DIVERSIDADE DOS PROFISSIONAIS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, FISCAL E DIRETORIAS DE EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS PROCESSADOS LISTADAS NA B3

Diversity of professionals on the Boards of Directors, Supervisory Boards, and Executive Boards of companies in the processed food sector listed on the B3 (Brazilian Stock Exchange).

LEONARDO FABRIS LUGOBONI
CENTRO UNIVERSITÁRIO FECAP

ALINE PESSOA DE MORAIS
UNIFESP

JULIANA HARUMI SEDRANI KOBAYASHI
UNIFESP

MICHELE CRISTINA DIAS FERRAZ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

DIVERSIDADE DOS PROFISSIONAIS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, FISCAL E DIRETORIAS DE EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS PROCESSADOS LISTADAS NA B3

Objetivo do estudo
O presente artigo tem como objetivo analisar a diversidade dos profissionais que compõem os conselhos de administração, conselhos fiscais e diretorias das empresas do setor de alimentos processados listadas na B3 no ano de 2024.

Relevância/originalidade
A relevância da pesquisa encontra-se na importância da diversidade nos conselhos e diretorias, que ainda não está refletida nesses órgãos, sendo um tema ainda pouco discutido na literatura O setor de alimentos processados é foco devido à sua representatividade econômica e social.

Metodologia/abordagem
A pesquisa realizou uma análise de conteúdo, da qual as informações foram extraídas dos formulários de referência das companhias. A investigação considerou variáveis relacionadas a gênero, faixa etária, formação acadêmica, independência, tempo de mandato, raça e presença de pessoas com deficiência.

Principais resultados
Os resultados apresentaram homogeneidade na governança: predominância masculina, concentração etária, formação em administração e engenharias, independência restrita a parte dos conselhos, mandatos curtos, além de baixa diversidade racial e reduzida participação de pessoas com deficiência nos órgãos de governança corporativa analisados.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo contribui para a literatura ao oferecer evidências sobre a diversidade nos órgãos de governança em um setor relevante, apontando lacunas que podem orientar políticas corporativas e pesquisas futuras.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo alerta gestores para a baixa diversidade nos conselhos e diretorias, incentivando práticas inclusivas, fortalecendo a governança corporativa e promovendo decisões mais equilibradas e socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Diversidade, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria, Governança

Diversity of professionals on the Boards of Directors, Supervisory Boards, and Executive Boards of companies in the processed food sector listed on the B3 (Brazilian Stock Exchange).

Study purpose
The purpose of this article is to analyze the diversity of the professionals who serve on the boards of directors, audit committees, and executive boards of companies in the processed foods sector listed on B3 in 2024.

Relevance / originality
This research highlights the importance of diversity on boards of directors and executive boards, a topic still underexplored in the literature and not yet reflected in these organizations, focusing on the processed foods sector due to its economic and social significance.

Methodology / approach
The research conducted a content analysis, with information extracted from the companies' reference forms. The investigation considered variables related to gender, age range, academic background, independence, term length, race, and the presence of people with disabilities.

Main results
The results revealed homogeneity in governance: male predominance, age concentration, educational backgrounds in administration and engineering, limited independence across some boards, short terms, low racial diversity and reduced participation of people with disabilities in the analyzed corporate governance bodies.

Theoretical / methodological contributions
The study contributes to the literature by providing evidence on diversity in governance bodies within a key sector, highlighting gaps that can guide corporate policies and future research.

Social / management contributions
The study warns managers about the lack of diversity on boards of directors and executive boards, encouraging inclusive practices, strengthening corporate governance, and promoting more balanced and socially responsible decisions.

Keywords: Diversity, board of directors, audit commitee, executive board, Governance

DIVERSIDADE DOS PROFISSIONAIS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO, FISCAL E DIRETORIAS DE EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS PROCESSADOS LISTADAS NA B3

1. INTRODUÇÃO

A diversidade em conselhos de administração é discutida por seu potencial de promover decisões mais equilibradas e ampliar as boas práticas de Governança Corporativa (Nisiyama e Nakamura, 2018). Nesse mesmo sentido, Chidambaran, Liu e Prabhala (2022) evidenciam a influência da diversidade na trajetória dos diretores, demonstrando que a diversidade de habilidades favorece a retenção e promoção, enquanto idade e etnia representam barreiras. O gênero feminino apresenta maior probabilidade de permanência no cargo e menor probabilidade de promoção.

Para Hambrick e Mason (1984), a presença de diferentes faixas etárias no conselho de administração pode favorecer o desenvolvimento da empresa, já que os conselheiros mais jovens tendem a optar por estratégias mais ousadas, contrastando com a postura dos demais membros. Já Amorelli e García-Sánchez (2021) apontam que a presença feminina pode contribuir positivamente na divulgação de práticas sustentáveis, impactar a estratégia de risco das empresas (Hughes e Turrent, 2019) e pode possivelmente melhorar os mecanismos de governança (Reddy e Jadhav, 2019). Para Khan et. al (2021) as diversidades de idade, gênero, escolaridade e área de formação contribuem de maneira positiva para a disseminação da divulgação da responsabilidade social corporativa.

Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa é descrever a diversidade dos conselhos e diretorias das empresas do setor de alimentos processados listadas na B3, observando a representatividade de gênero, tamanho dos conselhos e diretorias, faixa etária, formação acadêmica, independência dos seus integrantes e tempo de mandato. A questão norteadora dessa pesquisa é: “Quão diversos são os conselhos e diretorias das empresas do setor de alimentos processados listadas na B3, em termos de gênero, idade, formação acadêmica, tamanho e independência?”

O estudo justifica-se pela relevância da diversidade dentro dos conselhos e diretorias. Relevância que ainda não está refletida nos cargos de liderança e presença nos conselhos, sendo um tema ainda pouco discutido na literatura. A pesquisa concentra-se no setor de alimentos no Brasil, uma vez que possui relevância econômica e social no mercado, pois representa cerca 10,8% do PIB brasileiro e gera aproximadamente 2 milhões de empregos diretos e formais, segundo levantamento da ABIA, em 2024. A pesquisa limita-se às empresas do setor de consumo não cíclico, especificamente a divisão de alimentos processados.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou, em julho de 2023, o Anexo ASG, que estabelece a adoção de medidas até 2025 para as empresas listadas na B3. Entre elas, destaca-se a eleição de pelo menos uma mulher (qualquer pessoa que se identifique com o gênero feminino) e um integrante de comunidade sub-representada (pessoas pretas, pardas ou indígenas, integrantes da comunidade LGBTQIA+ ou pessoas com deficiência) na composição do conselho de administração ou diretoria estatutária. Assim, a seleção de 2024 como objeto de análise justifica-se por ser o período imediatamente anterior ao prazo final.

