

*De que forma, a próxima geração de líderes  
de empresas familiares está a deixar a sua marca*

# *A mesma paixão, caminhos diferentes*



[www.pwc.pt/nextgen](http://www.pwc.pt/nextgen)



# Índice

Preâmbulo	4
Introdução: Seguir o seu próprio rumo: Quatro caminhos para o sucesso	10
Capítulo 1: “Fazer porque amamos e acreditamos no negócio!”: Os Guardiões	17
Capítulo 2: “Consgo ver em primeira-mão o impacto que causo”: Os Transformadores	27
Capítulo 3: “Pode-se gerir como uma start-up”: Os Intraempreendedores	36
Capítulo 4: “Escrever a sua própria história”: Os Empreendedores	44
Capítulo 5: Quatro vias diferentes, quatro visões diferentes de sucesso	49
Capítulo 6: Dar o seu próprio contributo: Prioridades e paixões - tecnologia digital, inovação, profissionalização, diversificação e impacto social	53
Digitalização: “Todas as redes sociais e de marketing digital são da minha responsabilidade”	55
Inovação: “Eu ambiciono ser uma criadora disruptiva.”	58
Profissionalização: “Não queríamos ser vistos como uma empresa familiar gerida de uma forma não profissional”	61
Diversificação: “Trata-se do desenvolvimento do negócio e da criação de novos produtos”	63
“Para praticar o bem é preciso fazer algo de bem”: os membros da próxima geração e a responsabilidade social	66
“Luta por alguma coisa, e não contra ela”: Inspirar os membros da próxima geração a deixar um legado diferente	69
Alcançar o sucesso para a empresa e para a próxima geração: Cinco fatores-chave	71
Nas suas próprias palavras: os conselhos dos membros da próxima geração para os seus pares	78
Conclusão	79

## *Preâmbulo (Portugal)*

As empresas familiares são um pilar da economia nacional e global.

Desde sempre a PwC, em Portugal, assumiu um compromisso de apoio e desenvolvimento das empresas familiares. Prestamos serviços profissionais de auditoria e de consultoria a centenas de entidades de génese familiar e desenvolvemos projetos específicos de formação e de responsabilidade social, no sentido da sofisticação do modelo de negócio e de governance das empresas familiares.

Empresas familiares estáveis, sustentáveis e que investem nas novas gerações são fundamentais para o desenvolvimento de um país, em particular, nos momentos mais difíceis. Por esta razão, o estudo aprofundado das dinâmicas familiares no universo das empresas familiares, tem importância chave para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade em geral.

O desafio da preparação das novas gerações das empresas familiares é um tema crítico para a sustentabilidade futura de qualquer empresa familiar. Não será possível vir a ter uma boa sucessão sem se preparar atempadamente, uma nova geração de líderes das empresas familiares.

Neste documento, o leitor terá acesso aos resultados de um inquérito internacional, no qual participaram mais de 130 membros das novas gerações das empresas familiares, em todo o mundo. Do total de membros inquiridos 35 foram entrevistados de forma mais detalhada proporcionando uma visão bastante rica da realidade atual das novas gerações.

Nas palavras do líder global da PwC responsável pelos temas das empresas familiares, David Wills, “Esta nova geração é constituída por pessoas extraordinárias, que já estão a deixar a sua marca.

O sucesso tem múltiplas formas e existem muitas rotas para ser alcançado.”  
Para além das conclusões do inquérito global a empresas familiares, este documento inclui uma entrevista exclusiva ao Presidente da Gelpeixe Manuel Tarré e aos seus filhos, Lúdia e Dinis Tarré, excelentes exemplos das novas gerações que se preparam afincadamente para valorizarem o legado da família.

Nas palavras de Manuel Tarré o que distingue uma empresa familiar “é ter uma gestão mais emocional e uma tendência de passagem de valores da família a toda a empresa”. Lúdia e Dinis Tarré são unânimes em considerarem muito relevante a experiência profissional fora da empresa familiar, antes de se assumir responsabilidade no negócio da família.

Acreditamos que com mais este importante documento a PwC reforça, em Portugal, o seu compromisso com o desenvolvimento das empresas familiares.

