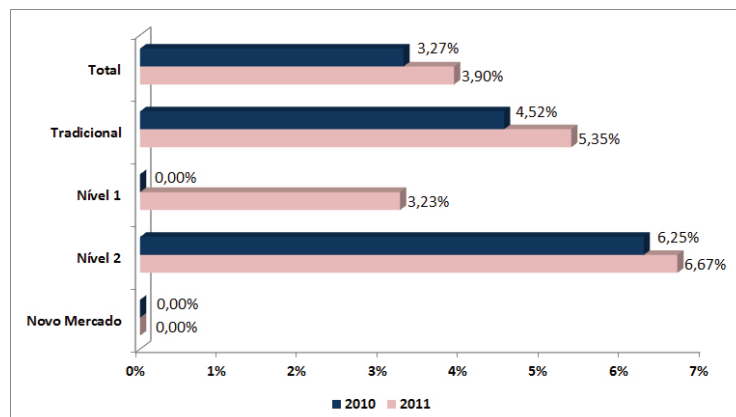
Com relação à menor participação encontrada nas empresas do Novo Mercado, é válida uma análise posterior para investigar as causas que levam a essa relação contrária à esperada, uma vez que as boas práticas de governança deveriam relacionar-se com a maior diversidade de gênero no conselho.

Participação das mulheres como presidente do conselho: 3,9% das empresas listadas.

Com relação à participação das mulheres como presidente dos conselhos nas empresas listadas brasileiras destaca-se:

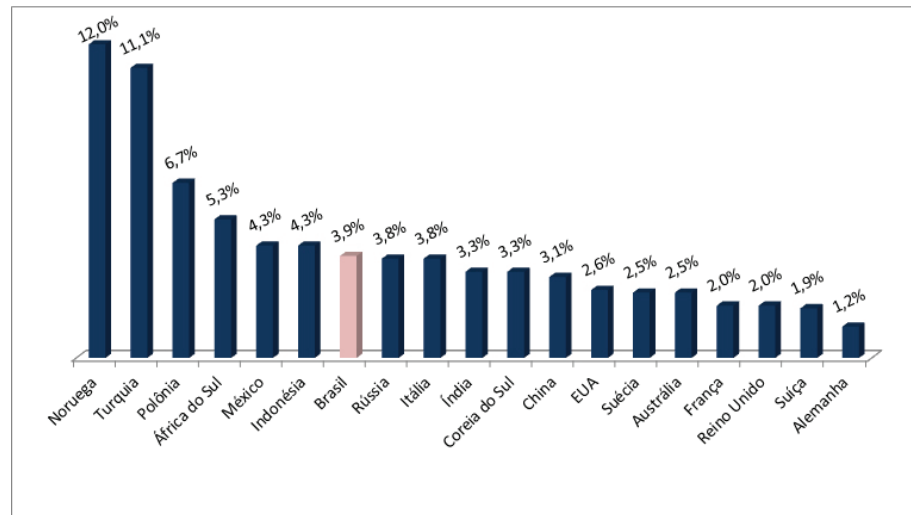
- 3,9% do total de conselhos são liderados por mulheres.
- O Novo Mercado é o único segmento de listagem que não possui mulheres como presidentes do conselho.
- Há aumento de participação de mulheres como presidente do conselho ao longo dos anos.
- O Nível 2 apresenta maior percentual de mulheres na presidência do órgão.

Gráfico VIII – Participação feminina como presidente do conselho (por nível de listagem)



Em comparação com a realidade internacional, apesar de o percentual observado ainda ser baixo, o Brasil se mostra em posição comparativa melhor do que é visto para o conselho e significativamente melhor do visto no percentual de empresas com pelo menos uma mulher, segundo o estudo da Catalyst de 2011.

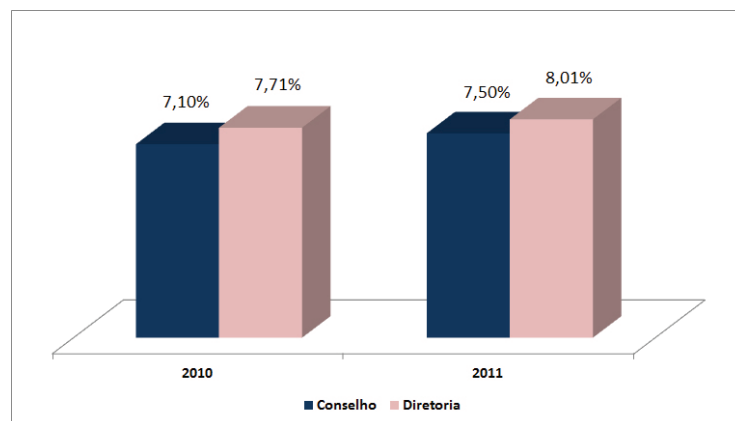
Gráfico IX – Participação feminina na presidência dos conselhos de administração no mundo



Fonte: Adaptado de *Women on Boards 2011*, estudo da Catalyst.

