



# Planejamento & Patrimonial & Sucessório

**Tozzini  
Freire.**  
ADVOGADOS

## Conselho de Família: modo de usar

*Instituir esse fórum, tão bem-vindo à governança, é um desafio*

Criar órgãos de governança é uma prática que percebemos cada vez mais presente no mundo dos negócios. No contexto das empresas familiares, a estruturação demanda considerar a família e o patrimônio, além dos negócios. Assim, surge com força cada vez maior um novo fórum: o Conselho de Família. Decidir instituir um Conselho de Família é um desafio de longo prazo, portanto, merece ser melhor compreendido, para que seja sustentável e realmente agregue valor, algo tão bem-vindo à governança.

O primeiro passo é compreender as razões pelas quais a família necessita deste órgão, debater estrategicamente seu papel e a relevância para a continuidade. O

que afinal faria um bom Conselho de Família? O que pode ser discutido por este grupo? Uma importante constatação é justamente estabelecer uma fronteira ao tratar de questões familiares e patrimoniais, que, de outra forma, poderiam se misturar à gestão dos negócios. Mas sua função não se esgota na definição de como serão os encontros da família ou as regras para a entrada das novas gerações; envolve principalmente o desenvolvimento do capital humano e intelectual

*A principal missão do Conselho de Família é promover e garantir o planejamento da continuidade, colocando em prática suas diversas atribuições*

da família empresária – algo fundamental e que está na base de sustentação do planejamento da continuidade.

O segundo aspecto relevante é definir a composição ideal de um Conselho de Família. O ideal é ter um grupo que seja representativo da diversidade e promova o envolvimento dos distintos núcleos, gerações e papéis familiares. Algumas famílias trabalham com a premissa de voluntários, ou indicados pelos núcleos, mas o ideal é que haja envolvimento por parte

de todos os subgrupos familiares. Um erro relativamente comum é um Conselho de Família deixado a cargo apenas de quem nunca esteve envolvido diretamente no dia a dia da sociedade ou

da empresa, por imaginar-se que irá tratar de temas não tão relevantes quanto a gestão dos negócios.

O terceiro ponto importante a ser desenvolvido é o formalismo, ter uma governança familiar com profissionalismo e levada a sério. Não basta, portanto, apenas circular uma ata para que todos assinem ou ter aquela conversa rápida no intervalo entre reuniões, durante uma comemoração ou encontro familiar. As reu-

niões devem ser ocasiões legítimas para o gerenciamento do capital humano e do patrimônio, sempre levando em consideração a cultura afetiva do grupo. É nesse ambiente que entra o gerenciamento de conflitos, expectativas, crescimento, ética, conduta, legado e formação.

Dizemos, ainda, que a principal missão do Conselho de Família é promover e garantir o planejamento da continuidade, colocando em prática suas diversas atribuições, algumas das quais elencamos abaixo. É preciso ter a clareza de que estas precisam ser atribuídas a um fórum correto e não serem repassadas como responsabilidades da gestão ou da governança corporativa:

1. Identificar e preservar o propósito, os valores, a visão que devem guiar a família empresária.
2. Elaborar, administrar, atualizar e manter vivo o Código de Ética da Família Empresária, inclusive fornecendo as diretrizes para um código de ética empresarial.
3. Manter a disciplina familiar em relação aos negócios, ser um fórum de interação e comunicação com todos os familiares.
4. Criar e monitorar o fórum da nova geração e o escritório da família.
5. Dar apoio e monitorar o desenvolvimento de carreira dos familiares, investindo na formação profissional e pessoal

dos jovens herdeiros de forma complementar à orientação da família.

6. Criar e administrar programas de treinamento para o exercício do papel de sócio. Identificar também a maneira mais adequada de formar sócios leais e responsáveis.
7. Desenvolver um sistema formal de divulgação de informações sobre a sociedade e os negócios.
8. Administrar as atividades de responsabilidade social e filantrópicas da família empresária.
9. Planejar e coordenar assembleias e reuniões familiares.
10. Ser o guardião da memória e registro da trajetória da família empresária, garantindo sua transferência entre as gerações. Essa também é uma maneira de homenagear os familiares que, durante os anos, contribuíram para essa história.
11. Discutir e definir o modelo societário e a estruturação jurídica, assim como planejar o processo de sucessão patrimonial e societária.
12. Ser o órgão representativo da família em sua relação com os Conselhos de Administração e societário e vice-versa.



**RENATA BERNHOEFT**  
sócia da höft – bernhoeft &  
teixeira - transição de gerações



**MÔNICA SPADINI**  
consultora da höft – bernhoeft &  
teixeira - transição de gerações

Este é um informativo da área de Planejamento Patrimonial e Sucessório de TozziniFreire Advogados.

**Sócios responsáveis:**

-  Erlan Valverde
-  Fernanda Fossati
-  Flávia Cristina M. de Campos Andrade
-  Maria Elisa Gualandi Verri
-  Pablo Queiroz
-  Sílvia Castro Cunha Zono
-  Thiago Medaglia

Texto publicado originalmente no site da höft – bernhoeft & teixeira - transição de gerações, em 09/06/2020 (<https://www.hoft.com/post/conselho-de-familia-modo-de-usar>).