

QUANDO CAMPANHAS
JÁ NÃO CONVENCEM

MENOS DE 50% DAS NOVAS GERAÇÕES ACREDITA NOS IMPACTOS POSITIVOS DAS EMPRESAS ➡➡ [Leia na página 8](#)

Organizar sucessão e reduzir conflitos

Empresas familiares recorrem a conselhos consultivos

Com a pressão por profissionalização da gestão, negócios de controle familiar buscam estruturas externas de decisão para atravessar mudanças geracionais com mais previsibilidade

Empresas familiares, que respondem por parcela relevante da atividade empresarial brasileira, têm buscado conselhos consultivos como ferramenta para profissionalizar a gestão, reduzir conflitos internos e estruturar processos sucessórios, um dos principais desafios desse modelo de negócio. Levantamento global da PwC de 2025 aponta que negócios que combinam governança robusta e agilidade apresentam maior capacidade de adaptação e longevidade. Nesse contexto, estruturas consultivas passaram a ganhar espaço entre negócios que precisam equilibrar crescimento, legado e continuidade.

Segundo Farias Souza, administrador de empresas, especialista em governança corporativa, CEO e fundador da Board Academy, edtech especializada na formação e certificação de conselheiros, executivos e empresários, a busca por esse modelo reflete uma mudança no comportamento do empresário. "A empresa familiar normalmente nasce com decisões concentradas no fundador. Isso pode funcionar por um período, mas perde eficiência à medida que o negócio cresce, surgem novas gerações e a complexidade aumenta. O conselho consultivo ajuda a organizar esse processo e trazer mais racionalidade para decisões estratégicas."

Na prática, o conselho consultivo tem sido adotado como uma etapa intermediária entre a gestão centralizada no fundador e modelos mais estruturados de governança corporativa. Diferentemente de um conselho de administração formal, essa estrutura atua como apoio estratégico, trazendo visões externas, experiência executiva e mediação qualificada para decisões sensíveis.

Sucessão expõe fragilidades na gestão familiar. De acordo com Farias, a sucessão costuma ser



Farias Souza

“A empresa familiar normalmente nasce com decisões concentradas no fundador. Isso pode funcionar por um período, mas perde eficiência à medida que o negócio cresce, surgem novas gerações e a complexidade aumenta”

o momento em que a fragilidade da estrutura aparece com mais força. "O problema raramente começa na sucessão. Ele começa anos antes, quando a empresa cresce sem separar família, propriedade e gestão. Quando chega a transição, os conflitos que estavam silenciosos explodem."

Especialistas em governança observam que um dos principais gargalos está justamente na ausência de processos claros para transferência de comando. Sem regras definidas, critérios objetivos e fóruns estruturados de discussão,

disputas familiares tendem a contaminar decisões empresariais, afetando caixa, cultura e continuidade operacional.

O conselho consultivo como ferramenta de crescimento e continuidade

Nesse contexto, o conselho consultivo vem sendo usado para reduzir a dependência de decisões emocionais e ampliar a racionalidade estratégica. A presença de membros externos ajuda a criar disciplina na rotina de gestão, estabelecer metas, acompanhar indicadores e provocar discussões que, dentro do ambiente familiar, muitas vezes são evitadas.

"Quando a empresa depende exclusivamente da visão do fundador ou de acordos informais entre familiares, ela se torna vulnerável. O conselho ajuda a transformar opinião em processo e conflito em discussão estruturada", diz Farias.

O avanço desse modelo também acompanha uma mudança no perfil das médias empresas brasileiras, que passaram a buscar mais previsibilidade em um ambiente de crédito caro, maior exigência por eficiência e pressão por crescimento sustentável. Nesse contexto, a governança deixou de ser apenas uma pauta institucional e passou a ter impacto direto sobre competitividade.

Na visão do CEO da Board Academy, a principal mudança está no entendimento de que governança não significa burocracia. "Muitos empresários ainda associam conselho a formalidade excessiva. Mas o que o mercado está mostrando é o contrário. Empresas que estruturam melhor suas decisões ganham velocidade, clareza e capacidade de atravessar mudanças com menos desgaste."

O avanço da demanda por governança também impulsionou a procura por formação especializada de conselheiros e lideranças empresariais, movimento acompanhado pela Board Academy nos últimos anos.

A tendência, segundo especialistas do setor, é que conselhos consultivos se consolidem como porta de entrada para a profissionalização de empresas familiares brasileiras, especialmente aquelas que precisam equilibrar legado, crescimento e continuidade.

O que Shein, Temu e as chinesas ensinam sobre relevância no varejo digital

O crescimento acelerado de plataformas como Shein, Temu e AliExpress revela uma mudança de hábitos do consumidor e expõe, de forma muito objetiva, uma profunda transformação da expectativa associada a transações de compra por meios digitais. ➡➡

Por que o futuro do trabalho não é sobre presença, mas sobre intenção

Durante anos, empresas discutiram quantos dias por semana seus colaboradores deveriam estar no escritório. ➡➡

Crédito imobiliário mais restrito impulsiona reformas residenciais

Financiamento imobiliário cai 20% e consumidores apostam em seus imóveis atuais. ➡➡

Entre desenvolvimento e crimes, dicotomia da IA exige alerta e educação digital

Especialista no assunto, o professor Lacier Dias aponta o desafio de equilibrar inovação, segurança e responsabilidade no uso dessas ferramentas. O avanço acelerado da inteligência artificial (IA) tem impulsionado descobertas científicas, ampliado a eficiência em diferentes setores da economia e contribuído para soluções inovadoras na saúde, na educação e na pesquisa. ➡➡

Para informações sobre o

MERCADO
FINANCEIRO

faça a leitura do
QR Code com seu celular



Negócios em Pauta

Gabriel Pinheiro/CNI



Plataforma Inovação para a Indústria 2026 contará com R\$ 190 milhões

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) lança, no dia 1º de julho, o ciclo 2026 da Plataforma Inovação para a Indústria. A Plataforma vai contar com cerca de R\$ 190 milhões para impulsionar o desenvolvimento de novos projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) no país. Consolidada como instrumento de fomento mais perene das últimas duas décadas, a Plataforma completa 22 anos em 2026. Desde 2004, a iniciativa já movimentou mais de R\$ 1,6 bilhão entre recursos do SENAI e contrapartidas da iniciativa privada, viabilizando mais de 1.600 projetos para 2.500 empresas de 19 setores econômicos.

➡➡ [Leia a coluna completa na página 3](#)

News@TI

AI/Parque Tecnológico CTI-Tec



Programa Mulheres na Tecnologia inicia capacitações

@O Programa Mulheres na Tecnologia iniciou sua jornada de capacitações com foco no fortalecimento do protagonismo feminino em projetos de ciência, tecnologia e inovação voltados ao universo das deep techs. A iniciativa é conduzida pelo Parque Tecnológico CTI-Tec, no Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI Renato Archer), em Campinas (SP), com apoio do CTI Renato Archer e da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa do Agronegócio (Fundepag). O programa reúne parceiros estratégicos, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Coalizão pelo Impacto Campinas, o IAPRENDI e a Associação Comercial e Industrial de Campinas (ACIC), para oferecer formação técnica, visão de mercado e conexão com o ecossistema de inovação às participantes (<https://www.gov.br/cti>). ➡➡ [Leia a coluna completa na página 2](#)

Automóveis

Via
Digital
Motors

Por Lucia Camargo Nunes

➡➡ [Leia na página 4](#)