Como contribuições principais, o artigo colabora com a literatura, ao preencher lacunas sobre o tema e para o debate sobre a diversidade em conselhos e diretoria, indicando possíveis melhorias nas tomadas de decisões nas corporações brasileiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conselhos de administração, fiscal e diretoria

De acordo com o IBGC (2023), o conselho de administração é responsável por estabelecer diretrizes estratégicas, acompanhar a atuação da diretoria e representar a conexão entre gestão e acionista, atuando com responsabilidade fiduciária e equilíbrio.

O conselho fiscal, por sua vez, fiscaliza as ações do conselho de administração e da diretoria executiva. Trata-se de um órgão colegiado, no qual qualquer um de seus membros pode solicitar esclarecimentos aos órgãos de administração sem a concordância dos demais conselheiros (IBGC, 2023). A diretoria é responsável por gerir a organização e executar a estratégia aprovada pelo conselho de administração ou, na ausência deste, por outro órgão equivalente, seguindo os princípios da governança corporativa (IBGC, 2023).

Conforme Pfeffer (1972), o conselho é um mecanismo de ligação entre a empresa e o ambiente externo, trazendo recursos como capital, acesso a mercados, relações políticas e outros. Estudos mostram efeitos distintos quanto aos conselhos, Ahmed, Hossain e Adams (2006) compreendem que o tamanho do conselho está negativamente vinculado aos lucros, em que um conselho menor está associado a um monitoramento melhor. Enquanto, Akpan e Amran (2014) destacam que conselhos maiores influenciam significativamente o desempenho das companhias, trazendo benefícios em termos de recursos e experiências.

A independência do conselho é outro fator relevante. Segundo Jizi (2017), uma maior independência do conselho maximiza o valor e transmite uma imagem empresarial de consciência social. Além disso, Berberich e Niu (2011) compreendem que conselhos com longa permanência apresentam consequências negativas para a governança, pois tendem a reduzir a capacidade de monitoramento, sugerindo um processo de entrincheiramento.

Conforme Jensen e Meckling (1976), os conflitos entre acionistas e gestores podem gerar custos de agência significativos. Nesse sentido, a diversidade em conselhos e diretorias surge como um mecanismo de governança capaz de fortalecer a supervisão, melhorar a tomada de decisão e reduzir o risco de favorecimento exclusivo dos interesses da gestão.

2.2 Diversidades nos conselhos e diretoria

A diversidade nos conselhos, incluindo gênero, etnia, cultura e experiência profissional, fortalece o monitoramento da gestão, reduz o entrincheiramento gerencial e influencia positivamente decisões financeiras e sustentáveis (NISIYAMA e NAKAMURA, 2018; AMORELLI e GARCÍA-SÁNCHEZ, 2021). Segundo Goleman (2018), a diversidade é apresentada como um meio de aprimorar o ambiente organizacional, ao reunir diferentes ideias, competências e experiências, o que possibilita encontrar soluções diversas.

Sieweke et al (2025) observam que, há resultados mistos quanto ao impacto da diversidade de gênero no desempenho da entidade, enquanto alguns estudos relatam efeitos positivos ou negativos, outros demonstram que não há efeitos no desempenho das empresas. De acordo com Yoshinaga, Freitas e Fernandes (2025), a diversidade acadêmica e a presença

de vínculos familiares nos conselhos estão associadas a indicadores positivos de desempenho. Já a representação feminina mostrou relação negativa com o valor de mercado, mas destacam que isso pode estar relacionado à presença reduzida de mulheres e a independência do conselho não apresentou efeitos significativos. Já para Costa, Sampaio e Flores (2019), a representatividade feminina nos conselhos é tema central de estudos, contudo, não há consenso quanto aos seus benefícios financeiros e econômicos.

Para Van Knippenberg et al (2020) a diversidade no ambiente de negócios é considerada como um fator que leva à sinergia, uma vez que possibilita a presença de variados pontos de vista e ideias, construindo equipes mais criativas, inovadoras e preparadas para tomar melhores decisões e resolver problemas (De Dreu, 2004). Apresentando, portanto, um melhor desempenho (Hunt et al, 2015). A seguir, são detalhados alguns tipos de diversidade que podem estar presentes nos conselhos e diretorias:

2.2.1 A diversidade de gênero

Adams e Ferreira (2009) analisam que a presença feminina em conselhos impacta a governança e o desempenho das companhias, contribuindo para o conselho e para o resultado das empresas. Além disso, Post e Byron (2015) analisam a relação entre a presença feminina e o desempenho das companhias, argumentando que as maneiras de pensamento de diretoras influenciam os processos decisórios nos conselhos de maneira positiva. Dessa forma, podem promover discussões aprofundadas, trazer novos conhecimentos e informações (Loyd et al, 2013), contribuir com distintos entendimentos sobre o mercado de consumo (Bilimoria e Wheeler, 2000).

Constrói-se, portanto, um ambiente de trabalho que valoriza a interdependência e a tolerância, havendo um incentivo à colaboração e expressão de perspectivas entre conselheiros (Adams e Funk, 2012) e possivelmente aprimorar o potencial das companhias em gerar ganhos devido aos seus conhecimentos e experiências únicos, como presente em Miller e Triana (2009).

2.2.2 A diversidade de faixa etária

Autores como Taufik, Ong e Destriana (2022) compreendem que a idade do conselheiro influencia de forma positiva a política de dividendos e, além disso, observam que a faixa etária de 52 anos tende a evitar os conflitos de agência. Além disso, Naburi e Ndede (2019) compreendem que profissionais de meia idade possuem alto compromisso para contribuir com diferentes ideias, exercendo influência no desempenho das companhias.

Arenas-Torres, Bustamante-Ubilla e Campos-Troncoso (2021) verificam que, no contexto do mercado acionário chileno, a diversidade etária dos conselhos apresenta, em geral, efeito fraco ou negativo sobre o desempenho financeiro das empresas, não confirmando uma relação positiva consistente entre essas variáveis.

2.2.3 A diversidade de formações acadêmicas

De acordo com Akpan e Amran (2014), a qualificação educacional dos diretores contribui para ampliar conhecimentos, experiências e habilidades gerenciais, favorecendo a condução eficaz dos negócios da empresa. Ainda, Brugni, Fávero, Klotzle e Pinto (2018) identificam que uma parcela significativa de membros dos conselhos possuem formação em

contabilidade, administração e ou economia. Conforme Issa, Zaid, Hanaysha e Gull (2021), a diversidade nos conselhos quanto à formação, gênero e nacionalidade pode ampliar a compreensão das necessidades dos *stakeholders*, favorecendo as divulgações de práticas de responsabilidade social corporativa.