***Boa leitura!***



**Jaime Esteves**  
Tax Lead Partner  
+351 225 433 212  
jaime.esteves@pt.pwc.com



**Miguel Marques**  
Entrepreneurial & Private  
Business Leader - Portugal  
+351 225 433 164  
miguel.marques@pt.pwc.com



## Família Tarré (Gelpeixe)



Da esquerda para a direita: Dinis Tarré, Manuel Tarré e Lídia Tarré

### **Manuel Tarré**

Na sua opinião o que distingue as empresas familiares das empresas não familiares?

*“Uma gestão mais emocional e uma tendência de passagem de valores da família a toda a empresa.”*

Quais são as vantagens das empresas familiares? E quais as desvantagens?

*“Vantagem - a facilidade na maior parte dos casos de as decisões não terem como foco principal o retorno aos sócios ou acionistas. Desvantagens – os assuntos da empresa serem naturalmente transportados para casa, tornando algumas decisões inadequadas para a empresa, para evitar confrontos ou mau estar entre membros da família.”*

Qual deve ser o papel de uma empresa familiar na comunidade onde se insere?

*“Deve ser participativa, ajudando a comunidade a ser a melhor possível. Mas aqui, familiares e não familiares devem ter o mesmo dever, o de ajudar a enriquecer no seu todo, os que os rodeiam.”*

Que conselhos dá às novas gerações que pretendam dar continuidade às empresas familiares?

*“O meu conselho é que deem o seu melhor em prol da empresa e que tenham sempre muito claras as regras de relacionamento entre todos.”*

### **Lídia Tarré**

Quais são os maiores desafios para a nova geração de uma empresa familiar que está a iniciar uma carreira na empresa da família?

*“A perceção do modelo dos 3 círculos da empresa familiar: a família, a gestão e a propriedade. Muito importante a separação entre a mesa de jantar em casa e a mesa de reuniões na empresa.”*

*“Existirá sempre um gap geracional entre os que estão e os que chegam e assim, é imprescindível ter consciência que a empresa, em muitos casos, seja mais do que nós mesmos, honrando o passado e adaptando o presente para tornar o futuro adequado aos interesses de todos, família e colaboradores.”*

Considera importante ter experiência profissional fora da empresa familiar antes de assumir funções na empresa da família?

*“O nosso percurso académico, profissional e todas as outras experiências, quer pessoais, quer profissionais, é o que nos caracteriza e o que levamos para a empresa. Conhecermos outras realidades, outros setores, outras formas de pensar e fazer, é sem dúvida uma mais-valia para nós próprios e para a empresa.”*

### **Dinis Tarré**

Pertencer a uma família empresária teve influência na escolha do curso superior que está a tirar?

*“Sem dúvida que teve. O facto de pertencer a uma família de empresários, influenciou e foi importante na escolha do meu curso. Ter crescido a ouvir falar de negócios, suscitou o meu interesse por esta área.”*

*“De frisar que a minha família nunca me obrigou a seguir este caminho, tendo sido eu que escolhi o curso de Gestão por ser o que mais reflete os meus interesses.”*

Pretende um dia trabalhar na empresa da família? Como se está a preparar para que o seu contributo venha a ser o melhor contributo possível?

*“Claro que pretendo. A Gelpexe é para mim muito mais que a empresa da família; a Gelpexe e os seus colaboradores são uma natural extensão da nossa família. O meu avô sempre nos ensinou que deveríamos tratar os colaboradores como sendo parte da família, entendendo-os para que nos entendam.”*

*“A Gelpexe viu-me crescer e eu via crescer um bocadinho. Hoje estou certo que quero ser parte dela, encarando as dificuldades como desafios de oportunidades e dar contributo para o seu crescimento.”*

*“Estou a terminar a licenciatura em Gestão da Nova SBE (UNL). Depois segue-se o Mestrado de Gestão mais o CEMS na Nova também. À frente espera-me de 2 a 5 anos fora da Gelpexe, para ganhar competências e capacidades que me possa ajudar, a ajudar a empresa. A meu ver, é importante não ingressar na empresa logo após terminar os estudos, pois sinto que o meu contributo não atingiria o seu potencial.”*

“



*O melhor que poderia acontecer era que a minha história pudesse ajudar alguém. É disso que se trata: aprender uns com os outros.*

