

Além da Cadeira

O que os dados revelam sobre conselhos e
conselheiros no Brasil

*Uma síntese de diferentes pesquisas abertas sobre
governança no Brasil (2025)*

Uma iniciativa



Apoio institucional, divulgação e curadoria do ambiente de discussão sobre governança no Brasil

A Board Academy atua como plataforma de formação e conexão de conselheiros, garantindo que este estudo alcance o ecossistema que pode transformar dados em prática

STANTON CHASE

Coordenação analítica, estruturação metodológica e produção do material de pesquisa

A Stanton Chase é uma das principais firmas globais de *Executive Search* e Consultoria em Liderança, presente em mais de 45 países, com atuação em alta gestão e governança corporativa

Stanton Chase Brasil

Decisões de liderança que transformam organizações.



Executive Search

C-Suite e Executivos. Metodologia proprietária Search+® e acesso a uma rede global de talentos para encontrar líderes que geram resultado.



Board Services

Avaliação de efetividade, composição, sucessão e governança corporativa. Trabalhamos com evidências e pesquisas proprietárias, não com opiniões.



Consultoria de Liderança

Assessment executivo, diagnóstico de cultura e organização, *onboarding* de líderes e estratégia de pessoas. Dados proprietários integrados à experiência de campo.

Nosso diferencial: um time sênior com experiência diversa e resultados práticos.
Metodologia global consistente, com profundo conhecimento do contexto brasileiro.
Mais de 70% do nosso trabalho vem de clientes existentes.

Membro de: AESC · 30% Club | Em parceria com: Hogan · CEB · Nasdaq BoardVantage

STANTON CHASE

1990

ano de fundação

45

países

70+

escritórios

350+

consultores

300+

indicações anuais
de CEOs e conselheiros

8.9/10

satisfação do cliente

Board Academy

Levando Governança Proativa para as Empresas.



Presença Global

A Board atua em mais de 11 países com +16 Formações de alto nível em Governança, Tecnologia, Inteligência Artificial, Mentoria, Posicionamento Estratégico, MBA, Finanças, entre outros.



Comunidades de Elite

Os maiores clubs e comunidades aliados à maior e mais completa plataforma de materiais e conteúdo de governança, encontros semanais para discussão de temas relevantes do mercado com outros conselheiros e especialistas.



Networking de Alto Nível

Comunidade Exclusiva para compartilhamento de ideias e networking exclusivo entre os Board Members.

A Board Academy é um movimento que surgiu para desafiar as estatísticas e diminuir a taxa de mortalidade das empresas com a ajuda e apoio de executivos, empreendedores, consultores e conselheiros.

Membro de: Mentoring League Society | Em parceria com: Bossa Invest, Board Ventures,.

+3.308

Avaliações 5 estrelas no Google

15

segmentos

27

Estados (Presença Nacional)

+10.500

Conselheiros formados

+823.510

Pessoas Impactadas (Cobertura Multilíngue)

97

Net Promoter Score (NPS)



Conteúdo

- 04 Sumário executivo
- 08 Quem são as empresas
- 13 Como são os conselhos
- 21 Quem são os conselheiros
- 26 Quanto vale uma cadeira
- 31 O conselho pelo olhar do CEO
- 36 5 forças do conselho do futuro



BOARD

STANTON CHASE

Sumário executivo

Menos de 1% das empresas com potencial de ter um conselho foram estudadas

- O Brasil tem 24 milhões de empresas em funcionamento.
- Desse total, 52 mil faturam acima de R\$100M e apenas 430 são listadas, as únicas com obrigação legal de divulgar dados sobre seus conselhos e fonte principal de dados de governança.
- Estimativas da **Board Academy** apontam aprox. 55 mil empresas como mercado endereçável para algum tipo de conselho. As pesquisas que definem as "melhores práticas" no Brasil foram construídas sobre menos de 1% dessa audiência real

Universo	Nº aprox. de empresas	% do potencial com conselho	Base das pesquisas dominantes
Total de empresas ativas	24.213.445	-	-
Com faturamento > R\$100M	52.000	-	-
Com potencial de conselho	55.000	100%	Não
Listadas (B3 + NYSE + Nasdaq)	430	0,8%	Sim

Obs.: 0,8% das 24m de empresas ou 1,5% das 55k estimadas

Fonte: Mapa de Empresas - Governo Federal, 2025 | Estimativa *Board Academy* | Análise Stanton Chase São Paulo

A mesma função. O mesmo país. Dois mundos diferentes.

Empresas listadas (B3) - Avanços consistentes nos últimos 10 anos

- **Diversidade de gênero:** A representação feminina triplicou em dez anos, de 6,3% em 2015 para 21% em 2025. Um avanço expressivo que ultrapassa a tendência histórica: 90% das empresas do índice Ibovespa já contam com ao menos uma mulher em seu conselho.
- **Independência:** A proporção de independentes quase dobrou, saltando de 24,6% em 2015 para 45% em 2025. No entanto, 2025 registrou o primeiro recuo em uma década, uma queda de 3 p.p. que merece atenção.
- **Perfil etário:** A idade média dos conselheiros avançou de 56,3 para 59,5 anos no período, praticamente a marca dos 60 anos. O envelhecimento contínuo do colegiado levanta questões sobre renovação, diversidade de perspectivas e antecipação.
- **Remuneração:** A remuneração média mensal chegou a R\$ 84,6 mil na B3 ampla, com a mediana no Ibovespa atingindo R\$ 1,1 milhão ao ano por conselheiro, e o Chair alcançando até R\$ 4,4 milhões anuais. Em dez anos, a remuneração média mais que dobrou.

Empresas fechadas - Diagnóstico ainda estrutural

- **Maturidade incipiente:** 89% das empresas de capital fechado encontram-se nos três primeiros estágios (de cinco) de maturidade em governança. Trata-se menos de uma lacuna técnica e mais de uma lacuna de convicção: governança ainda é percebida como custo.
- **Escala e composição:** Os conselhos de empresas fechadas têm, em média, 5,4 membros, contra 8,3 nas empresas listadas. Menor colegiado significa menor diversidade de competências e menor capacidade de formar comitês.
- **Diversidade e independência:** O conselho consultivo apresenta o perfil mais avançado: 37,3% de mulheres, majoritariamente acionistas familiares, e quase 50% de membros independentes. Paradoxalmente, é no espaço sem poder deliberativo.
- **Remuneração:** O fee mensal predominante no consultivo situa-se entre R\$ 10 mil e R\$ 15 mil (R\$ 120-180 mil/ano); no conselho de administração, entre R\$ 22 mil e R\$ 28 mil mensais. A diferença em relação às empresas listadas é de 6 a 9 vezes.