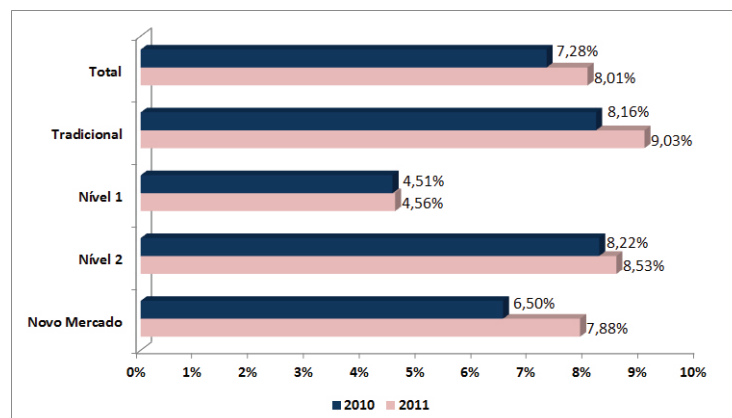
Diretoria estatutária

Gráfico X – Participação feminina nas diretorias estatutárias



A importância de se observar os cargos de diretoria está relacionada ao fato de as cadeiras de conselhos serem, futuramente, ocupadas por executivos com experiência. Assim, o quadro futuro da divisão por gênero nos conselhos pode ser reflexo do quadro das diretorias atuais. Ao analisar os dados obtidos com os cargos nas diretorias estatutárias, observa-se quase o mesmo nível de participação feminina nas empresas, conforme os gráficos, sendo o segundo já segmentado por nível de listagem.

Gráfico XI – Participação feminina nas diretorias estatutárias (por nível de listagem)

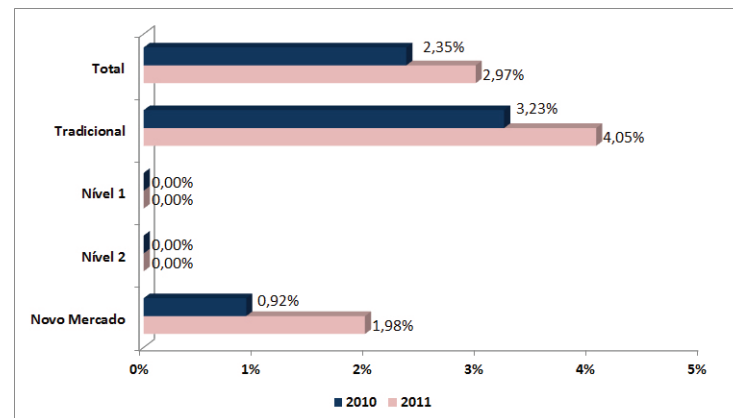


Mulheres como CEO: empresas listadas têm menos mulheres como diretoras-executivas do que como presidentes do conselho.

O percentual de mulheres atuando como diretor-presidente das empresas (CEO) é de 2,97% em 2011, inferior ao percentual de atuação como presidente do conselho: 3,9% das empresas listadas.

Os Níveis 1 e 2 da BM&FBovespa não contam com nenhuma CEO. O Novo Mercado apresenta 2% de CEOs mulheres em 2011. O nível tradicional apresenta 4% como CEOs.

Gráfico XII – Percentual de mulheres como CEOs (por nível de listagem)



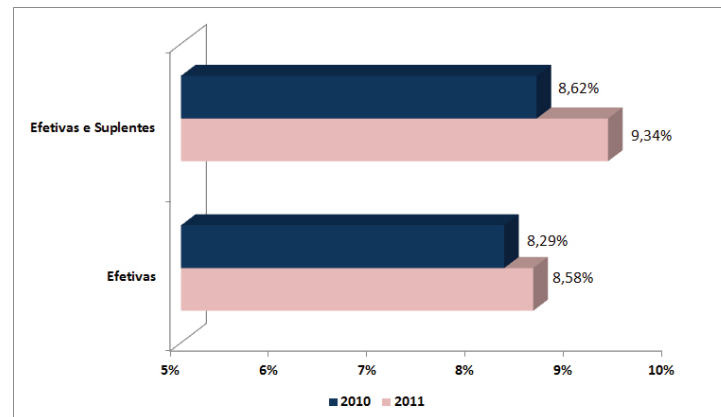
Conselho fiscal

Embora na atuação do conselho fiscal a função fiscalizatória seja mais relevante proporcionalmente do que nas funções do conselho de administração e da diretoria, vale a pena observar como está a participação das mulheres neste órgão.