*Justin Hearne, Danroc, África do Sul.  
Terceira Geração*

## Preâmbulo (Global)



Temos orgulho em trabalhar há décadas com empresas familiares e há mais de 15 anos que realizamos um estudo internacional sobre este setor crucial, mas tantas vezes menosprezado. Neste espaço de tempo ocorreram consideráveis alterações: a nível tecnológico, político, demográfico e económico, o que significa que a próxima geração de líderes de empresas familiares têm pela frente maiores desafios, mas também mais oportunidades, do que os seus pais e avós alguma vez imaginaram. Em 2016 realizámos o nosso segundo estudo dedicado à próxima geração, *Grandes Esperanças: a Próxima Geração de Líderes de Negócios Familiares*<sup>1</sup>, no qual questionámos os participantes acerca dos seus desafios e da forma como encaram o futuro - o seu e o da sua empresa. Este ano procurámos saber mais sobre aquilo que a próxima geração nos contou, revelando assim de que forma estão a enfrentar os principais desafios abordados no estudo “Grandes expectativas”.

Para tal, efetuámos entrevistas detalhadas com 35 membros da próxima geração, de 20 países diferentes, com grandes histórias para contar. Estas histórias demonstram de que forma trilham o seu próprio caminho em direção ao sucesso. A base do estudo foi reforçada com um questionário online, realizado junto de mais de 100 membros da próxima geração.

Tratam-se de pessoas verdadeiramente incríveis, que já estão a deixar uma marca significativa, quer no negócio familiar, quer por conta própria. Estas histórias mostram as várias faces do “sucesso” e as diversas formas que existem para o alcançar. Neste estudo exploraremos algumas delas e esperamos que possam ser uma inspiração para si, tal como foram para nós.

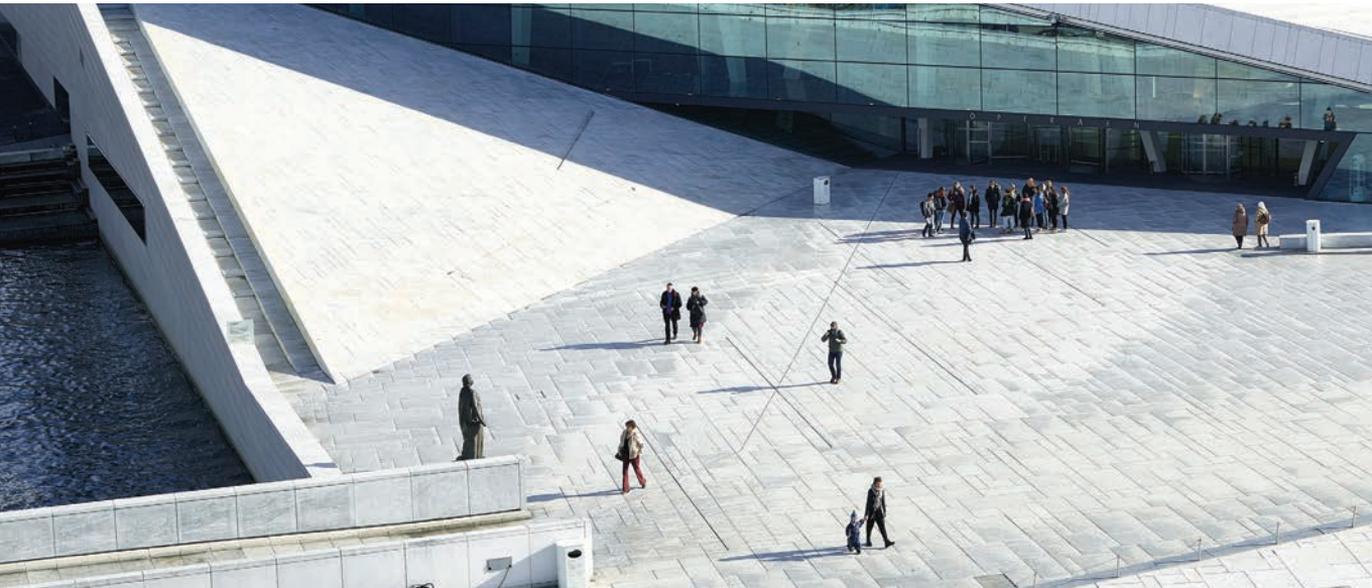
David Wills  
*Global Entrepreneurial & Private Business Leader,*  
*PwC Austrália*

<sup>1</sup>Grandes Esperanças: a Próxima Geração de Líderes de Negócios Familiares, PwC 2016, acedido no dia 25 de agosto de 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf>