Governança avança mais nas empresas abertas, do que nas fechadas

Abertas, os conselhos das maiores empresas do país

Indicador	2015	2020	2025	Tendência
Qtd. de membros	8,8	8,6	8,3	↓ Leve queda contínua
Membros independentes	24,6%	41,1%	45%	↑ mas recuou 3 p.p. em 2025
Mulheres no conselho	6,3%	14,1%	21%	↑ Positivo
Idade média dos conselheiros	56,3	57,5	59,5	↑ Envelhecimento contínuo
Qtd. de reuniões	n/d	18,3	14,1	↓ > variação é Extraordinárias
Remuneração Conselheiros (mensal)	R\$ 25k	R\$ 49k	R\$ 69k	↑ Crescimento constante e real

No universo das fechadas

Indicador	Geral	Consultivo	Administração	Tendência
Qtd. de membros	5,4	5,1	5,6	> Empresa, + Membros
Membros independentes	35,2%	47,1%	26,8%	+ Independentes nos Consultivos
Mulheres no conselho	27,8%	37,3%	19,6%	+ % de Mulheres das Famílias
Membros da família	53,7%	52,8%	51,8%	+ Longevidade, + Família no CC/ CA
Remuneração Conselheiros (mensal)	-	R\$ 10-16k	R\$ 23-29k	> Empresa, > Remuneração

Fonte: Liderança Empresarial Conselhos de Administração | Conselhos que Agregam Valor | Brazil Board Index | Análise Stanton Chase São Paulo

Quem são as empresas

O Brasil corporativo é enorme

Das **24 milhões de empresas** brasileiras em atividade, a distribuição é profundamente desigual:



0,8%

do mercado potencial com conselho está na base das pesquisas dominantes.

Estimativa **Board Academy** (metodologia proprietária): **~55k empresas** com complexidade suficiente para algum tipo de conselho

O contraste entre 55 mil empresas e apenas 430 listadas mostra porque a literatura dominante de governança apoia sobre uma fração ínfima do mercado real.

Obs.: 0,7% das 24m de empresas ou 1,5% das 55k estimadas
Fonte: Mapa de Empresas - Governo Federal, 2025 | Análise Stanton Chase São Paulo

O estágio de maturidade

A Métrica de Governança Corporativa do IBGC classifica empresas de capital fechado em cinco estágios, do embrionário ao avançado, com base em pontuação obtida em autoavaliação estruturada. Os dados revelam uma concentração expressiva nos estágios iniciais.



- Isso significa que a governança formal, conselhos funcionantes, processos deliberativos estruturados, avaliações de desempenho, ainda é exceção, não regra.
- Esse padrão não é acidental. Ele reflete a natureza das empresas de capital fechado no Brasil: predominantemente familiares, com decisão centralizada nos fundadores e para o mercado de conselheiros baixa pressão regulatória para formalizar estruturas de governança.
- É nesses 3 estágios iniciais que reside a maior oportunidade de desenvolvimento, e onde a qualidade do conselheiro, mais do que sua presença, determina o valor gerado.

Governança formal ainda é exceção, não regra. A lacuna é menos técnica do que de convicção: governança ainda é percebida como custo

O mercado real tem dono e quase sempre é uma família

55% dos conselhos brasileiros respondem a uma família. Cada tipo de controle define uma dinâmica diferente de governança.

O mercado de capital fechado não é homogêneo. Controle familiar e compartilhado somam 82% das empresas, e nesse universo, o conselho opera sob tensão constante entre interesses societários e decisão estratégica.

Conhecer o tipo de controle é o ponto de partida para qualquer diagnóstico de governança.

Controle Societário das Empresas				
Tipo de Controle	% do mercado	Maturidade	O que buscam no Conselho	Risco principal
Familiar	55,8%	Baixa	Profissionalização, sucessão, separação família-empresa	Agenda pessoal sobreposta à estratégia
Compartilhado	26,2%	Baixa	Arbitragem entre sócios, alinhamento estratégico	Conflito entre sócios-conselheiros
Subsidiária (PE/Estrangeiro)	8,2%	Média	Compliance, reporte à matriz, disclosure	Engessamento cultural e velocidade decisória
Estatual	6,9%	Média	Governança formal exigida por lei, accountability	Interferência política na composição
Pulverizado	2,9%	Alta	Conselho independente forte, proteção ao minoritário	Poder excessivo do management

82%

do mercado está concentrado entre controle familiar e compartilhado.

Quando a governança precisa crescer junto com a empresa

A governança não evolui por convicção, evolui por pressão. Cinco eventos recorrentes forçam a transição.

Gatilho	Evento	Risco
Transição societária	Entrada da 2ª geração	Conflito família × empresa sem árbitro formal
	Entrada de PE	Exigência de CA que a empresa não está pronta para ter
	Primeiro CEO de mercado	Conselho ainda opera como extensão da família
Escala Operacional	Faturamento supera capacidade da governança atual	Complexidade supera a capacidade decisória da estrutura atual
	Processo sucessório do fundador-CEO	Vácuo de liderança sem estrutura para gerenciar

Quando o gatilho dispara, a estrutura deveria já estar pronta. Na maioria das empresas, não está.