Destaca-se no conselho fiscal que as mulheres têm presença mais significativa do que no conselho de administração e nas diretorias: em 2011, 8,58% das posições são ocupadas por mulheres e em 2010 eram 8,29%.

Como a função do conselho fiscal prevista em lei requer a eleição de suplentes, expandimos a análise, concluindo que o percentual de conselheiras fiscais total (efetivas e suplentes) encontra-se acima do observado para conselheiras efetivas, situado em 9,34% em 2011.

Gráfico XIII – Participação feminina nos conselhos fiscais



Conclusões

A diversidade de conhecimentos e perfis é crucial para o bom desempenho no conselho de administração e a diversidade de gênero vem sendo discutida como fonte de contribuições subjetivas ao bom funcionamento do órgão. Os resultados obtidos com a presença de mulheres no órgão de supervisão da diretoria começam a ser estudados e mensurados. Recentes estudos da Governance Metrics International (GMI) e de Konrad et al (2008)⁶ já indicam que há certa relação positiva entre a presença e o peso das mulheres nos conselhos e o desempenho financeiro das empresas.

No Brasil o tema começa a ganhar peso nas discussões de composição do conselho de administração, a despeito da falta de exigência legal, autorregulatória e da menção direta no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC para que as empresas reservem assentos em seus conselhos para mulheres.

Apesar de não explicitar a posição a favor das mulheres nos conselhos de administração, o IBGC versa em seu código que na composição deles “*deve-se buscar diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições*”. Esta preocupação com a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento vem sendo abordada desde a 3ª versão do Código, datada de 2004, e pode ser interpretada em favor da presença de mulheres nos conselhos, mas não por imposição legal e sim por compatibilidade ou superioridade de competências.

A adoção do sistema de cotas para a presença de mulheres nos conselhos teve um efeito positivo, no que diz respeito tão somente à análise numérica. Verifica-se que os países que optaram por esse tipo de regulação realmente aumentaram o percentual de mulheres ocupando posições nos conselhos, mesmo que a regulação não fosse vinculada a uma lei, mas, por vezes em contratos ou em códigos de governança do tipo *comply-or-explain*.

6 Konrad, A. M., Kramer, V. W. and Erkut, S.: “Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards”, *Organizational Dynamics*, Volume 37, 2ª Edição, Abril-Junho 2008, pp. 145-164

Entretanto, o estabelecimento de cotas pode ter efeitos contraproducentes, como explicitado no Private Sector Opinion 21 do Global Corporate Governance Forum (GCGF)⁷. As cotas podem ajudar a aumentar o número de mulheres, mas são realmente efetivas? Ajudam a promover a igualdade de gêneros e a efetividade do conselho de administração? Os efeitos colaterais podem vir sob a forma de esvaziamento da gestão, com diretoras sendo conduzidas aos conselhos para o cumprimento das cotas ou um acúmulo excessivo de conselhos pelas mulheres capacitadas a atuarem como conselheiras.

O movimento em direção ao estabelecimento de cotas em lei no Brasil ainda é incipiente, com somente um projeto de lei já aprovado pela Comissão de Assuntos Econômicos do Senado (PLS 112/10)⁸ para o preenchimento de cargos nos conselhos das estatais por mulheres, de forma gradativa ao longo do período proposto. Até 2016, as mulheres deverão ocupar 10% dos cargos de conselho em empresas públicas e de economia mista, atingindo 40% em 2022.

Ademais, não é possível identificar movimento explícito de reguladores e participantes do mercado (como CVM, entidades do mercado de capitais ou própria BM&FBovespa em sua posição de supervisora das empresas listadas ou de promotora de práticas de governança corporativa) em direção à exigência de percentual mínimo de mulheres nos conselhos. Na última proposta de reforma dos níveis de governança corporativa o tema não esteve em pauta.