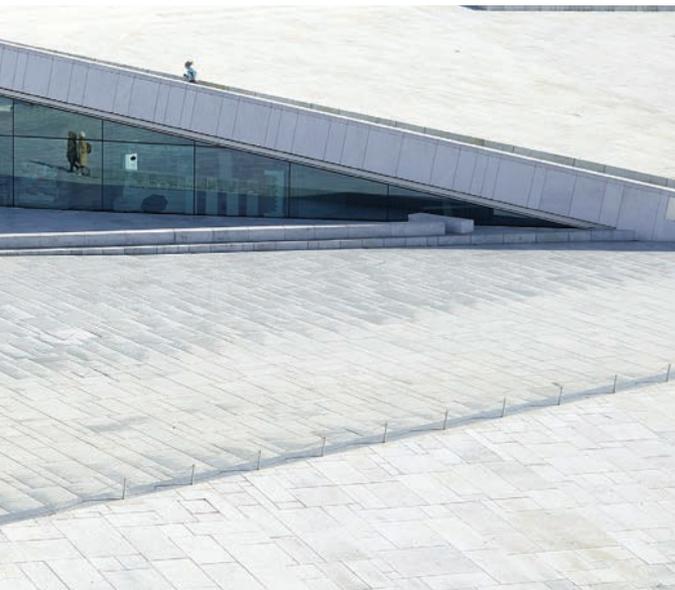
---

# Introdução: Seguir o seu próprio rumo: Quatro caminhos para o sucesso

*Atualmente, os membros da próxima geração são academicamente bem preparados, ambiciosos, possuem uma mentalidade global e assumem uma postura de responsabilidade social.*



O mundo sofreu alterações radicais desde que a atual geração de líderes de empresas familiares chegou às empresas das suas famílias. Os atuais membros da próxima geração frequentaram, muito provavelmente, uma universidade, e muitos concluíram estudos superiores. São igualmente numerosos os que estudaram no estrangeiro e, com ajuda dos pais, trabalharam provavelmente noutros locais antes de se juntarem ao negócio da família. Por isso, quando fazem essa mudança, chegam à empresa já munidos de competências académicas e experiência prática, uma perspetiva global e uma rede consolidada de amigos que pensam da mesma forma (e muitos dos quais pertencem também à próxima geração). Estes são ativos preciosos, e os atuais membros da próxima geração estão a aproveitá-los ao máximo para seu próprio benefício e dos respetivos negócios familiares.



*Frequentei o ensino secundário nos EUA e no Reino Unido, e decidi que também queria estudar em diferentes universidades, para melhorar os meus conhecimentos em línguas, e aprender mais sobre outras culturas. Por isso escolhi um programa que me permitiu estudar na Alemanha, nos EUA, no México, e que complementei com o Programa de Formação para Executivos Europeu, que inclui a Universidade Bocconi, em Milão, a SOAS, em Londres, o Sciences Po em Paris, e a Universidade Yonsei, em Seul. Foi aí que comecei a aprender Coreano.*

Willi Prettl, Prettl Group, Alemanha. Terceira Geração



*Iniciei os meus estudos em Dortmund, na Alemanha, que incluíram um semestre em Paris, lecionado em Francês, e um semestre em Sydney, lecionado em Inglês. Concluí também três programas de estágio, incluindo um na Siemens em Tóquio, e um na BMW, em Munique. E escrevi a minha tese numa empresa farmacêutica em Berlim. Seguiu-se um MBA na Universidade Bocconi, em Itália, que incluiu outro estágio em Estugarda, na Daimler AG, e estudos na Rotman School of Management, em Toronto.*

Jan Olszewski, Solaris, Polónia. Segunda geração

*Refletindo acerca do que ouvimos e dado a nossa aprofundada experiência com empresas familiares, em todo o mundo, verificámos que existem quatro principais abordagens de gestão que a próxima geração está a adotar para criar os seus próprios caminhos para o sucesso.*



---

### **Guardiões**

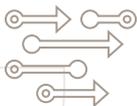
Focalizam-se na proteção da rentabilidade da empresa familiar, e em garantir a sua sustentabilidade no longo prazo.



---

### **Intraempreendedores**

Criam o seu próprio projeto no seio da empresa familiar, muitas vezes com apoio financeiro da família.



## **Transformadores**

Assumem a tarefa de implementar alterações significativas no negócio da família, com âmbito e suporte para esse efeito.



## **Empreendedores**

Criam o seu próprio projeto independente, fora da empresa familiar, sem retorno de lucros para o negócio da família.