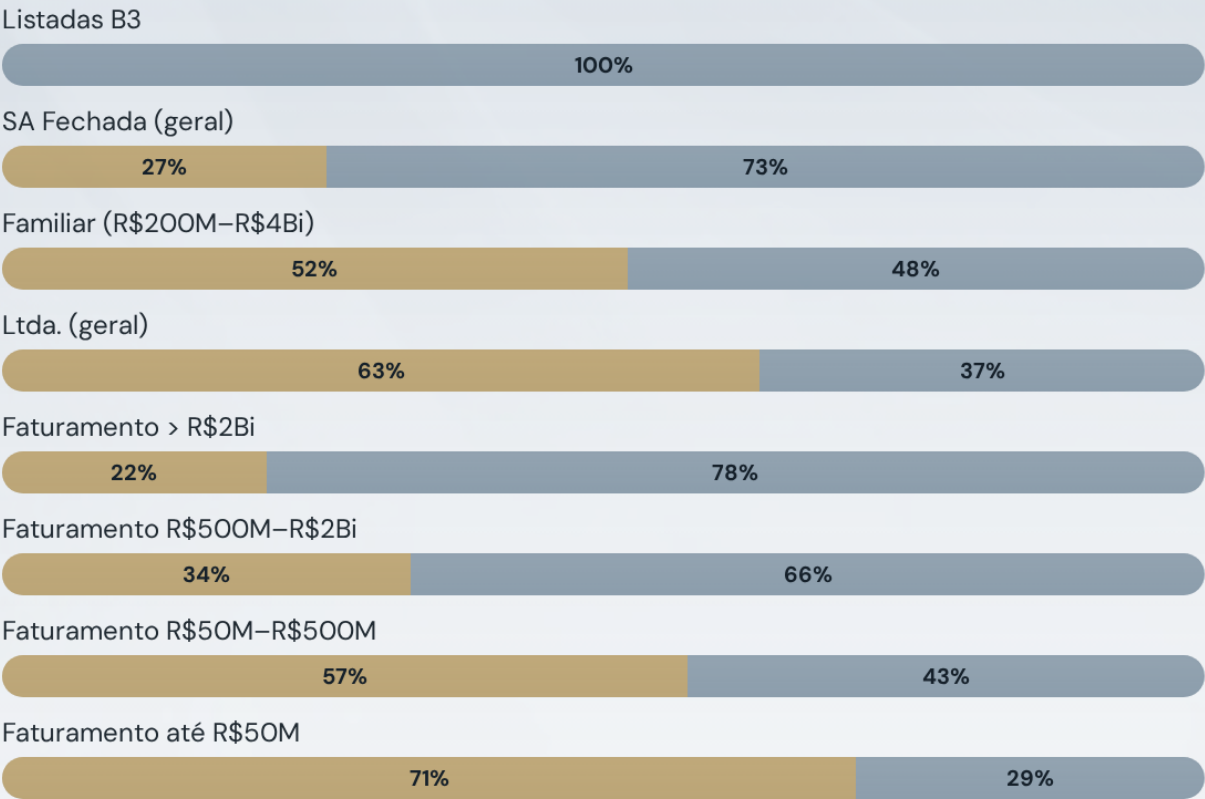
Como são os conselhos

Consultivo ou de Administração?

O tipo de conselho não é uma escolha ideológica. É uma função direta do porte e da maturidade da companhia.

Tipo de Conselho por Porte e Perfil Societário

Consultivo x Conselho de Administração · a transição é gradual



78%
das empresas com faturamento
acima de R\$2Bi já operam com
CA formal.

- Abaixo de R\$50M, 7 em cada 10 empresas operam com conselho consultivo. Acima de R\$2Bi, a proporção se inverte.
- A transição não é abrupta, é gradual e previsível. O mesmo padrão se repete por perfil societário: Ltda.s e familiares de primeira geração concentram o consultivo; SAs e não-familiares já operam majoritariamente com CA.
- Porte e natureza jurídica são os dois melhores preditores do estágio de governança.

Fonte: Board Trends Brazil; Conselhos que Agregam Valor; O CEO na Empresa Familiar | Análise: Stanton Chase São Paulo

Motivações para se criar um conselho

Empresas criam conselhos por razões estratégicas, não regulatórias. Decisão e perenidade lideram as motivações.



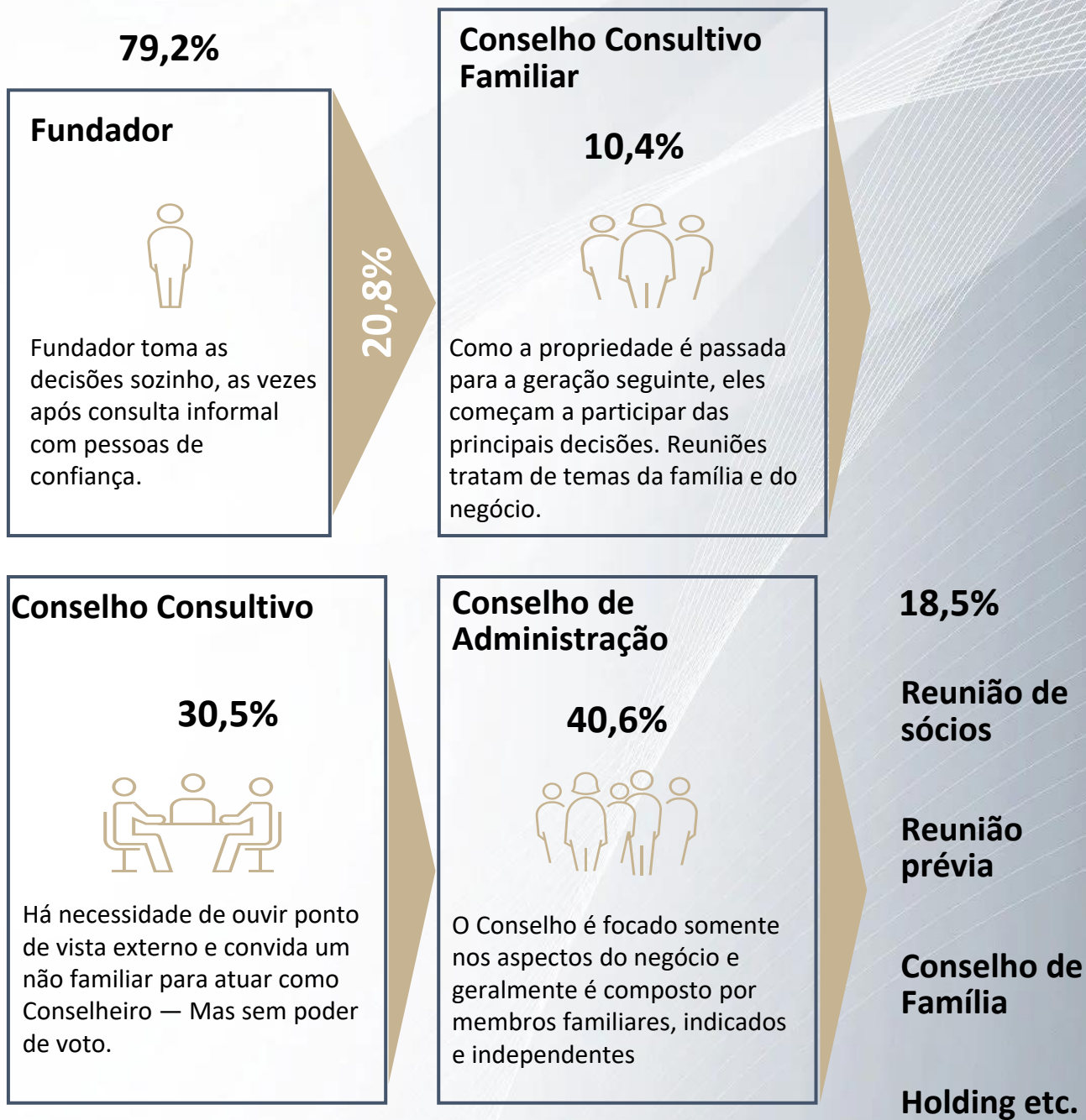
62%

buscam melhorar a qualidade do processo decisório.