A maior diversidade de gêneros nos órgãos de administração pode ser alcançada por meio do debate, da divulgação das políticas de promoção de igualdade dentro das empresas e pela natural qualificação que as mulheres vêm obtendo ao longo do tempo. No futuro, é provável que os números tendam a uma posição de igualdade entre homens e mulheres já que, pelo menos nas universidades – de onde se espera que sairão os futuros conselheiros e conselheiras – o número de mulheres já supera o de homens, segundo levantamento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP)⁹.

Em um horizonte mais curto, o trabalho de formação de mulheres para atuar nas diretorias das companhias poderia ter o efeito de proporcionar uma maior base para que mais conselheiras ocupem assentos nas empresas. O número atual observado indica que deve haver um aumento da participação feminina nas diretorias para suprir os futuros conselhos.

7 Disponível em:

[http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PSO21_Gender/\\$FILE/IFC_PSO_21_72311.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PSO21_Gender/$FILE/IFC_PSO_21_72311.pdf)

8 Projeto de Lei do Senado Nº112 DE 2010, disponível em:

http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=96597

9 Censo da Educação Superior em 2009, disponível em:

http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo_tecnico2009.pdf

Anexo – Conselheiras e empresas em que atuam em 2011

ADELIANA DAL PONT

CIA. CATARINENSE DE ÁGUAS E SANEAMENTO - CASAN

ADRIANA LOIFERMAN

BGPAR S.A.

ADRIANA SHORT SOARES DOS SANTOS

METISA - METALÚRGICA TIMBOENSE S.A.

AMÉLIA GONZAGA CARVALHO SILVA

CIA. DE FIAÇÃO E TECIDOS CEDRO CACHOEIRA

ANA APARECIDA MARCHIONI KESSELRING

METALGRÁFICA IGUAÇU S.A.

ANA BEATRIZ POLI VERONEZI

GENERAL SHOPPING BRASIL S.A.

ANA CAROLINA RIBEIRO VALADARES GONTIJO VALLE

DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.

ANA DOLORES MOURA CARNEIRO DE NOVAES

CCR S.A.

CPFL ENERGIA S.A.

METALFRIO SOLUTIONS S.A.

ANA LÚCIA RIBEIRO VALADARES GONTIJO

DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.

ANA MARIA F. DOS SANTOS DINIZ D'ÁVILA

CIA. BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO

ANA MARIA LEVY VILLELA IGEL

ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A.

ANA MARIA MACHADO FERNANDES

EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.

ANA MARIA MARCONDES PENIDO SANT'ANNA

CCR S.A.

ANA MARIA MONTEIRO DE CARVALHO

MONTEIRO ARANHA S.A.

ANA MARTA HORTA VELOSO

CIA. ENERGÉTICA DO MARANHÃO - CEMAR

LIGHT S.A.

LIGHT SERVIÇOS DE ELETRICIDADE S.A.

ANA REGINA ALIPERTI

SIDERÚRGICA J. L. ALIPERTI S.A.

ANDREA ELISABETH BERTONE

DUKE ENERGY INTERNATIONAL, GERAÇÃO PARANAPANEMA S.A.

ANDREA MARY STEPHEN

MULTIPLAN EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.

ÂNGELA GUTIERREZ

ANDRADE GUTIERREZ CONCESSÕES S.A.

ANDRADE GUTIERREZ PARTICIPAÇÕES S.A.

ANKE DÖHLER

DOHLER S.A.

BEATRIZ ALVARES DE ABREU MARINS

METALGRÁFICA IGUAÇU S.A.

BEATRIZ DIAS DOS SANTOS

HAGA S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO

BETTY VAIDERGORN FEFFER

SUZANO HOLDING S.A.

CAMILLA OSBORN GOMES NOGUEIRA FRUSSA

BRC SECURITIZADORA S.A.

CARMEN SILVIA GOUVEIA CABRAL FRANCO

LARK S.A. MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

CARMEN VETTER WERNER

ELECTRO AÇO ALTONA S.A.

CAROLINA ROTSTEIN SCHOR

SONDOTÉCNICA ENGENHARIA DE SOLOS S.A.

CECILIA MENDES GARCEZ SIQUEIRA

SAUÍPE S.A.

CELI ELISABETE JULIA MONTEIRO DE CARVALHO ROSA

MONTEIRO ARANHA S.A.

CÉLIA BEATRIZ PADOVAN PACHECO

PETROPAR S.A.