Evidentemente, estes caminhos evoluem, e alguns membros da próxima geração trilham mais do que um caminho (como veremos adiante). De facto, não existe um único caminho “certo”: todas estas quatro vias podem levar ao sucesso, e alguns membros da próxima geração passam de uma para a outra ao longo das suas carreiras. Trata-se, ainda assim, de uma forma útil de diferenciar os diferentes desafios, riscos e oportunidades que a próxima geração enfrenta, e de perceber de que forma o “sucesso” pode ter várias perceções, dependendo do caminho que tomamos. Pode igualmente abrir novas ideias e possibilidades, e revelar novas opções quanto às diferentes formas de construir um caminho para o futuro. Para a geração atual, pode fornecer conhecimento acerca dos diferentes destinos que os seus filhos podem escolher e revelar as várias maneiras como se podem empenhar para tirar o máximo partido das opções futuras.

*Inquirimos online mais de 100 membros da próxima geração e realizámos 35 entrevistas detalhadas, em 21 países com estes, que têm histórias de sucesso para contar.*



Daniel Gentil  
Gentil Negócios  
Brasil



Christina Sorbara  
Sorbara Group of Companies  
Canadá



Attie Louw  
Opstal  
África do Sul



Hanah Caan  
Hamilton Bradshaw  
Reino Unido



Justin Hearne  
Danroc  
África do Sul



Jeannette zu Fürstenberg  
La Famiglia  
Alemanha



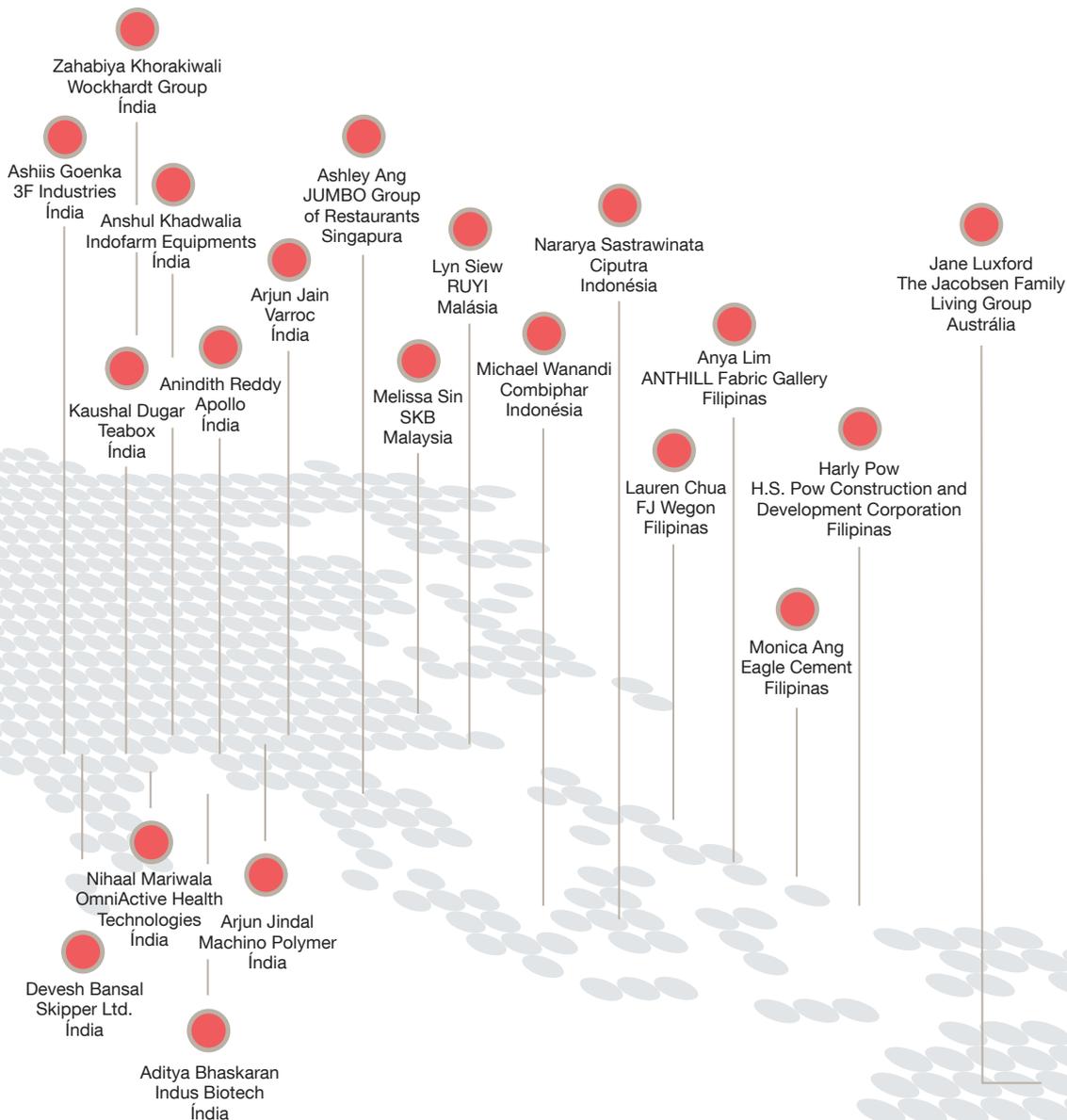
Willi Prettl  
Prettl Group  
Alemanha



Lari Raitavao  
Helsinki  
Finlândia



Jan Olszewski  
Solaris Solaris  
Bus & Coach S.A.  
Polónia







## Capítulo 1

# *“Fazer porque amamos e acreditamos no negócio!”: Os Guardiões*

Durante as nossas conversas, identificámos os Guardiões como as pessoas que se preocupam em garantir a sustentabilidade do negócio da família, no longo prazo, e em proteger a sua rentabilidade, mantendo-se fiéis ao core business criado pelos seus pais, e, muitas vezes, pelos próprios avós. Cerca de 20% dos membros da próxima geração, com quem conversámos durante este estudo, seguiram este caminho. Contudo, somos da opinião de que em todos os negócios familiares existem muito mais pessoas que são excelentes a exercer esta função. Este pode ser considerado como o percurso profissional por excelência para um membro da próxima geração dentro da empresa familiar: obter os seus estudos e