Estudos como os de Beji, Yousifi, Loukil e Omri (2021) e Handjani, Subroto, Sutrisno e Saraswati (2014), analisam diversas variáveis de diversidade dos conselhos, como tamanho dos conselhos, idade, gênero, nível educacional, tempo de mandatos e independência. De forma similar, Milliken e Martins (1996) destacam que a diversidade nos grupos organizacionais produz efeitos ambíguos, em que ao mesmo tempo em que amplia perspectivas, favorecendo criatividade e inovação, também pode gerar conflitos.

Diante desse contexto, Jayne e Dipboye (2004) defendem que a gestão da diversidade deve envolver iniciativas planejadas para promover a integração de diferentes informações e pontos de vista pelas equipes. Observa-se, assim, que a diversidade pode se tornar estratégica ao permitir um fortalecimento financeiro, aumento da retenção de talentos, reconhecimento da companhia para os stakeholders, maior adaptação às pressões mercadológicas e desenvolvimento de ideias e soluções inovadoras (Myers, 2003 e Cox, 1993). Características essenciais para se adaptar e reagir a mudanças de forma mais flexível, contribuindo para a perenidade das organizações (Kundu, 2003). Logo, percebe-se que existe um efeito positivo ao se promover um ambiente de trabalho diverso e inclusivo (Hunt et al, 2015).

3. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como descritiva quanto aos objetivos, segundo Gil (1991), esse tipo de estudo busca descrever as características de um fenômeno. Em relação à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, conforme Martins e Theóphilo (2016), foca na descrição, compreensão e interpretação dos fatos ao invés de realizar medições. Além disso, quanto aos procedimentos, caracteriza-se como documental, pois, de acordo com Bardin (2016), consiste na representação de um conjunto de documentos de forma distinta do original, resultando de um processo de transformação da informação. A amostra é composta por 16 empresas do subsetor de alimentos processados, listadas na B3 e pertencentes ao setor de consumo não cíclico, conforme demonstrado no Quadro 1:

Empresa	Classificação setorial	CNPJ
BRF S.A.	Carnes e derivados	01.838.723/0001-27
CAMIL ALIMENTOS S.A.	Alimentos diversos	64.904.295/0001-03
CONSERVAS ODERICH S.A.	Alimentos diversos	97.191.902/0001-94
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	Carnes e derivados	95.426.862/0001-97
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	Alimentos diversos	03.870.455/0005-80
JALLES MACHADO S.A.	Açucar e alcool	02.635.522/0001-95
JBS S.A.	Carnes e derivados	02.916.265/0001-60
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	Alimentos diversos	87.456.562/0001-22
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	Alimentos diversos	07.206.816/0001-15
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	Carnes e derivados	03.853.896/0001-40
MINERVA S.A.	Carnes e derivados	67.620.377/0001-14
MINUPAR PARTICIPAÇÕES S.A.	Carnes e derivados	90.076.886/0001-40
RAIZEN ENERGIA S.A.	Açúcar e álcool	08.070.508/0001-78
SÃO MARTINHO	Açúcar e álcool	51.466.860/0001-56
TEREOS AÇÚCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	Açúcar e álcool	47.080.619/0001-17
VIGOR FOOD	Laticínios	13.324.184/0001-97

Quadro 1 - Amostra de empresas analisadas - Fonte: Elaborada pelas autoras (2025)

Para a análise dos dados, adotou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), estruturada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Na fase de pré-análise, foram realizadas a leitura flutuante, a seleção dos documentos, a formulação dos objetivos e a definição de indicadores. Nessa etapa, foram

levantados os formulários de referência de 2024, com foco na seção "7. Assembleia Geral e Administração", para análise dos conselhos de administração (denominado "CA"), fiscal (denominado "CF") e diretorias (denominado "DIRETORIA"). Três empresas da análise não possuem formulário disponível na B3 ou CVM devido à registro cancelado, quais sejam: Forno de Minas Alimentos S.A., Tereos Açúcar e Energia Brasil S.A. e Vigor Food.

A segunda fase proposta por Bardin (2016) é a exploração do material, que engloba a codificação, decomposição e enumeração das informações. Para essa etapa, analisou-se a seção "7. Assembleia Geral e Administração", com ênfase nos tópicos "7.3 Composição e experiências profissionais da administração e do conselho fiscal" e "7.1.d Descrição das principais características dos órgãos de administração e do conselho fiscal". A partir deles, foi possível identificar as seguintes diversidades presentes nos conselhos e na diretoria:

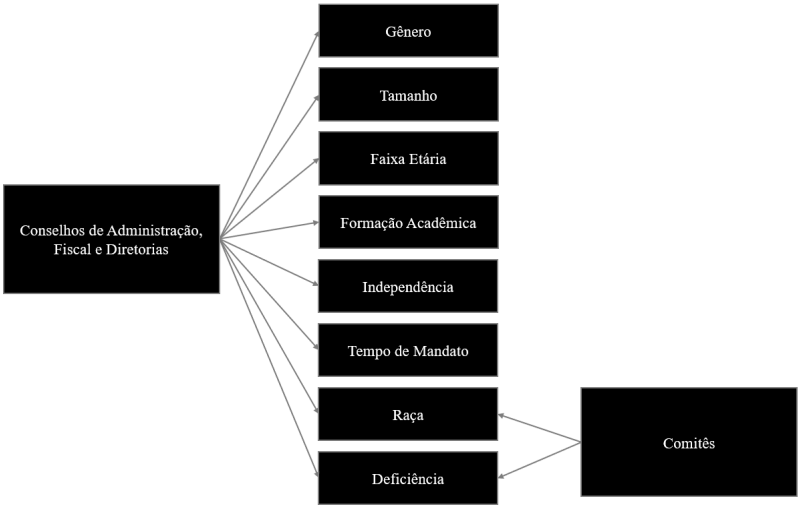


Figura 1 - Características de diversidade nos Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Diretorias - Fonte: Elaborada pelas autoras

A terceira fase corresponde ao tratamento dos dados, que foi realizado por meio de estatísticas simples para condensar as informações analisadas, seguindo Bardin (2016). Os dados foram organizados em planilhas do *Excel*, classificando os conselheiros de acordo com as características de diversidade acima elencadas. Ressalta-se que as informações referentes a raça e deficiência abrangem também os comitês das companhias.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise contempla a representatividade de gênero, o tamanho dos órgãos, a faixa etária, a área de formação acadêmica, a independência e o tempo de mandato dos membros. Também são consideradas a raça e os membros que possuem alguma deficiência, embora de forma mais breve. A seguir, apresentam-se os resultados.