CÉLIA MARIA XAVIER LARICHIA

RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPAÇÕES

CHRISTINA MARIA NADDEO LOPES DA CRUZ

UNI CIDADE SP TRUST DE RECEBÍVEIS S.A.

CIBELE CASTRO

AES ELPA S.A.

CLARISSA CANÇADO DE LARA RESENDE

CIA. DE FIAÇÃO E TECIDOS CEDRO CACHOEIRA

CLARISSA NOGUEIRA DE ARAÚJO

BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.

CRISTINA COELHO MADEIRA DE FREITAS

SONDOTÉCNICA ENGENHARIA DE SOLOS S.A.

DANIELA CERQUEIRA CÉSAR COIMBRA

CIA. CACIQUE DE CAFÉ SOLÚVEL

DANIELA DE ARAÚJO COELHO

BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.

DANIELA ODY NEDEL

FINANSINOS S.A. - CRÉDITO FINANCEIRO E INVESTIMENTO

DANIELLE SILBERGLEID

524 PARTICIPAÇÕES S.A.

DEBORAH PATRICIA WRIGHT

LOJAS RENNER S.A.

DENISE AGUIAR ALVAREZ

BANCO BRADESCO S.A.

BRADESPAR S.A.

DENISE GOLDFARB TERPINS

MARISA LOJAS S.A.

DENISE STEINBACH ZADROZNY

LOJAS HERING S.A.

DILMA SELI PENACIA. DE SANEAMENTO BÁSICO DO ESTADO DE SÃO PAULO
- SABESP**DIRCE DOS SANTOS VARANDAS**

BRB - BANCO DE BRASÍLIA S.A.

DOROTHEA FONSECA FURQUIM WERNECK

CEMIG DISTRIBUIÇÃO S.A.

CEMIG GERAÇÃO E TRANSMISSÃO S.A.

CIA. ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS - CEMIG

DULCE PUGLIESE DE GODOY BUENO

AMIL PARTICIPAÇÕES S.A.

EDDA ELISA STEINBACH

LOJAS HERING S.A.

ELIANE ALEIXO LUSTOSA

ALL AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA S.A.

METALÚRGICA GERDAU S.A.

ELIANE GARCIA MELGAÇO

CIA. TELECOMUNICAÇÕES DO BRASIL CENTRAL

ELISABETH DÖHLER DA SILVA

DOHLER S.A.

ELIZABET CODEÇO DE ALMEIDA LOPES

AMPLA ENERGIA E SERVIÇOS S.A.

ELIZABETH CHRISTINA DELAROSA

DUKE ENERGY INTERNATIONAL, GERAÇÃO PARANAPANEMA S.A.

ELIZABETH DO ROCIO DE FREITAS

NORDON INDÚSTRIAS METALÚRGICAS S.A.

ELOISA MADEIRA SZANTO

TEKNO S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

ESMERALDA DA SILVA SANTOS DOURADO

UNIDAS S.A.

ETIENNE VAN DYCK

TEREOS INTERNACIONAL S.A.

EVA CASTILLO SANZ

TELEFONICA S.A.

FANNY FEFFER

SUZANO HOLDING S.A.

FLAVIA TURCI

MULTIPLUS S.A.

FLORA KORANYI RIBEIRO CARRAMASCHI

CP CIMENTO E PARTICIPAÇÕES S.A.

FLORA LÚCIA MARIN DE OLIVEIRAELETROPAULO METROPOLITANA ELETRICIDADE DE SÃO
PAULO S.A.**FRANCESCHINA LIBONATI PETTENATI**

PETTENATI S.A. INDÚSTRIA TÊXTIL

GABRIELA SALOMÃO TAVARES

NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO S.A.

GEYZE MARCHESI DINIZ

CIA. BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO

HEBE AMARAL CAMPOS CAIUBY ARIANI

TEKNO S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

INÊS CORRÊA DE SOUZA

MAGAZINE LUIZA S.A

INGRID MARIE ELISE BERNECKER DE VASCONCELLOS

SERGEN SERVIÇOS GERAIS DE ENGENHARIA S.A.

ISABELLE ROSE MARIE DE SÉGUR LAMOIGNON

SUL AMÉRICA S.A.

JULIANA VIZINTAS ESTEFANO

CAMBUCCI S.A.

JULIANE PFEIFFER MARINHO

CONCESSIONÁRIA ROTA DAS BANDEIRAS S.A.