experiência no ambiente externo, como forma de garantir que quando assumem os destinos da empresa, esta continua a ser (ou se torna) um negócio lucrativo e gerido de forma profissional. A sua definição de sucesso é passar o negócio para a geração seguinte com um desempenho tão bom ou melhor do que aquele que receberam. Dão um valor elevado ao legado familiar e à proteção da sua filosofia e reputação.

Para o Dr. Dominik von Au, as qualidades e as ações necessárias para se ser um bom Guardião são, na generalidade, os pilares do sucesso para a próxima geração. Sendo Managing Director da INTES Family Business Academy e Partner e Family Governance Leader da PwC Alemanha, Dominik acredita verdadeiramente que para gerirem com sucesso um negócio familiar, se transmiti-lo em boas condições, os membros da próxima geração precisam de ter (ou de instituir) estruturas de governance societária e familiar robustas. Estas devem abranger as relações entre os titulares e a firma, e a forma como o negócio opera e toma decisões. Também precisam de um Conselho de Administração independente e eficaz, onde os membros da próxima geração devem assumir um papel de liderança com as competências e a experiência prática que essa tarefa exige.



## Guardiões: Nas suas próprias palavras:



*“Devemos trabalhar no negócio da nossa família porque queremos dar o nosso contributo e porque o amamos e acreditamos nele, e não por falta de outras opções.”*

Daniel Gentil, Gentil Negócios, Brasil. Terceira Geração



*“É o desafio mais difícil e gratificante de toda a minha vida, e abriu-me oportunidades que nunca pensei ter. Fui obrigada a superar-me de uma forma que julgava não ser possível, e fiz coisas que nunca julguei ser capaz de fazer.”*

Jane Luxford, The Jacobsen Family Living Group, Austrália.  
Segunda geração



*“Quero participar e ter uma sensação de pertença. Quero assumir os riscos e as recompensas que vêm associadas.”*

Justin Hearne, Danroc, África do Sul. Terceira Geração



*“Alguém que acaba de concluir o seu MBA não seria contratado para assumir as responsabilidades que me foram dadas quando acabei o meu. Num negócio familiar são-nos dadas oportunidades que, por vezes, podem exceder em muito as nossas capacidades imediatas para as gerir. Somos levados, de uma forma diferente, a estar à altura do desafio.”*