- 62% das empresas buscam melhorar o processo decisório; 48% querem garantir a continuidade do negócio.
- O conselho nasce como solução para um problema de gestão, não como exigência externa.
- Isso explica tanto sua adoção quanto suas limitações: quando criado por pressão, raramente está pronto para funcionar.

A evolução da governança

79% das empresas de capital fechado ainda operam sem conselho. Entre as que estruturaram a governança, o caminho percorrido revela quatro estágios distintos.



- A jornada da governança começa onde a maioria ainda está: na decisão centralizada no fundador.
- Evoluir exige mais do que vontade, exige gatilhos, tempo e capacidade de profissionalizar sem perder o controle.
- Cada estágio tem desafios próprios. Ignorá-los é a principal razão pela qual conselhos existem mas não funcionam.

Fonte: Métrica IBGC - Empresas de Capital Fechado | Análise: Stanton Chase São Paulo

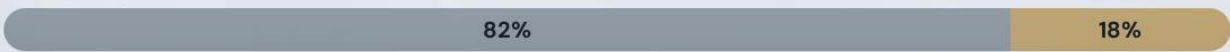
A composição típica: O que os dados revelam

- **Abertas:** Nas empresas listadas, o conselho tem em média 8,3 membros, com 21% de mulheres e 45% de independentes. A presença feminina triplicou em dez anos, de 6,3% em 2015 para 21% em 2025, mas segue abaixo da meta europeia de 30%
- **Fechadas:** O conselho típico de capital fechado tem 5,4 membros: 82% homens, 35% independentes, 54% familiares. Menor, mais homogêneo e mais concentrado do que o das abertas.

Composição de Gênero e Perfil (Fechadas)

Distribuição % por tipo de conselho

Geral (Cap. Fechado)



Administração / SAs (R\$500M)



Consultivo / Ltda.



■ Homens ■ Mulheres

37%

é a participação feminina no consultivo das Ltdas — maior do que em vários CAs formais.

- Conselho consulto das Ltdas aparece como espaço mais aberto à presença de Mulheres, mas isso ainda decorre da maior ocupação familiar, do que de uma agenda explícita de diversidade.

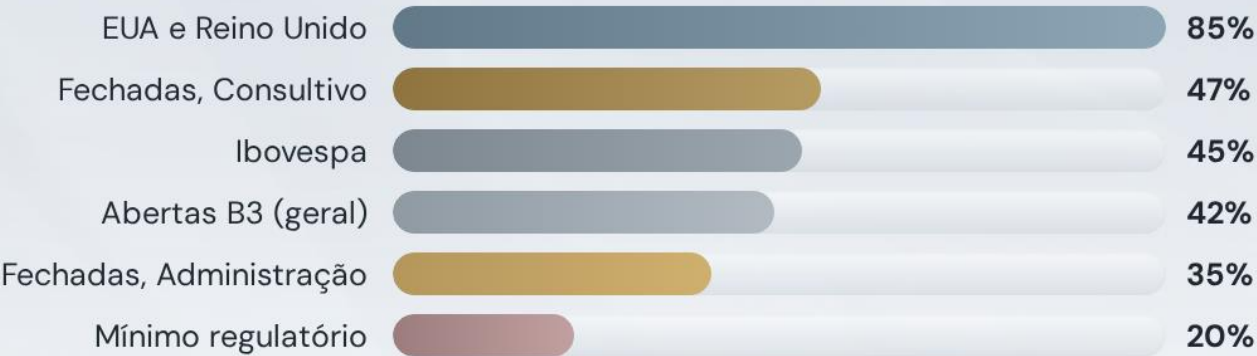
Sobre os Independentes

Em todos os universos analisados, a média supera o mínimo regulatório. Mas o retrato varia significativamente conforme o tipo de empresa.

- Nas listadas, o percentual de independentes cresceu 80% em dez anos, de 2,1 para 3,7 membros por conselho.
- Nas fechadas de administração, o índice de 35% já supera o benchmark de boas práticas.
- O consultivo, paradoxalmente, lidera com 47%, reflexo de um modelo onde o "externo" é o perfil dominante desde a origem.
- O ponto de atenção está na qualidade da independência, não apenas no número.

Independentes: Brasil vs. Mundo

% de membros independentes por universo



85%

é o patamar observado em EUA e Reino Unido — muito acima da média brasileira.

Quantos Comitês? Quais?

Fechadas têm menos comitês e os que existem funcionam parcialmente. O gap não é só de estrutura, é de efetividade.

Nas listadas, 4 comitês por empresa. Nas fechadas, menos de 2. E a diferença não é só de quantidade, é de agenda.



- O comitê de Finanças é o mais fácil de criar, e o mais comum nas fechadas.
- O de Estratégia existe em 32% delas, mas apenas 38% dos CEOs avaliam que funciona bem.
- Tecnologia e IA praticamente não têm espaço estruturado nos conselhos fechados, e é exatamente esse tema que tem o maior gap de conhecimento entre conselho e diretoria.
- Ter o comitê não resolve. O problema é anterior: saber qual criar e para quê.

Fonte: Lideranças Empresariais Conselhos; Conselhos que Agregam Valor | Análise: Stanton Chase São Paulo

Quantas Reuniões? Qual o Formato?

Os dados sobre frequência e formato variam significativamente conforme o tipo de empresa.

Empresas abertas (B3): referência consolidada

- Nas empresas do Ibovespa, os conselhos de administração realizaram em média 14,1 reuniões em 2025 (redução em relação às 14,7 de 2024), com tendência de queda consistente nos últimos cinco anos.
- O número ainda é elevado em comparação com os EUA e Europa, onde a média é de 9 a 10 reuniões/ano, diferença explicada em grande parte pelo volume de reuniões extraordinárias, que no Brasil correspondem a 7,1 das 14,1 reuniões médias anuais.
- O formato consolidado pós-pandemia é híbrido (48%), seguido de presencial (41%) e remoto (11%).

Empresas de capital fechado: dados existem, mas com ressalvas

- Para o capital fechado, o único estudo disponível indica que a faixa modal de reuniões ordinárias é de 10 a 12 por ano, tanto para conselhos de administração (45% dos respondentes) quanto para conselhos consultivos (47%).
- A dedicação média é de 161 horas/ano por conselho (CA) e 106 horas/ano (CC), das quais 46% ocorrem fora das reuniões formais, em leitura de materiais, conversas individuais e preparação.