4.1 Representatividade de Gênero nos conselhos fiscais, de administração e diretoria

Verificou-se que, nos conselhos de administração, há predominância masculina, com os homens representando 81% da composição. A exceção é a empresa Minupar Participações S.A., que apresenta a distribuição de gênero mais equilibrada. No conselho fiscal, observou-se que nem todas as empresas da amostra possuem esse órgão, sendo o caso das companhias Conservas Oderich S.A., Jbs S.A., Josapar - Joaquim Oliveira S.A., M. Dias Branco S.A. e Raízen Energia S.A. Entre as entidades que possuem conselho fiscal, constatou-se predominância masculina semelhante à dos conselhos de administração, com participação

feminina de apenas 10%. Quanto às diretorias, os homens ocupam 94% dos cargos, enquanto as mulheres representam apenas 6%. A Tabela 1 evidencia que somente as empresas M. Dias Branco S.A., Minupar Participações S.A. e São Martinho contam com mulheres em suas diretorias, inexistindo essa representação nas demais companhias analisadas.

Tabela 1 - Características de representatividade de gênero nos Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Diretoria - Fonte: Elaborada pelas autoras.

	CA			CF			DIRETORIA		
Empresa	**F**	**M**	**Total**	**F**	**M**	**Total**	**F**	**M**	**Total**
BRF S.A.	2	7	9	-	6	6	-	8	8
CAMIL ALIMENTOS S.A.	2	5	7	2	4	6	-	2	2
CONSERVAS ODERICH S.A.	-	3	3	-	-	-	-	2	2
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	1	3	4	-	6	6	-	4	4
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	1	6	7	-	6	6	-	4	4
JBS S.A.	-	4	4	-	-	-	-	4	4
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	-	6	6	-	-	-	-	4	4
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTO	5	11	16	-	-	-	2	6	8
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	1	6	7	-	6	6	-	3	3
MINERVA S.A.	1	11	8	-	6	6	-	7	7
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	3	2	5	2	4	6	1	1	2
RAIZEN ENERGIA S.A.	-	4	4	-	-	-	-	6	6
SAO MARTINHO	1	6	7	1	5	6	1	10	11
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VIGOR FOOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	**17**	**74**	**91**	**5**	**43**	**48**	**4**	**61**	**65**
Representatividade	**19%**	**81%**	**100%**	**10%**	**90%**	**100%**	**6%**	**94%**	**100%**

De forma geral, os resultados confirmam a predominância do gênero masculino nos conselhos e diretorias, com participação feminina inferior à metade dos cargos em todos os órgãos avaliados. Observa-se, dessa forma, uma situação contrária às ideias de Bilimoria e Wheeler (2000), Myers (2003) e Cox (1993).

4.2 Tamanho dos conselhos fiscais, de administração e diretoria

O tamanho dos conselhos de administração e das diretorias apresentou variações, enquanto o número de integrantes dos conselhos fiscais manteve-se fixo entre as empresas que possuem esse órgão, conforme exposto na Tabela 2:

Tabela 2 - Tamanho dos Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Diretoria - Fonte: Elaborada pelas autoras.

	CA	CF	DIRETORIA
Empresa	**Tamanho**	**Tamanho**	**Tamanho**
BRF S.A.	9	6	8
CAMIL ALIMENTOS S.A.	7	6	2
CONSERVAS ODERICH S.A.	3	-	2
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	4	6	4
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	7	6	4
JBS S.A.	4	-	4
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	6	-	4
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	16	-	8
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	7	6	3
MINERVA S.A.	12	6	7
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	5	6	2
RAIZEN ENERGIA S.A.	4	-	6
SAO MARTINHO	7	6	11
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	-	-	-
VIGOR FOOD	-	-	-
Total	**91**	**48**	**65**
Mínimo	**3**	**6**	**2**
Máximo	**16**	**6**	**11**
Média	**7**	**6**	**4**

Nos conselhos de administração, identificou-se um total de 91 conselheiros entre todas as empresas analisadas. A companhia com menor número de conselheiros é a Conservas Oderich S.A. com apenas três membros, enquanto a M. Dias Branco S.A. possui o maior quantitativo, com 16 conselheiros. A média observada é de sete conselheiros por empresa.

Em relação ao conselho fiscal, verificou-se que todas as companhias que o possuem contam com seis integrantes. Já nas diretorias, a São Martinho S.A. destaca-se com 11 diretores, enquanto a média geral corresponde a aproximadamente quatro membros por

empresa. Em contrapartida, as empresas Camil Alimentos S.A., Conservas Oderich S.A. e Minupar Participações S.A. possuem apenas dois membros em suas diretorias.

Assim, embora exista variação no número de conselheiros de administração e diretores, a composição dos conselhos fiscais é uniforme. Conforme Akpan e Amran (2014), conselhos mais amplos podem ser mais diversos em habilidades e experiências. Já Ahmed, Hossain e Adams (2006) relacionam um conselho menor a um melhor monitoramento.

4.3. Faixa Etária dos membros dos conselhos fiscais, de administração e diretoria

A faixa etária predominante dos conselheiros de administração e dos diretores situa-se entre 60 e 69 anos, enquanto nos conselhos fiscais a maioria dos membros tem entre 50 e 59 anos, conforme apresentado na Tabela 3:

Tabela 3 - Características de faixa etária dos Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Diretoria - Fonte: Elaborada pelas autoras.

	CA						CF						DIRETORIA			
Empresa	**(30–39)**	**(40–49)**	**(50–59)**	**(60–69)**	**(70–79)**	**(80–91)**	**(30–39)**	**(40–49)**	**(50–59)**	**(60–69)**	**(70–79)**	**(80–91)**	**(30–39)**	**(40–49)**	**(50–59)**	**(60–69)**
BRF S.A.	1	-	4	1	3	-	-	2	2	-	2	-	-	3	3	2
CAMIL ALIMENTOS S.A.	-	1	3	2	1	-	-	1	1	2	2	-	-	-	2	-
CONSERVAS ODERICH S.A.	1	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	-	-	-	4	-	-	1	-	2	2	1	-	-	1	1	2
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	-	-	1	3	2	1	-	-	2	3	1	-	-	2	-	2
JBS S.A.	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	-	-	-	2	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	-	1	5	7	2	1	-	-	-	-	-	-	-	1	4	3
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	-	-	3	2	1	1	-	-	4	1	1	-	-	-	2	1
MINERVA S.A.	1	-	6	2	2	1	-	1	4		-	1	-	2	4	1
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	1	-	1	3	-	-	-	1	4	1	-	-	-	2	-	-
RAIZEN ENERGIA S.A.	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2
SAO MARTINHO	-	1	1	3	2	-	-	2	4	-	-	-	-	2	3	6
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VIGOR FOOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	**4**	**3**	**28**	**34**	**16**	**6**	**1**	**7**	**23**	**9**	**7**	**1**	**1**	**15**	**23**	**26**

A análise revelou que as idades variam de 30 a 91 anos, sendo classificadas em faixas de dez anos. Observou-se que conselheiros e diretores com idade entre 30 e 39 anos, assim como aqueles entre 80 e 91 anos, representam uma minoria. Nos conselhos de administração, predominam indivíduos com idade entre 60 e 69 anos e entre 50 e 59 anos, padrão que também se repete nas diretorias. Já nos conselhos fiscais, a maioria dos membros possui entre 50 e 59 anos, seguida pela faixa etária de 60 a 69 anos.