JUSSARA DO ROCIO GOMES FERREIRA LOPES

NORDON INDÚSTRIAS METALÚRGICAS S.A.

LILIA KLABIN LEVINE

KLABIN S.A.

LILIAN DE PAYREBRUNE ST. SÈVE MARINS GIRARDI

METALGRÁFICA IGUAÇU S.A.

LISIANE GURGEL ROCHA

GUARARAPES CONFECÇÕES S.A.

LIVIA MARIANI LEMOS

PRONOR PETROQUÍMICA S.A.

LORENI FRACASSO FORESTI

ELETROBRÁS PARTICIPAÇÕES S.A. - ELETROPAR

LUCE CLEO DE ABREU DUARTE

INDÚSTRIAS J. B. DUARTE S.A.

LUCIANA CAVALHEIRO FLEISCHNER

HYPERMARCAS S.A.

LUCIANA CURI ARAÚJO MATTOS MASCARENHAS

CIA. DE FIAÇÃO E TECIDOS CEDRO CACHOEIRA

LUCIANA FREITAS RODRIGUES

LITEL PARTICIPAÇÕES S.A.

LUIZA FERNANDA LAFABRIE RIVERA

CTEEP - CIA. TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA

LUIZA HELENA TRAJANO INÁCIO RODRIGUES

MAGAZINE LUIZA S.A

LUIZA MARINHO RABELO

NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO S.A.

LYDIA WONG LING

PETROPAR S.A.

MARCIA AP. PASCOAL MARÇAL DOS SANTOS

MARFRIG ALIMENTOS S.A.

MARCIA HELENA BUENO CHIARELLI ADORNO

CERÂMICA CHIARELLI S.A.

MÁRCIA VALÉRIA DOS SANTOS ROSA

METISA METALÚRGICA TIMBOENSE S.A.

MARIA AMALIA DELFIM DE MELO COUTRIM

524 PARTICIPAÇÕES S.A.

ALEF S.A.

BELAPART S.A.

BETAPART PARTICIPAÇÕES S.A.

ELETTRON S.A.

FORPART S.A.

GAMA PARTICIPAÇÕES S.A.

LIGAFUTEBOL S.A.

PARCOM PARTICIPAÇÕES S.A.

PROMPT PARTICIPAÇÕES S.A.

SANTOS BRASIL PARTICIPAÇÕES S.A.

SUDESTE S.A.

VALETRON S.A.

MARIA AMÁLIA VIDAL TAVARES PAIS

SERGEN - SERVIÇOS GERAIS DE ENGENHARIA S.A.

MARIA CARMEN WESTERLUND MONTERA

TUPY S.A.

MARIA CECILIA ANNES DIAS BARRETO

CAFE SOLÚVEL BRASÍLIA S.A.

MARIA CECÍLIA CAVALCANTE CIAMPOLINI

BANCO INDUSVAL S.A.

MARIA CECÍLIA SARAIVA MENDES GONÇALVES

SARAIVA S.A. LIVREIROS EDITORES

MARIA CLÁUDIA OLIVEIRA AMARO

TAM S.A.

MARIA CONSUELO SARAIVA LEÃO DIAS BRANCO

M. DIAS BRANCO S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS

MARIA CREUSA ROLIM SODRÉ QUIRINO FERREIRA

CIA. BANDEIRANTES DE ARMAZÉNS GERAIS

MARIA CRISTINA BAUMER AZEVEDO

BAUMER S.A.

MARIA CRISTINA GOMES DA SILVA

CIA. TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS

CIA. TECIDOS SANTANENSE

MARIA DA CONCEIÇÃO RODRIGUES LEAL

BETA SECURITIZADORA S.A.

MARIA DA GLÓRIA GUIMARÃES DOS SANTOS

NEOENERGIA S.A.

MARIA DA GRAÇA CAMPOS GOMES DA SILVA

CIA. TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS

CIA. TECIDOS SANTANENSE

MARIA DAS GRAÇAS DIAS BRANCO DA ESCÓSSIA

M. DIAS BRANCO S.A. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS

MARIA DO PERPÉTUO SOCORRO AFFONSO FERREIRA

BAHEMA S.A.

MARIA ESTELA KUBITSCHKE LOPES

CEMIG DISTRIBUIÇÃO S.A.

CEMIG GERAÇÃO E TRANSMISSÃO S.A.

CIA. ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS - CEMIG

MARIA FERNANDA RAMOS COELHO

CAIXA SEGURADORA S.A.