Ressalva metodológica obrigatória: a amostra é composta por conselheiros com alta exposição a boas práticas de governança. Os dados provavelmente representam um teto, não a média do mercado como um todo.

Quem são os conselheiros

Quando e como entraram nos Conselhos

O mercado de conselheiros está em renovação acelerada. O processo de seleção começa a acompanhar essa mudança, mas ainda lentamente.



34,6%

ingressaram após 2020, mais do que em qualquer década anterior isolada.

A renovação é real. Mas o processo de seleção ainda não evoluiu na mesma velocidade:

- Indicação e networking respondem por cerca de 65%.
- O *Executive Search*, canal que permite acesso a perfis fora do círculo de confiança, ainda representa apenas 23% nas fechadas.

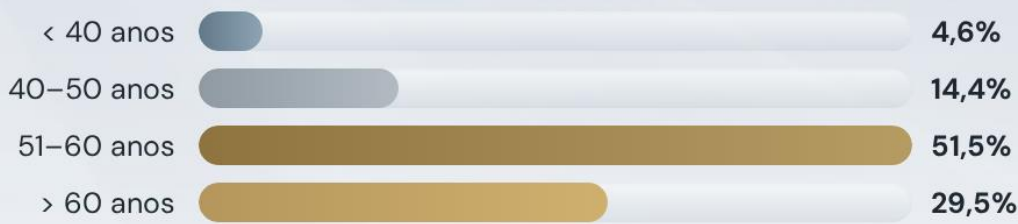
Faixa Etária

Os conselhos brasileiros são estruturalmente seniores. O dado é consistente entre capital aberto e fechado, e a tendência de envelhecimento médio é contínua desde 2015.

- Listadas: A média de idade é de 59,5 anos em 2025, crescimento contínuo desde os 56,3 anos de 2015. Chairs são consistentemente mais velhos: média de 63,2 anos, aproximadamente 4 anos acima dos demais membros.
- Fechadas: O padrão de senioridade se mantém: 45% dos conselheiros têm mais de 60 anos, com concentração na faixa 60–69 anos (35%).

Faixa Etária dos Conselheiros

% de conselheiros ativos por faixa de idade



81%

dos conselheiros têm mais de 50 anos.

Inferência explícita: O perfil mais escasso e mais demandado, 45 a 55 anos, com energia executiva ativa e 15 a 20 anos pela frente no mercado, representa menos de 20% da amostra atual. É o conselheiro mais disputado e menos mapeado do Brasil.

Fonte: Board Trends Brazil; Lideranças Empresariais - Conselhos | Análise: Stanton Chase São Paulo

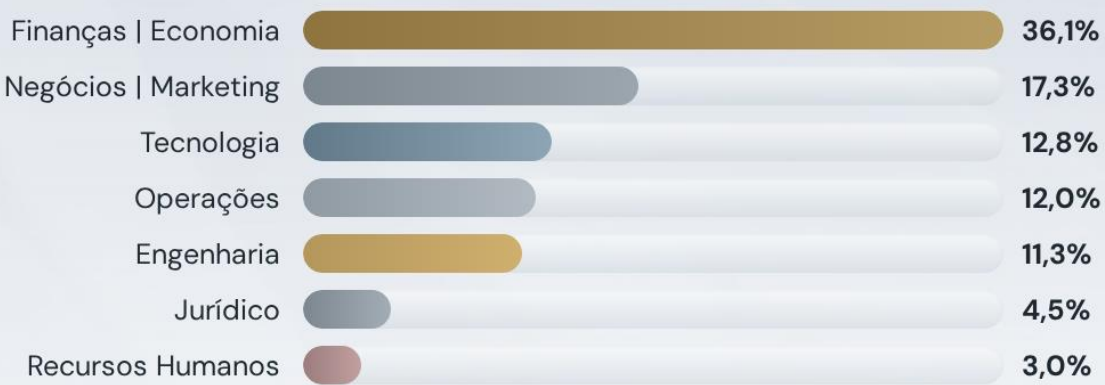
Área de Origem Profissional

Finanças domina a origem dos conselheiros em todos os universos analisados. A diversidade funcional nos boards ainda é estruturalmente limitada.

- Finanças e Economia respondem por 36% da origem profissional nas empresas fechadas e por 25% da experiência funcional predominante nas empresas listadas.
- O padrão é consistente entre capital aberto e fechado: o conselho brasileiro foi construído sobre uma lógica financeira de controle e monitoramento.

Área de Origem Profissional

% de conselheiros por formação de origem



36%

dos conselheiros vêm de Finanças/Economia.

O gap funcional mais crítico não está em quem falta na sala, está em que perspectivas nunca entraram nela.

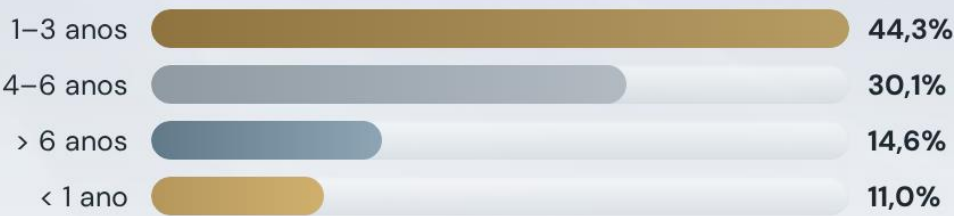
Tempo de Permanência no Conselho

O mercado renova, mas não necessariamente melhora. Trocar pessoas sem avaliar o colegiado é o padrão dominante.

- 76% dos conselhos sofreram alterações nos últimos dois anos.
- O movimento mais frequente foi substituição sem mudar o tamanho, troca de pessoas, não a estrutura.
- Na B3, mandatos de 2 anos tornaram-se padrão em 84% das empresas, com reconduções permitidas e limites de idade ainda como exceção.

Tempo de Permanência no Conselho

% de conselheiros por faixa de tempo



44,3%

estão no conselho entre 1 e 3 anos.

Insight Analítico:

- Nas empresas de capital fechado, processos formais de avaliação do conselho são minoria mesmo nos estágios mais avançados de maturidade.
- Sem avaliação formal, o conselho opera sem indicadores, a troca é definida por percepção.
- O resultado é um ciclo de substituição sem aprendizado e possivelmente evolução.

Fonte: Board Trends Brazil; Lideranças Empresariais - Conselhos | Análise: Stanton Chase São Paulo



BOARD

STANTON CHASE

Quanto Vale uma Cadeira?