A composição etária dos conselhos e diretorias concentra-se entre 50 e 69 anos, evidenciando a valorização da experiência acumulada. Estudos como os de Taufik, Ong e Destriana (2022) e Naburi e Ndede (2019) reforçam que profissionais de meia-idade tendem a reduzir conflitos de agência.

4.4 Formação Acadêmica dos membros dos conselhos fiscais, de administração e diretoria

Nos conselhos de administração, predominam membros formados em Administração, Engenharias ou Empreendedorismo. Uma minoria possui formação em Economia, Direito ou Contabilidade, enquanto poucos conselheiros são formados em Biologia, Finanças ou Psicologia, conforme Tabela 4:

Tabela 4 - Área de formação dos membros dos Conselhos de Administração - Fonte: Elaborada pelas autoras.

Empresa	**Administração**	**Administração /**	**Administraç**	**Contabilidade**	**Direito**	**Economi**	**Empreende**	**Engenharias**	**Engenharias /**	**Finanças**	**Psicologia**
BRF S.A.	2	-	-	1	-	2	2	2	-	-	-
CAMIL ALIMENTOS S.A.	3	-	-	-	-	1	1	2	-	-	-
CONSERVAS ODERICH S.A.	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	1	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	-	-	-	-	-	1	2	3	-	-	1
JBS S.A.	-	-	-	-	-	-	2	1	1	-	-
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S	1	-	-	-	4	-	-	1	-	-	-
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM	6	-	-	-	1	-	6	3	-	-	-
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	1	1	1	-	-	-	3	1	-	-	-
MINERVA S.A.	3	-	-	-	1	3	2	2	-	1	-
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	-	-	-	1	1	-	3	-	-	-	-
RAIZEN ENERGIA S.A.	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-
SAO MARTINHO	6	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Total	**25**	**1**	**1**	**4**	**7**	**7**	**21**	**22**	**1**	**1**	**1**

A formação acadêmica dos membros dos conselhos fiscais concentra-se principalmente nas áreas de Administração, Direito, Economia e Contabilidade. Observou-se, ainda, que formações menos comuns incluem Auditoria, Educação ou Consultoria, Empreendedorismo, Engenharias e Finanças, conforme apresentado na Tabela 5 abaixo:

Tabela 5 - Área de formação dos membros dos Conselhos Fiscais - Fonte: Elaborada pelas autoras.

Empresa	Administração	Administração / Contabilidade	Auditoria	Auditoria / Contabilidade	Contabilidade	Direito	Economia	Economia / Contabilidade	Educação / Consultoria	Empreendedorismo	Engenharias	Engenharias / Administração	Finanças
BRF S.A.	-	-	1	-	1	-		1	-	-	1	1	1
CAMIL ALIMENTOS S.A.	3	1	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	2	-	-	-	2	1	-	-	-	1	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	2	-	-	-	1	1	2	-	-	-	-	-	-
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	3	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	-	-
MINERVA S.A.	-	-	-	-	-	5	1	-	-	-	-	-	-
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	1	-	-	1	1	2	1	-	-	-	-	-	-
SAO MARTINHO	2	-	-	-	-	2	1	-	1	-	-	-	-
Total	**13**	**1**	**1**	**1**	**6**	**12**	**7**	**2**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**

Já a diretoria das companhias é majoritariamente composta por engenheiros e administradores. Uma parcela menor dos membros possui formação em Economia, Empreendedorismo ou Direito, sendo exceções as formações em Comunicação ou Marketing, Contabilidade e Medicina Veterinária, demonstrados a seguir:

Tabela 6 - Área de formação dos membros das Diretorias - Fonte: Elaborada pelas autoras.

Empresa	Administração	Comunicação / Marketing	Contabilidade	Direito	Economia	Empreendedorismo	Engenharias	Medicina Veterinária
BRF S.A.	2	1	-	1	1	-	1	2
CAMIL ALIMENTOS S.A.	1	-	-	-	-	-	1	-
CONSERVAS ODERICH S.A.	1	-	-	-	-	-	1	-
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	-	-	2	-	2	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	1	-	-	-	-	-	3	-
JBS S.A.	1	-	-	-	1	1	1	-
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A	1	-	-	1	-	-	2	-
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE	3	-	-	1	-	4	-	-
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	1	-	-	-	-	1	1	-
MINERVA S.A.	5	-	-	-	-	-	2	-
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	-	-	1	-	-	-	1	-
RAIZEN ENERGIA S.A.	-	-	-	1	1	-	4	-
SAO MARTINHO	1	1	-	1	1	-	7	-
Total	**17**	**2**	**3**	**5**	**6**	**6**	**24**	**2**

De forma geral, observa-se que a formação acadêmica dos membros dos conselhos e diretorias concentra-se em Administração e Engenharias, refletindo uma ênfase em gestão e operações. Formações em Direito, Economia e Contabilidade aparecem de forma secundária, já áreas como Comunicação, Marketing e Medicina Veterinária são exceções. Esse resultado corrobora com os achados de Brugni, Fávero, Klotzle e Pinto (2018), dos quais observaram que os membros dos conselhos majoritariamente são formados em contabilidade, administração e ou economia. Além disso, Issa, Zaid, Hanaysha e Gull (2021) destacam que a diversidade de formação acadêmica nos conselhos contribui para uma melhor compreensão das necessidades dos *stakeholders*.

4.5 Independência dos membros dos conselhos fiscais, de administração e diretoria

Em relação à independência de cada conselheiro constatou-se que membros independentes estão presentes apenas nos conselhos de administração, conforme demonstrado a seguir na Tabela 7:

Tabela 7 - Características de independência dos Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Diretoria - Fonte: Elaborada pelas autoras.

