RUFANDO BOMB NEWS Notícias sem rodeios

Sábado, 21 de Novembro de 2026

A força dos conselhos para empresas familiares

CRISTHIANE BRANDÃO

Cristhiane Brandão

Empresas familiares são pilares da economia global, responsáveis por uma parcela significativa do PIB em diversos países, entre eles o Brasil. Contudo, elas enfrentam vários desafios para se manterem firmes em um mercado em constante evolução, o que vem exigindo um conjunto de estratégias que garantam a sua perenidade.

As questões que afetam essas empresas geralmente são similares, entre elas, falta de planejamento da sucessão, o que faz com que apenas 25% sobrevivam à segunda geração; conflitos de interesse entre as posições ocupadas pela família no negócio e geram desarmonia; e a falta de profissionalização da gestão.

Com a governança familiar e a governança corporativa, vai ser possível construir um conjunto de processos, normativas, estruturas e práticas para otimizar o valor da empresa, assegurar sua longevidade e alinhar os objetivos da família para com seus investimentos e negócios. Dessa forma proprietários, colaboradores, sociedade, e outros stakeholders envolvidos podem sentir sustentabilidade e crescimento.

Um dos primeiros passos nessa jornada é a criação de conselhos, entre eles, o Conselho de Família, o Conselho de Administração e/ou o Conselho Consultivo. Cada um com a sua função, sendo o primeiro responsável por definir os valores e a missão da família, além de discutir questões familiares como interesses, conflitos, expectativas, ética, conduta, entre outros.

Já o Conselho de Administração é um órgão colegiado composto por profissionais, executivos e especialistas multidisciplinares com a função de zelar pelo direcionamento estratégico, reestruturação de processos e com o retorno positivo sobre os investimentos. Por fim, temos o Conselho Consultivo, um órgão colegiado que auxilia os sócios e acionistas na tomada de decisões estratégicas.

Apesar de ser apenas orientativo, o Conselho Consultivo é um importante passo para profissionalizar a empresa, pois reúne funções como: reforçar e alinhar missão e valores da empresa; construir visão de longo prazo e monitorar a condução da estratégia do negócio; melhorar a qualidade dos relatórios gerenciais; sugerir ou aprimorar mecanismos de gestão de riscos, ética, inovação e de transações entre partes relacionadas; ainda facilitar a comunicação.

A presença de conselheiros independentes cria um espaço salutar para mediar divergências e alinhar os interesses de todos os membros da família. Além disso, permite insights valiosos que poderão orientar (os membros dos outros dois conselhos) em decisões voltadas aos interesses do mercado. Na prática, esse olhar técnico e apurado vai fazer a diferença no sentido de observar oportunidades e evitar riscos, estando sempre um passo à frente.

Na hora de compor o Conselho Consultivo, busque, primeiramente, conhecimento. Priorize a composição a partir de especialistas em suas áreas de atuação, que podem administração, vendas, jurídico, marketing, além de conselheiros profissionais, que possuem certificação em governança corporativa e podem promover a manutenção das boas práticas de governança.

Outro fato primordial é que sejam profissionais independentes e que não atuem de modo a não favorecer algo ou alguém e, consequentemente, criem conflitos de interesses com ou entre os sócios. Vale a pena investir em diversidade: de idades, gêneros, áreas de atuação e conhecimentos especializados. Quanto mais pontos de vista complementares, mais ricas serão as recomendações para a organização.

Recentemente, estive em São Paulo com a presidente do Conselho do Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano, listada pela revista Time como uma das 100 mulheres mais influentes do mundo. Ela diz que em sua sala de trabalho há uma frase de São Francisco de Assis que sempre a direciona: "Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e, de repente, você estará fazendo o impossível".

Atuando há quase uma década com Governança Familiar, observo que o início dessa jornada é desafiador. Começamos fazendo o necessário, com muita determinação e resiliência, para depois ampliarmos para o possível. Então, o que parecia impossível se torna uma realidade: transformamos cenários que poderiam significar um “fim” em um “futuro” promissor para a empresa familiar.

Cristhiane Brandão é conselheira de Administração.