BOARD

STANTON CHASE

Dois mercados, uma profissão

A mesma função, no mesmo país, no mesmo ano. A diferença de remuneração entre os dois mercados chega a +2 vezes.

- Um conselheiro recebe da B3 R\$ 413k/ano.
- Nas fechadas, a faixa modal é R\$ 125k a R\$190k/ano.
- A diferença não reflete complexidade proporcional. Reflete dois mercados que ainda operam com lógicas distintas de valorização da função.

Universo	Chair		Conselheiro	
	média/ano	mediana/ano	média/ano	mediana/ano
B3	R\$ 3,1M	R\$ 1M	R\$ 782k	R\$ 413k
Índice Ibovespa	R\$ 4,6M	R\$ 2,1M	R\$ 1,2M	R\$ 811k
Fechadas SA >R\$500M	R\$ 250–380k		R\$ 190–250k	
Fechadas (modal)	R\$ 125–190k		R\$ R\$ 125–190k	

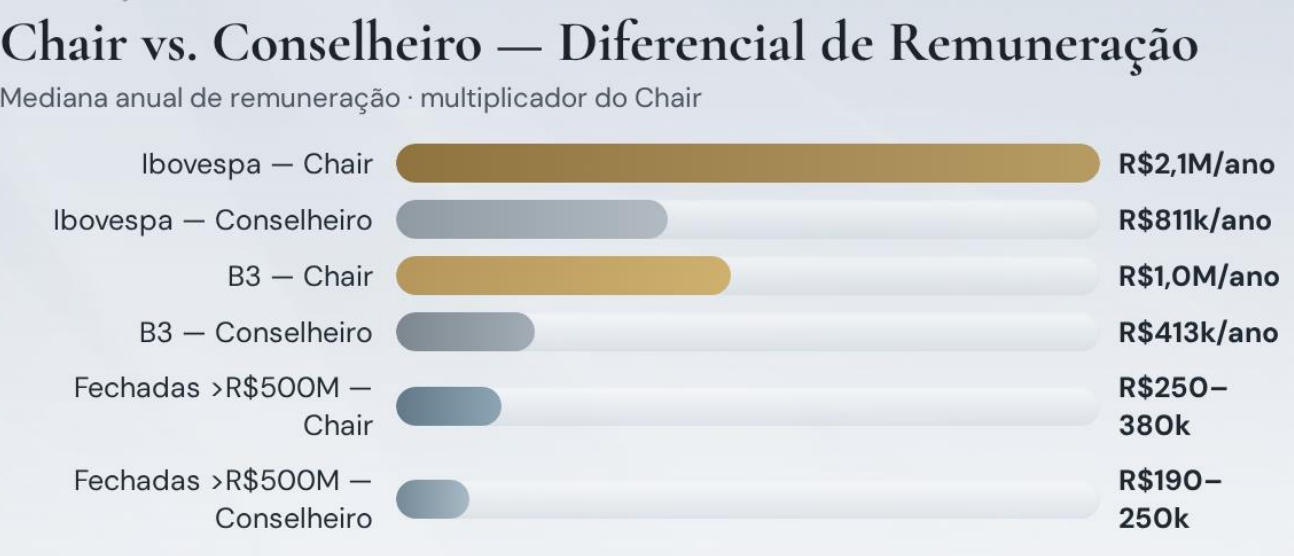
- Nas abertas, a remuneração é pública, regulada e comparável.
- Nas fechadas, é negociada caso a caso, mais informal e muito mais difícil de comparar iguais.

Fonte: Lideranças Empresariais - Conselhos; Remuneração dos Administradores; ajustado pela inflação | Análise Stanton Chase São Paulo

O Chair: Uma função à parte

O Chair não é apenas o presidente do colegiado. É o responsável pela agenda, pela dinâmica e pela efetividade do conselho, e o mercado precifica isso.

- No Ibovespa, a mediana de remuneração do Chair é R\$2,1M/ano - 2,5x a mediana dos demais membros (R\$811k).
- A média chega a R\$4,4M, mas é distorcida por outliers setoriais.



2,6x
é o diferencial entre Chair e conselheiro no Ibovespa.

Nas listadas, presidir o conselho é uma função clara e valorizada. Nas fechadas, essa diferenciação ainda é rara ou pouco institucionalizada

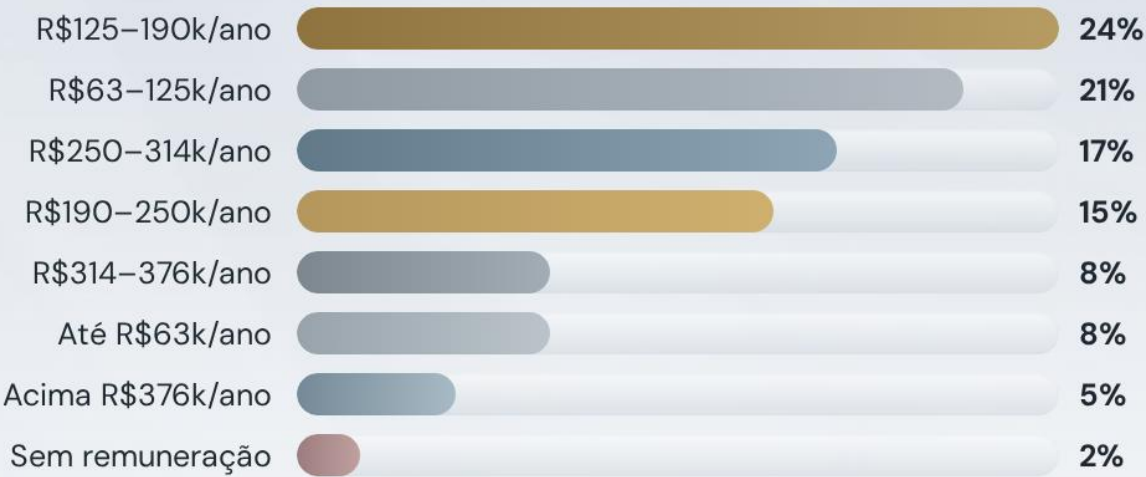
As faixas reais do capital fechado

No capital fechado, a remuneração existe, mas está fragmentada em faixas muito distantes entre si

- No universo das fechadas, 45% das empresas pagam entre R\$63k e R\$190k/ano para seus conselheiros, e 2% não pagam nada.
- A faixa mais frequente (24%) é de R\$125–190k/ano.
- Apenas 5% pagam acima de R\$376k/ano.