	CA		CF		DIRETORIA		Sem informações
Empresa	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	
BRF S.A.	5	4	6	-	8	-	-
CAMIL ALIMENTOS S.A.	3	4	6	-	2	-	-
CONSERVAS ODERICH S.A.	3	-	-	-	2	-	-
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	4	-	6	-	4	-	-
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	-	-	-	-	-	-	1
JALLES MACHADO S.A.	5	2	6	-	4	-	-
JBS S.A.	3	1	-	-	4	-	-
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	6	-	-	-	4	-	-
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	13	3	-	-	8	-	-
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	4	3	6	-	3	-	-
MINERVA S.A.	10	2	6	-	7	-	-
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	5	-	6	-	2	-	-
RAIZEN ENERGIA S.A.	4	-	-	-	6	-	-
SAO MARTINHO	5	2	6	-	11	-	-
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	-	-	-	-	-	-	1
VIGOR FOOD	-	-	-	-	-	-	1
Total	**70**	**21**	**48**	-	**65**	-	**3**

Verificou-se que a maioria dos conselheiros de administração não é independente: do total de 91 membros, apenas 21 possuem essa condição. As empresas Brf S.A. e Marfrig S.A. apresentam proporções de conselheiros independentes próximas ao número de não independentes, enquanto a Camil S.A. possui mais conselheiros independentes do que não independentes. Em contrapartida, as companhias Conservas Oderich S.A., Excelsior Alimentos S.A., Josapar S.A., Minupar Participações S.A. e Raízen Energia S.A. não possuem nenhum conselheiro independente. Quanto aos conselhos fiscais e às diretorias, não há registro de membros independentes.

Esses resultados indicam que a independência nos conselhos é limitada, estando restrita ao conselho de administração e de forma reduzida. De forma análoga, Beji, Yousfi, Loukil e Omri (2021) observaram que os conselhos de empresas familiares apresentam um baixo número de membros independentes. Além disso, Jizi (2017) aponta que uma maior independência do conselho pode contribuir para maximizar e fortalecer o valor da companhia.

4.6 Tempo de Mandato dos membros dos conselhos fiscais, de administração e diretoria

O tempo de mandato dos conselheiros de administração e dos conselhos fiscais varia de um a três anos, enquanto, nas diretorias, varia de um a cinco anos, conforme demonstrado abaixo:

Tabela 8 - Tempo de mandato dos membros dos Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Diretoria - Fonte: Elaborada pelas autoras.

	CA			CF		DIRETORIA				
Empresa	1 ano	2 anos	3 anos	1 ano	2 anos	1 ano	2 anos	3 anos	5 anos	Sem informações
BRF S.A.	-	9	-	6	-	1	7	-	-	-
CAMIL ALIMENTOS S.A.	-	7	-	-	6	-	2	-	-	-
CONSERVAS ODERICH S.A.	-	-	3	-	-	-	-	2	-	-
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	-	-	4	6	-	-	-	4	-	-
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
JALLES MACHADO S.A.	4	3	-	5	1	2	2	-	-	-
JBS S.A.	-	3	1	-	-	-	-	4	-	-
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	6	-	-	-	-	4	-	-	-	-
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	16	-	-	-	-	7	1	-	-	-
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	-	7	-	6	-	-	1	-	2	-
MINERVA S.A.	-	12	-	6	-	-	7	-	-	-
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	5	-	-	6	-	2	-	-	-	-
RAIZEN ENERGIA S.A.	1	2	1	-	-	3	3	-	-	-
SAO MARTINHO	-	7	-	-	6	-	11	-	-	-
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
VIGOR FOOD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Total	**32**	**50**	**9**	**35**	**13**	**19**	**34**	**10**	**2**	**3**

Nos conselhos de administração, predominam mandatos de dois anos, embora também seja comum a duração de um ano. Nos conselhos fiscais, o mandato majoritário é de um ano. Já nas diretorias, prevalecem mandatos de dois anos, seguidos por mandatos de três anos. Mandatos de cinco anos constituem a exceção, sendo observados em apenas dois diretores da empresa Marfrig S.A. Nesse sentido, Handjani, Subroto, Sutrisno e Saraswati (2014) e Berberich e Niu (2011) ressaltam que a duração da permanência no conselho nem sempre

resulta em melhores práticas de governança, pois mandatos mais longos podem não garantir maior capacidade de monitoramento e controle.

4.7 Declaração de raça dos membros dos conselhos fiscais, de administração, diretoria e comitês

As informações sobre raça, divulgadas nos formulários de referência, abrangem conselhos, diretorias e comitês. Verificou-se a predominância de pessoas que se identificam como brancas, representando aproximadamente 85% dos membros desses órgãos, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 9 - Características de raça do Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Diretoria - Fonte: Elaborada pelas autoras.

Empresa	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder	Não se aplica
BRF S.A.	-	19	1	-	-	-	-	2
CAMIL ALIMENTOS S.A.	-	17	-	-	-	-	-	1
CONSERVAS ODERICH S.A.	-	5	-	-	-	-	-	3
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	-	12	-	-	-	-	-	1
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	-	14	1	1	-	-	2	1
JBS S.A.	1	22	-	-	-	-	-	1
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	-	10	-	-	-	-	-	3
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	-	17	-	-	-	-	-	2
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	1	15	-	-	-	-	-	1
MINERVA S.A.	-	21	-	3	-	-	-	-
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	1	10	-	-	-	-	2	1
RAIZEN ENERGIA S.A.	-	12	-	-	-	-	-	3
SAO MARTINHO	-	24	-	-	-	-	-	1
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-
VIGOR FOOD	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	**3**	**198**	**2**	**4**	**-**	**-**	**4**	**20**

Por outro lado, pessoas autodeclaradas amarelas, pretas ou pardas aparecem em proporção reduzida, enquanto não foi identificada a presença de indígenas. Ademais, 20 membros indicaram que a classificação não se aplica e 4 preferiram não responder. Esse resultado evidencia a baixa diversidade racial nos órgãos de governança corporativa, reforçando a predominância de um perfil homogêneo entre seus integrantes.

4.8 Pessoas com deficiência nos conselhos, diretorias e comitês

Assim como ocorre com as informações relativas à raça, os dados sobre pessoas com deficiência divulgados nos formulários de referência abrangem conselhos, diretorias e comitês. Esse levantamento está apresentado na Tabela 10 a seguir:

Tabela 10 - Membros com deficiência nos Conselhos de Administração (CA), Conselhos Fiscais (CF) e Diretoria - Fonte: Elaborada pelas autoras.