MARIA GUSTAVA BROCHADO HELLER BRITTO

KEPLER WEBER S.A.

MARIA HELOÍSA DE ANDRADE MURA

TEREOS INTERNACIONAL S.A.

MARIA JUDITH DE BRITO

UNIVERSO ONLINE S.A.

MARIA LETÍCIA DE FREITAS COSTA

GAFISA S.A.

LOCALIZA RENT A CAR S.A.

MARIA LÚCIA DE OLIVEIRA FALCON

BANCO ESTADO DE SERGIPE S.A. - BANESE

MARIA LUIZA ADAMS SANVITTO

FINANSINOS S.A. - CRÉDITO FINANCEIRO E INVESTIMENTOS

MARIA SILVIA BASTOS MARQUES

GLOBEX UTILIDADES S.A.

LIGHT S.A.

MARIA SOARES DE SAMPAIO GEYER

UNIPAR - UNIÃO DE INDÚSTRIAS PETROQUÍMICAS S.A.

MARIA TEREZA VAN BIENE HAGEMANN

METALÚRGICA DUQUE S.A.

MARIE ELISABETH KORANYI MARTINS RIBEIRO

CP CIMENTO E PARTICIPAÇÕES S.A.

MARILIA ARTIMONTE ROCCA

TOTVS S.A.

MARISA BRAGA DA CUNHA MARRI

CONSTRUTORA LIX DA CUNHA S.A.

MARISA DE ARAÚJO LONGO

BANCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS S.A.

MARIZA CAMPOS GOMES DA SILVA

CIA. TECIDOS NORTE DE MINAS COTEMINAS

CIA. TECIDOS SANTANENSE

EMPRESA NACIONAL DE COMÉRCIO, CRÉDITO E

PARTICIPAÇÕES S.A. - ENCORPAR

MIRIAM VOIGT SCHWARTZ

WEG S.A.

MÔNICA AFFONSO FERREIRA MATIOM

BAHEMA S.A.

MÔNICA MOLINA FALETTI

DTCOM - DIRECT TO COMPANY S.A.

MONICA ROMI ZANATTA

INDÚSTRIAS ROMI S.A.

NOEMY ALMEIDA OLIVEIRA AMARO

TAM S.A.

OLGA UENO

BAUMER S.A.

PAOLA MALUCELLI DE ARRUDA

PARANÁ BANCO S.A.

PATRICIA CAMPOS GOMES DA SILVA

CIA. TECIDOS NORTE DE MINAS - COTEMINAS

CIA. TECIDOS SANTANENSE

PATRÍCIA DIAS FERNANDES

CIA. DE RECUPERAÇÃO SECUNDÁRIA

PAULA MASCARENHAS DE FREITAS BORGES

CIA. DE FIAÇÃO E TECIDOS CEDRO CACHOEIRA

RAQUEL SANTOS CARNEIRO

CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS S.A.

REGINA COELI DE ALMEIDA BORGES

TEKNO S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

REGINA MARTIN FERRARI

CLARION S.A. AGROINDUSTRIAL

RENATA CAVALEIRO S DE OLIVEIRA NADDEO

UNI CIDADE SP TRUST DE RECEBÍVEIS S.A.

RENATA GRAZZIOTIN

GRAZZIOTIN S.A.

RITA DE CÁSSIA PIMENTA DE ARAÚJO

BANCO MERCANTIL DE INVESTIMENTOS S.A.

RITA HELENA DE LIMA PRADO FRÓES

AGRENCO LTDA.

RITA MARIA LEAL DA SILVEIRA LANARI

TEKNO S.A. - INDÚSTRIA E COMÉRCIO

RITA REBELO HORTA DE ASSIS FONSECA

USINAS SIDERÚRGICAS DE MINAS GERAIS S.A. - USIMINAS

ROBERTA AGUSO CELESTE

SEB - SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO S.A.

ROBERTA SCHNAIDER WIEST

WIEST S.A.

ROSA MARIA ANNES DIAS BARRETO

CAFÉ SOLÚVEL BRASÍLIA S.A.

ROSA OLSON FRITZ DO AMARAL

MATONE SECURITIZADORA S.A.

ROSALIA PIPPONZI RAIÁ

RAIA S.A.

ROSANA DE OLIVEIRA LINDEMANN

TREVISA INVESTIMENTOS S.A.

ROSSANA FONTENELE BERTO

NET SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO S.A.