Faixas Reais de Remuneração — Capital Fechado

% de empresas por faixa anual de remuneração do conselheiro



- A distribuição revela dois perfis distintos dentro do próprio capital fechado: empresas que ainda tratam o conselho como custo a minimizar, e empresas que já precificam a função.
- O corte não é aleatório, acompanha porte e natureza jurídica.
- Nas SA fechadas acima de R\$500M, 71% já praticam fee acima de R\$190k/ano.
- Nas empresas menores, 86% ficam abaixo desse patamar.

Fonte: Conselhos que Agregam Valor; ajustado pela inflação | Análise: Stanton Chase São Paulo

Quanto maior a empresa, mais ela paga

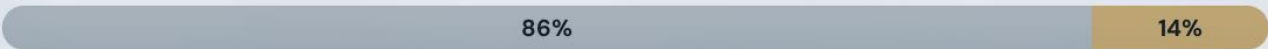
A relação entre porte e remuneração é direta, linear e documentada

- Nas fechadas, a relação porte × remuneração é direta e linear: 86% das empresas com até R\$50M de receita pagam até R\$190k/ano.
- Nas empresas acima de R\$500M, esse percentual cai para 29%, e 71% já praticam fee acima de R\$190k/ano.

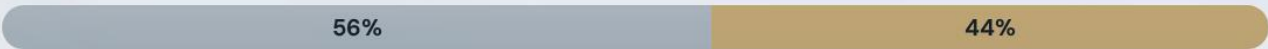
Remuneração × Porte da Empresa

% que paga até R\$190k vs. acima de R\$190k/ano

Até R\$50M de receita



R\$50M – R\$500M



Acima de R\$500M



■ Até R\$190k/ano ■ Acima R\$190k/ano

71%

das empresas acima de R\$500M já pagam acima de R\$190k/ano.

- O porte define o patamar.
- Mas dentro de cada faixa, a variação ainda é ampla, o que significa que porte explica parte da remuneração, não toda.
- Empresas com mesma receita podem estar em extremos opostos da distribuição.

O conselho pelo olhar do CEO

A governança define a autonomia do CEO

A governança não limita o CEO. Define o campo onde ele pode atuar com autonomia real.

- A divergência entre conselheiros independentes e CEOs sobre o valor da governança não é acidental.
- Em estruturas de alta maturidade, o conselho libera o CEO da conciliação de interesses, e concentra a agenda executiva no que importa.
- Em estruturas incipientes, o CEO gasta energia gerenciando o colegiado, não liderando a empresa.
- A qualidade do conselheiro define em que tipo de estrutura o CEO vai operar.

Maturidade da Governança	Autonomia do CEO	Qualidade das Decisões
Alta (Acordos formalizados, CA ativo, independentes, papéis claros)	Alta - executa com liberdade	Maior robustez e legitimidade
Média (Governança em construção)	Negociada - baseado na confiança e conquista contínua	Participação ativa família + conselho
Média-baixa (Incipiente, forte influência familiar)	Baixa - gasta-se muita energia em conciliação, convergência	Risco de decisões emocionais

O dado que não muda

Dois anos, 76% de renovação, e a percepção dos CEOs ficou igual

Em dois anos, com renovação nos conselhos, a percepção dos CEOs ficou praticamente estável:

- **31,4% dizem que o conselho contribui efetivamente**, 47% dizem que "pode melhorar" e 21,6% classificam seu conselho como **mais fiscalizador do que estratégico**

Como o CEO descreve seu Conselho	2023	2025	Δ
Papel mais fiscalizador do que estratégico (Dor central relatada)	19,6%	21,6%	+2 p.p. ↑
Contribui, mas pode melhorar (Em desenvolvimento)	48,4%	47,0%	−1 p.p.
Contribui efetivamente (Desejo unânime, raridade real)	32,0%	31,4%	−1 p.p.

- 76% dos conselhos trocaram pessoas no período.
- Trocar pessoas sem redesenhar o funcionamento não altera a percepção.
- Em dois anos de renovação, a distribuição das respostas ficou praticamente idêntica

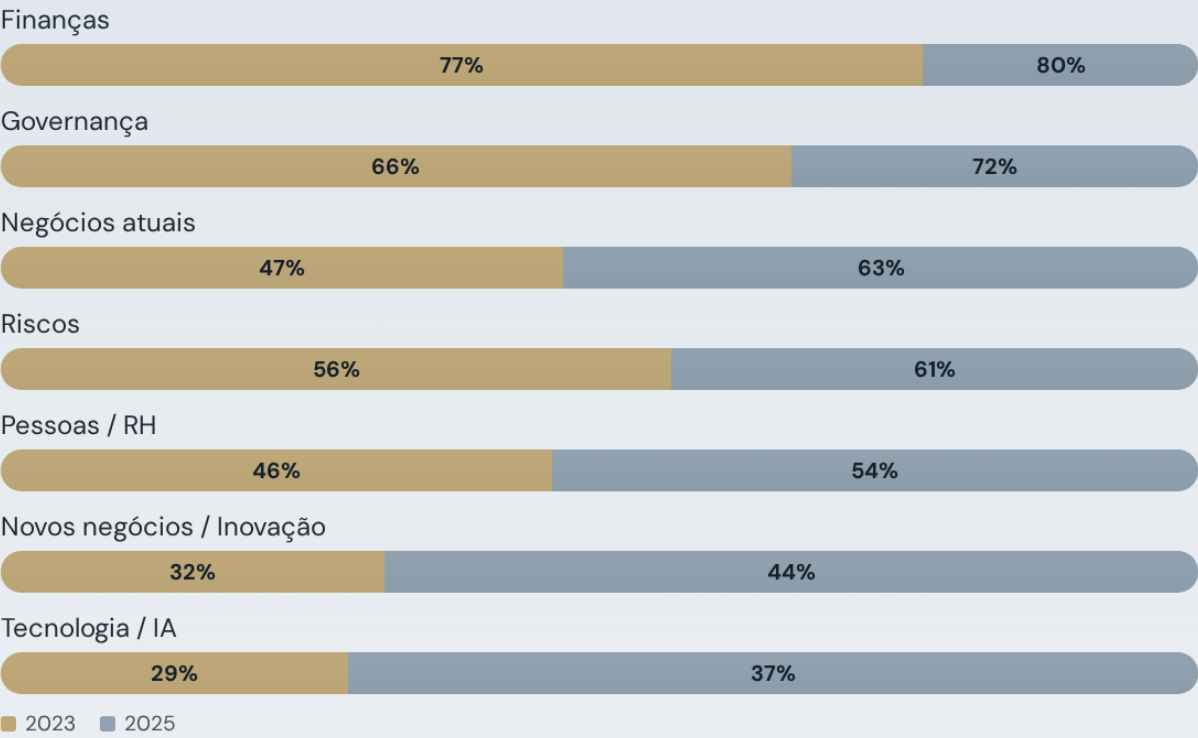
Fonte: Evolução da Relação entre CEOs e Conselhos | Análise Stanton Chase São Paulo