Empresa	Pessoa com deficiência	Pessoa sem deficiência	Prefere não responder	Não se aplica
BRF S.A.	-	20	-	2
CAMIL ALIMENTOS S.A.	-	17	-	1
CONSERVAS ODERICH S.A.	-	5	-	3
EXCELSIOR ALIMENTOS S.A.	-	12	-	1
FORNO DE MINAS ALIMENTOS S.A.	-	-	-	-
JALLES MACHADO S.A.	-	18	-	1
JBS S.A.	-	-	23	1
JOSAPAR-JOAQUIM OLIVEIRA S.A. - PARTICIP	-	10	-	3
M.DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS	-	17	-	2
MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.	-	16	-	1
MINERVA S.A.	-	24	-	-
MINUPAR PARTICIPACOES S.A.	1	11	1	1
RAIZEN ENERGIA S.A.	-	-	-	-
SAO MARTINHO	-	-	-	-
TEREOS ACUCAR E ENERGIA BRASIL S.A.	-	-	-	-
VIGOR FOOD	-	-	-	-
Total	**1**	**150**	**24**	**16**

Conforme o levantamento, apenas uma pessoa com deficiência foi identificada entre todos os membros desses órgãos, o que representa menos de 1% da composição. Além disso, 24 integrantes optaram por não responder à questão, o que reforça a limitação das informações disponíveis e evidencia a baixa representatividade desse grupo.

4.9 Comparação das empresas

Ao se observar a composição dos conselhos e diretorias das empresas analisadas, pode-se perceber a existência de casos que se destacam a depender da categoria, contudo, o resultado observado é uma composição homogênea de forma geral. Nos conselhos e diretorias, apenas algumas companhias apresentam mulheres em sua composição, havendo um destaque para o Conselho de Administração da companhia M. Dias Branco, que possui o maior número de mulheres dentre os conselhos e diretorias pesquisados. Olhando-se para o Conselho Fiscal, há maior representatividade no CF da Camil e da Minupar e também para a diretoria da M. Dias Branco. No entanto, empresas como Oderich, JBS, Josapar e Raízen não possuem nenhuma mulher em seus CAs, evidenciando a ausência de diversidade de gênero.

Quanto ao tamanho, o maior CA pertence à M. Dias Branco e o menor, à Conservas Oderich (excluindo-se os que não possuem nenhum integrante). Já para o Conselho Fiscal, há uma constante entre as companhias que o possuem. E para a diretoria, a maior está presente na companhia São Martinho e as menores nas companhias Camil, Oderich e Minupar. A análise da composição etária trouxe que nos CAs as companhias M. Dias Branco e Minerva se destacam ao abranger 5 faixas etárias com pelo menos um integrante. Nos Conselhos Fiscais, há a BRF, Camil e Excelsior que englobam 4 faixas de 6 no total e, por fim, na diretoria há a BRF, Excelsior, JBS, M. Dias Branco, Minerva, Raízen e São Martinho, contendo 3 faixas com ao menos um membro em 4 totais. A menor abrangência etária nos CAs está presente na companhia Excelsior. Nos CFs, a São Martinho contém a menor abrangência. E para a diretoria, as menores estão presentes na Camil, Oderich e Minupar. De maneira geral, contemplam uma composição etária mais diversificada as empresas BRF e Minerva.

A quarta categoria, formação acadêmica, demonstrou que há maior diversidade nos Conselhos de Administração da BRF e da Marfrig, com 5 diferentes áreas, e da Minerva, com 6. No caso dos Conselhos Fiscais, a Marfrig possui 5 variedades de formação acadêmica e a BRF, 6. E para a diretoria, há uma maior pluralidade na São Martinho, em que há 5 campos e 6 na BRF. Quanto à independência dos membros dos Conselhos de Administração, os não independentes são predominantes na M. Dias Branco, com 13 integrantes e na Minerva, com 10, enquanto os independentes estão mais presentes na BRF e na Camil, com 4 participantes em cada. Nos Conselhos Fiscais e na diretoria não há destaques, há somente participantes não independentes.

Analisando-se o tempo de mandato, as companhias que possuem maior variedade são a Marfrig, com membros participantes de mandatos com um, dois ou cinco anos e a Raízen, com mandatos de um, dois ou três anos. Observando-se a declaração de raça presente nos formulários de referência, percebe-se que a maioria das companhias não apresenta grande pluralidade, destacando, nesse caso, as empresas que apresentam diversidade, como BRF, Jalles, JBS, Marfrig, Minerva e Minupar. Por fim, os dados referentes às pessoas com deficiência demonstraram que sua presença nos conselhos, comitês e diretorias é baixa. Nesse contexto, evidencia-se que somente a Minupar apresenta diversidade na área mencionada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo descrever a diversidade dos conselhos e diretorias das empresas do setor de alimentos processados listadas na B3, observando a representatividade de gênero, tamanho dos órgãos, faixa etária, formação acadêmica, independência dos seus integrantes e tempo de mandato. A análise dos conselhos de administração, fiscais e diretorias das empresas do setor de alimentos processados listadas na B3 evidenciou que, apesar da relevância da diversidade para a governança corporativa (Nisiyama e Nakamura, 2018; Chidambaran, Liu e Prabhala, 2022), esses órgãos ainda apresentam composição predominantemente homogênea.

Os resultados ligados à diversidade de gênero demonstraram uma maior presença de homens, representando uma baixa heterogeneidade. Fato que pode influenciar a capacidade de adaptação às exigências do mercado e o desenvolvimento de novas ideias e soluções, como apresentado por Myers, 2003 e Cox (1993) e, consequentemente, influenciar a continuidade organizacional, como proposto por Kundu (2003). Observou-se a concentração etária entre 50 e 69 anos, reforçando a valorização da experiência em detrimento da presença de jovens, resultado que se alinha a Taufik, Ong e Destriana (2022) e Naburi e Ndede (2019).

Quanto à formação acadêmica, prevaleceram áreas voltadas à administração e engenharias, corroborando com Brugni, Fávero, Klotzle e Pinto (2018), esse resultado indica concentração de competências em detrimento da heterogeneidade de especializações proposta por Akpan e Amran (2014) e Issa, Zaid, Hanaysha e Gull (2021). A independência também se mostrou limitada, restrita a parte dos conselhos de administração, Jizi (2017) destaca a importância desse fator para evitar entrincheiramento e fortalecer mecanismos de supervisão. Em relação ao tempo de mandato, prevaleceram períodos curtos de um a três anos, autores como Handjani, Subroto, Sutrisno e Saraswati (2014), compreendem que mandatos mais longos podem reduzir a capacidade de supervisão. Já os dados sobre raça e pessoas com deficiência evidenciaram forte predominância de perfis homogêneos, revelando baixa inclusão nos espaços de decisão. O estudo contribui para a literatura nacional sobre diversidade em conselhos e diretorias ao explorar um setor de grande relevância econômica e social, complementando evidências internacionais sobre a composição desses órgãos.