Zahabiya Khorakiwala, Wockhardt Hospitals, Índia.  
Segunda geração



*“O meu pai perguntou-me se queria abrir o meu próprio negócio. Disse-me que se quisesse estava disposto a financiar-me, mas que se decidisse vir trabalhar para a empresa da família, teria de me empenhar a 100%. Foi isso que fiz!”*

Anshul Khadwalia, Indofarm Equipments Limited, Índia.  
Segunda geração

Para os guardiões, quando existe alinhamento, todos ficam a ganhar, como as nossas histórias mostram. De acordo com o estudo que realizámos, 75% dos membros da próxima geração têm grandes planos para fazer crescer o negócio, no entanto, 26% considera difícil fazer com que a atual geração leve estas ideias a sério. Os Guardiões são pessoas que conseguem, com sucesso, criar credibilidade ao longo do tempo para liderar a organização, criando um equilíbrio entre os pilares tradicionais e as novas ideias.

“

*“Muitas vezes, quero que as coisas sejam feitas mas existe alguma interferência das tradições antigas, corporativistas e formais. Torna-se muito difícil. Gostava de exercer maior influência, mas talvez não seja tão mau como eu acredito ser.”*

Anónimo. Segunda geração

*“Conversei com um especialista em empresas familiares e disse-lhe que eu estava a fazer um esforço enorme, mas que não tinha qualquer reconhecimento pelos meus pais. Ele aconselhou-me que, neste caso, a única solução seria sair da empresa.”*

Anónimo. Segunda geração

## Paixão, Paciência e Preparação: ser um bom Guardião



**Catharina Prym**, da PwC South Africa, é consultora internacional de empresas familiares e de membros da próxima geração e, atualmente, presta apoio na criação do departamento Family Business Services. Cresceu como membro da 15ª geração de um negócio familiar na Alemanha. Partilha a sua experiência sobre os atributos essenciais para o sucesso quando se entra para um projeto que já se encontra definido e estabilizado.

*“Paixão e orgulho estão no centro do que determina o sucesso dos guardiões. Orgulho na história da família e da empresa é uma marca forte dos guardiões.”*

*“Uma boa gestão, num negócio familiar, não pode ser reduzida a uma fórmula única. Contudo, existem determinadas características que encontramos de forma consistente entre os Guardiões de sucesso. Uma formação académica de excelência, muitas vezes interdisciplinar, e uma experiência profissional fora da empresa familiar são dois fatores essenciais.*

*Em ambos os casos, uma experiência internacional alarga significativamente os horizontes e ajuda a preparar os membros da próxima geração para a árdua tarefa que é a liderança num mundo complexo.”*

*“Outras características típicas são a paixão pelos produtos e pelos stakeholders, bem como um verdadeiro espírito de equipa, colocando sempre as necessidades do negócio da família em primeiro lugar. Os melhores Guardiões estão convictos que os seus produtos ou serviços são extraordinários, e têm grande devoção pela rede de stakeholders que tornam possível a sua criação; colaboradores, clientes, a comunidade e a família. Respeitam a sua história e o seu legado familiar, bem como os esforços realizados pelas gerações anteriores. Isto requer a capacidade de saber colocar em primeiro lugar o bem comum, em detrimento dos interesses pessoais. Para os Guardiões num negócio familiar multigeracional, é como se estivessem a correr uma maratona em estafeta com a equipa por quem são responsáveis. É necessário ter um elevado grau de devoção.”*

*“A capacidade para equilibrar as intensas exigências do negócio familiar com as suas metas pessoais é crucial para os Guardiões de sucesso. Para isso é necessário possuir uma maturidade e inteligência emocional elevadas. Conheço muitas destas pessoas que são acompanhadas por um mentor fora da empresa. Quando a paciência é chave, é preciso respirar fundo e sermos apoiados por pessoas que com maiores conhecimentos e que possuem mais experiência do que nós.”*

*“A geração mais sénior pode dar um contributo significativo para o sucesso dos guardiões, preparando o terreno com uma “Estratégia do Proprietário” discutida e suportada por todos. Uma estratégia de governança societária e familiar robustas e adequadas, bem como um modelo de negócio, constituem um ambiente muito mais favorável para que o Guardião desempenhe com sucesso a sua missão.”*

*“Por fim, um bom Guardião tem de ser paciente. Uma grande empresa familiar é como um grande navio. É preciso tempo e esforço para alterar o seu rumo. Tal não significa que não se devam implementar mudanças, é necessário ser realista sobre o tempo que estas podem demorar.”*



## Guardiões: Perspetivas pessoais

---



### **A história de Nararya**

*“Sempre quis fazer parte da empresa da família.”*

Nararya Ciputra Sastrawinata pertence à terceira geração do grupo imobiliário Ciputra na Indonésia. Sempre quis fazer parte da empresa da família, o que aconteceu em 2009, depois de estudar no Reino Unido. A Ciputra é um negócio próspero de grande dimensão, onde trabalham muitos outros familiares de Nararya Nara.