Onde o conselho entrega e onde ele falha

Forte no retrovisor, fraco no para-brisa

Competências do Conselho

Evolução 2023 → 2025 · variação em pontos percentuais



- Finanças e Governança seguem sendo os pontos fortes, 80% e 72% dos CEOs estão satisfeitos com o aporte nessas áreas
- O gap crítico está em Tecnologia/IA (37% satisfeitos) e Novos Negócios/Inovação (44%), as dimensões que tem desafiado o futuro das empresas

Em 2023 e 2025, o padrão é o mesmo:

- Conselhos fortes no retrovisor, fracos no para-brisa.
- A composição explica: **81% dos conselheiros vêm de Finanças, Negócios e Engenharia**
- **Tecnologia ainda é minoria com 12,8%**

Fonte: Evolução da Relação entre CEOs e Conselhos | Análise Stanton Chase São Paulo

A relação avançou onde era difícil, mas ainda oscila em pontos importantes

Na relação CEO e Conselho, o maior avanço está onde mais importava mudar

- Respeito nas divergências lidera com 93% de satisfação em 2025, o maior salto da série (+12 p.p.).
- Comprometimento (81%) e Escuta/Abertura (79%) também avançaram.
- Dois itens recuaram: Apoio em crises (−4 p.p.) e Confiança (−3 p.p.), sinalizando que a aproximação do conselho com a operação trouxe tensões antes inexistentes.

Dimensão	2023	2025	Δ
Respeito	81%	93%	+12 p.p.
Apoio em crises	86%	82%	-4 p.p.
Comprometimento	80%	81%	+1 p.p.
Confiança	83%	80%	-3 p.p.
Escuta/ Abertura	74%	79%	+5 p.p.
Coesão (entre os membros)	60%	69%	+9 p.p.

- Coesão entre os membros segue sendo o menor índice (69%), mas registrou o segundo maior avanço da série (+9 p.p.).
- O problema não desapareceu, mas está sendo endereçado.
- Quando há múltiplos sócios ou representantes de diferentes gerações familiares, o alinhamento interno do colegiado é o pré-requisito que nenhuma renovação de composição resolve sozinha.

5 forças do conselho do futuro

5 forças que redefinem o conselho do futuro

Múltiplos estudos, 2 mercados, uma direção consistente

Forças	Dados
1- Da renovação à reinvenção da dinâmica	76% dos conselhos trocaram pessoas em 2 anos - A percepção dos CEOs ficou praticamente idêntica, 31,4% descrevem o conselho como efetivamente estratégico, 21,6% ainda como fiscalizador
2- IA como teste de competência	- Tecnologia/IA é o menor índice de satisfação dos CEOs (37%) - Apenas 13% dos conselheiros têm background em tecnologia nas fechadas
3- Remuneração como sinal de valor	- Apenas 2% das fechadas não remuneraram conselheiros - Nas SA >R\$500M, 71% já praticam fee acima de R\$15k/mês
4- Coesão como novo indicador de maturidade	- Confiança CEO e Conselho: 80% - Coesão entre membros: 69% - Gap de 11 p.p., confia-se no indivíduo, o colegiado ainda não funciona como unidade
5- Profissionalização do recrutamento	- Executive Search responde por apenas 23% dos processos - Indicação ainda domina com 65%

O que isso significa para o conselho do futuro

As cinco forças apontam para a mesma transição: de estrutura para funcionamento

O mercado brasileiro de conselhos completou um ciclo de estruturação. A maioria das empresas que precisava de um conselho já tem um. A questão que define o próximo ciclo não é mais ter ou não ter, é o que aquele conselho consegue fazer.

As cinco forças convergem para 3 implicações práticas:

- **Composição não resolve funcionamento:** 76% de renovação sem mudança de percepção é o dado mais revelador. Avaliação formal, agenda estruturada e disciplina de processo são os diferenciais que a composição sozinha não entrega.
- **Tecnologia e IA deixaram de ser agenda de futuro:** Com 37% de satisfação dos CEOs no aporte em tecnologia, o menor índice de todos, e apenas 13% dos conselheiros com background na área, o gap já é presente. Nas fechadas de médio porte, isso é risco estrutural, não tendência.
- **O processo de entrada define o teto do conselho:** Com 65% dos conselheiros ainda chegando por indicação, as empresas estão limitando o seu próprio acesso a perfis fora da rede conhecida. A sofisticação das exigências, tecnologia, diversidade funcional, experiência internacional, exige processo compatível.

Apêndice

Nota metodológica e fonte de dados

Esta publicação consolida, estrutura e interpreta dados de pesquisas públicas sobre governança corporativa e conselhos no Brasil.

Todas as fontes são de acesso livre e atribuídas por página.

Não substitui as fontes originais, vai além delas.

Fontes públicas utilizadas:

- | | |
|---|---|
| 1. O CEO na Empresa Familiar, FDC (2026) | Neo (2024) |
| 2. Mapa de Empresas, Governo Federal (2025) | 12. IBGC Métricas - Autoavaliação de Governança, IBGC (2024) |
| 3. Evolução da Relação entre CEOs e Conselhos, Maio (2023 e 2025) | 13. Remuneração dos Administradores - 9ª edição, IBGC (2024) |
| 4. Board Trends Brazil, Evermonte (2025) | 14. Conselheiros: dedicação de tempo dentro e fora das salas de conselho, IBGC e Better Governance (2021) |
| 5. Liderança Empresarial Conselhos de Administração, Vila Nova (2025) | |
| 6. Brasil Board Index - 11ª edição, Spencer Stuart (2025) | |
| 7. A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais - 20ª edição, KPMG (2025) | |
| 8. Agenda do Conselho de Administração, KPMG (2º semestre de 2025) | |
| 9. Board of the Future, EY (2025) | |
| 10. Board Effectiveness: C-Suite Survey, PwC (2025) | |
| 11. Conselhos que Agregam Valor, FDC/ | |

A autoria de Stanton Chase São Paulo reside na seleção e cruzamento dos dados entre fontes distintas, no framework de segmentação, nas interpretações, conclusões, visualizações e arquitetura narrativa.

Obrigado!

Roberto Azevedo

Advisory Partner, São Paulo
r.azevedo@stantonchase.com



BOARD

STANTON CHASE