Embora algumas empresas apresentem avanços pontuais na diversidade de seus órgãos de governança, ainda predominam estruturas pouco plurais, sobretudo em relação a gênero, raça e pessoas com deficiência. Mesmo com pequenos progressos quanto à inclusão feminina, a literatura indica que a sub-representação de mulheres nos órgão de governança e liderança ainda é algo recorrente, mesmo se houver benefícios em se ter diversidade (Breyer, 2018; Fernandes e Machado, 2023). De forma semelhante, há pesquisas como Gouvêa (2021), que revelam a manutenção de uma participação restrita de pessoas negras e pardas nos cargos de alta governança. Assim, os resultados observados convergem com a literatura acadêmica.

A pesquisa apresenta limitações relacionadas ao foco exclusivo no setor de alimentos processados e ao período analisado. Além disso, o estudo limita-se aos órgãos de governança corporativa, sendo eles, conselhos de administração, conselhos fiscais e diretorias das empresas do setor de alimentos processados listadas na B3. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o escopo para outros setores da economia, contemplando uma amostra mais extensa e com um período maior, de modo a verificar a evolução da diversidade ao longo do tempo e suas implicações para práticas de governança e desempenho organizacional.

6. REFERÊNCIAS

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 94(3), 291–309.

Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? Management Science, 58(2), 219–235. https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452 (doi.org in Bing)

Ahmed, K., Hossain, M., & Adams, M. B. (2006). The effects of board composition and board size on the informativeness of annual accounting earnings. Corporate Governance: An International Review, 14, 418–431.

Akpan, E. O., & Amran, N. A. (2014). Board characteristics and company performance: Evidence from Nigeria. Journal of Finance and Accounting, 81–89.

Amorelli, M.-F., & García-Sánchez, I.-M. (2021). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 28, 537–554. https://doi.org/10.1002/csr.2079

Arenas-Torres, F., Bustamante-Ubilla, M., & Campos-Troncoso, R. (2021). Diversity of the board of directors and financial performance of the firms. Sustainability, 13(21), 11687.

Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.

Beji, R., Yousfi, O., Loukil, N., & Abdelwahed, O. (2021). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from France. Journal of Business Ethics, 173, 1–23.

Berberich, G., & Niu, F. (2011, January 17). Director busyness, director tenure and the likelihood of encountering corporate governance problems. CAAA Annual Conference.

Bilimoria, D., & Wheeler, J. (2000). Women corporate directors: Current research and future directions. In M. Davidson & R. Burke (Eds.), Women corporate directors: Current research and future directions (pp. 138–163). SAGE Publications.

Breyer, D. C. da C. (2018). Diversidade em conselhos de administração: uma análise da realidade brasileira. Rio de Janeiro.

Brugni, T. V., Fávero, L. P. L., Klotzle, M. C., & Pinto, A. C. F. (2018). Conselhos de administração brasileiros: Uma análise à luz dos formulários de referência. Advances in Scientific and Applied Accounting, 11(1), 146–165.

Chidambaran, N. K., Liu, Y., & Prabhala, N. (2022). Director diversity and inclusion: At the table but in the game? Financial Management, 51, 193–225.

Comissão de Valores Mobiliários. (2023). Processo Administrativo CVM nº 19957.015402/2022-51. Rio de Janeiro: CVM.

Costa, L., Sampaio, J. D. O., & Flores, E. S. (2019). Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. Revista de Administração Contemporânea, 23(6), 721–738.

Cox, T. H. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Fernandes, C. de A., & Machado, M. A. V. (2023). Board of directors, gender diversity and monitoring. Revista de Administração de Empresas, 63(3), e2021–0753.

Gil, A. C. (1991). Como elaborar projetos de pesquisa (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Gouvêa, C. P. (2023). Governança corporativa e diversidade racial no Brasil: Um retrato das companhias abertas. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, 176, 31. https://ssrn.com/abstract=4077326

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9, 193–206.

Handajani, L., Subroto, B., Sutrisno, T., & Saraswati, E. (2014). Board diversity and corporate social disclosure: Evidence from Indonesian companies. Journal of Economics and Sustainable Development, 5(9), 1–8.

Hunt, V., et al. (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company.

Hughes, J. P., & Turrent, G. C. B. (2019). Gender diversity on the board of directors and corporate risk: A behavioural agency theory perspective. International Review of Financial Analysis, 62, 80–90. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.02.004

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2023). Código das melhores práticas de governança corporativa (6ª ed.). São Paulo: IBGC.

Issa, A., Zaid, M. A. A., Hanaysha, J., & Gull, A. (2021). An examination of board diversity and corporate social responsibility disclosure: Evidence from banking sector in the Arabian Gulf countries. International Journal of Accounting & Information Management.

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. Human Resource Management, 43(4), 409–424.

Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. Business Strategy and the Environment, 26, 640–655.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Foundations of Organizational Strategy, 1–77.

Khan, I., Khan, I., & Afridi, M. A. (2021). Does board diversity matter for the quality of CSR disclosure? Evidence from the financial sector of Pakistan. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 23(1), 104–126. https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4091

Kundu, S. (2003). Workforce diversity status: A study of employees' reactions. Índia.

Loyd, D. L., et al. (2013). Social category diversity promotes pre-meeting elaboration: The role of relationship focus. Organization Science, 24(3), 757–772. Naburi, J., & Ndede, F. W. S. (2019). Board composition and dividend decisions of companies listed at the Nairobi Securities Exchange Kenya. International Journal of Current Aspects, 3(6), 354–371.

Nisiyama, E. K., & Nakamura, W. T. (2018). Diversidade do conselho de administração e a estrutura de capital. Revista de Administração de Empresas, 58(6), 551–563.

Miller, T., & Triana, M. D. C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board-diversity–firm performance relationship. Journal of Management Studies, 46, 755–786.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. Academy of Management Review, 21(2), 402–433. http://www.jstor.org/stable/258667

Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. Estudos Afro-Asiáticos, 3. Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. Administrative Science Quarterly, 17(2), 218–228.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of Management Journal, 58, 1546–1571.

Reddy, S., & Jadhav, A. M. (2019). Gender diversity in boardrooms – A literature review. Cogent Economics & Finance, 7(1). https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1644703

Taufik, M., Ong, J., & Destriana, N. (2022). Can board diversity promote dividend policy? Seeking the role of profitability. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, 24, 121–138.

Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2016). Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Sieweke, J., Hentschel, T., Gazdag, B., & Henningsen, L. (2025). The business case for demographic diversity in strategic leadership teams: A systematic and critical review of the causal evidence. The Leadership Quarterly, 36(1), 1–20.

van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. Behavioral Science & Policy, 6(1), 75–92.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. Journal of Applied Psychology, 89, 1008–1022.

Yoshinaga, C. E., Freitas, T. H., & Fernandes, G. A. de A. L. (2025). Financial performance and diversity on boards of directors in Brazil. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 27(2), e20230125. https://doi.org/10.7819/rbgn.v27i02.4298