SHEILA PERIARD HENRIQUE SILVABARDELLA S.A. INDÚSTRIAS MECÂNICAS
BR PROPERTIES S.A.**SIDONEA SOARES DE OLIVEIRA NADDEO**

UNI CIDADE SP TRUST DE RECEBÍVEIS S.A.

SILVIA AMOROSO LIMA AFFONSO FERREIRA

BAHEMA S.A.

SILVIA CHRISTINA MALLMANN GUARIGLIA

TREVISA INVESTIMENTOS S.A.

SONIA MARIA BROTAS LIMA

CIA. DE GÁS DE SÃO PAULO - COMGAS

SONIA ZAGURY

LOG-IN LOGÍSTICA INTERMODAL S.A.

SUSAN JANE MANGELS COX

MANGELS INDUSTRIAL S.A.

SUSANA HANNA STIPHAN JABRA

FRAS-LE S.A.

TEODORA SOL CONSTANTINO BARONE

ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.

MONTICIANO PARTICIPAÇÕES S.A.

VANDA SILLA DE PAULA BERNARDES

HOPI HARI S.A.

VANESSA MENDONÇA BATISTA

JBS S.A.

VERA LAFER

KLABIN S.A.

VERA LYDIA FERREIRA DURSO

FIAÇÃO E TECELAGEM SÃO JOSÉ S.A.

VERA SOARES DE SAMPAIO GEYER

UNIPAR - UNIÃO DE INDÚSTRIAS PETROQUÍMICAS S.A.

VERÔNICA VALENTE DANTAS

ALEF S.A.

FORPART S.A.

GAMA PARTICIPAÇÕES S.A.

PARCOM PARTICIPAÇÕES S.A.

PROMPT PARTICIPAÇÕES S.A.

SANTOS BRASIL PARTICIPAÇÕES S.A.

SUDESTE S.A.

VIRGINIA PARENTE DE BARROS

CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S.A. - ELETROBRAS

ZELIA MARIA PEIXOTO DE CASTRO PALHARES

GPC PARTICIPAÇÕES S.A.

ZILANA MELO RIBEIRO

BANCO NORDESTE DO BRASIL S.A.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Fundado em 27 de novembro de 1995, 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.

Em sua atuação como centro de conhecimento no tema, o Instituto promove cursos, pesquisas, palestras, fóruns e congresso anual, entre outras atividades direcionadas à temática Governança Corporativa. Com mais de 1.700 associados, o IBGC tem sede em São Paulo e atua regionalmente por meio de quatro Capítulos: MG, Paraná, Rio e Sul.

As ações integradas do Instituto são viabilizadas pela intensa participação de seus associados, além de contar com quadro de especialistas sempre atento às mudanças do universo empresarial.

Conselho de Administração

Presidente: Gilberto Mifano

Vice-presidentes: Alberto Emmanuel Whitaker e João Pinheiro Nogueira Batista

Conselheiros: Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, João Laudo deCamargo, Leonardo Viegas, Maria Cecília Ross e Plínio Musetti

Diretoria

Guilherme Potenza, Matheus Rossi e Sidney Tetsugi Toyonaga Ito

Superintendência Geral

Heloisa Belotti Bedicks

Superintendência Adjunta

Adriane C. S. de Almeida
Eleno Gonçalves Jr.

Pesquisadores

Luiz Fernando Dalla Martha - Coordenador
Leonardo Silvério Palhuca
Cleber Machado Tavares
André Celestino de Oliveira
Rodrigo Miguel Trentin

IBGC - SP

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - conj. 2.508
World Trade Center
São Paulo - SP - CEP: 04578 903
Telefone: 5511 3043 7008
Fax: 5511 3043 7005
E-mail: ibgc@ibgc.org.br

Capítulo MG

Telefone: 5511 3043 6009
E-mail: ibgcmg@ibgc.org.br

Capítulo Paraná

Av. Sete de Setembro, 5.011 - conj. 901
Curitiba - PR - CEP: 80240 000
Telefone: 5541 3022 5035
E-mail: ibgcparana@ibgc.org.br

Capítulo Rio

Telefone: 5511 3043 6009
E-mail: ibgcRJ@ibgc.org.br

Capítulo Sul

Av. Carlos Gomes, 328 - 4º andar - conj. 404
Mercosul Center
Porto Alegre - RS - CEP: 90480 000
Telefone: 5551 3328 2552
Fax: 5551 3328 2552
E-mail: ibgcsul@ibgc.org.br