A sua primeira função no grupo foi num importante projeto na China, onde teve a oportunidade de ser envolvido desde o início: “desde a negociação do próprio projeto com a administração local, até à obtenção das licenças, compra dos terrenos e a realização do planeamento.”

Quatro anos mais tarde, regressou à Indonésia, e é, hoje um administrador responsável pelo desenvolvimento do negócio, que inclui elementos de planeamento estratégico. Para já, está a trabalhar na atualização dos processos de negócio e dos procedimentos operacionais da empresa.

Quer ajudar a sua empresa a comunicar mais rapidamente e trabalhar de forma mais inteligente, e deseja manter-se a par das alterações nas necessidades e preferências dos consumidores, acompanhando igualmente a evolução demográfica do país.

Imagem: Cortesia da Ciputra



O seu objetivo é também fazer com que a Ciputra tire maior partido do digital, o que já acontece, mas não tão rápido como ele pretenderia. Alcançou alguns sucessos nesta área, mas é realista acerca do grau de mudança que, pessoalmente, será capaz de introduzir: “Creio que a parte difícil das novas iniciativas é fazer com que as pessoas as aceitem. Torna-se mais fácil se alguém da gestão de topo defender a ideia.”



Imagem: Cortesia da Ciputra



Imagem: Cortesia da Ciputra

Mas não está excessivamente preocupado com isso, talvez porque os seus próprios valores e ideias não diferem muito dos da atual e anterior geração da sua família: “A sua postura e pensamento estão mais ou menos em sintonia com a forma como eu fui educado. Por isso mesmo, quando as minhas ideias não são implementadas, pelo menos existe debate.”



## **A história de Aditya**

*“Sempre defini o meu próprio caminho.”*

Aditya Bhaskaran é filho do fundador da Indus Biotech, uma empresa Indiana em rápido crescimento que já vende os seus produtos em todo o mundo. Aditya sempre encarou o seu futuro como Guardião do negócio da família, e traçou o seu percurso académico a pensar nisso: “Estudei Direito das Sociedades na Índia e nos EUA e fiz um estágio em Propriedade Intelectual. É uma área chave na nossa indústria e quis ter a certeza que estava a dar um contributo útil.”

Entrou para a empresa há três anos, assim que terminou a sua licenciatura: “Apesar de sempre ter considerado a Indus como o meu destino, nunca pensei que pudesse ser tão cedo. Julguei que iria trabalhar num ambiente empresarial, ou de contencioso, mas aconteceu assim. Conversei com o meu pai quando ele veio assistir à cerimónia da licenciatura, e ele disse-me “Porque é que não te juntas a nós? Vais aprender imenso, sobre direito e o negócio.” Agradou-me a ideia de me poder expandir para lá das minhas competências de base, para áreas como as ciências e as finanças. Esse foi um desafio que me entusiasmou.”



Imagem: Cortesia da Indus Biotech

E até agora, tem sido uma experiência verdadeiramente positiva: “Até agora, tem sido fantástico. Não poderia desejar mais. A curva de aprendizagem foi acentuada, e meu pai e as outras pessoas da equipa de gestão têm sido ótimos conselheiros. Quando comecei foi como advogado, usando a minha licenciatura, e fiquei responsável por agilizar todos os processos legais, e tentar profissionalizar a forma como gerimos os assuntos legais. Mas com o passar do tempo, tomei contacto com a parte das operações e agora sou igualmente responsável pela equipa de desenvolvimento de negócio.”

“Vejo-me como um profissional numa organização que irá levar mais produtos ao mercado, e isso é algo que me motiva. Tive a oportunidade de exercer cargos de uma forma que não seria possível num ambiente empresarial normal, e ganhei experiência prática sobre como gerir uma organização. Um negócio é muito mais do que apenas os seus números: as operações do dia-a-dia e a gestão das pessoas são uma componente muito importante.”

Não é por isso surpresa que Aditya não encontre desvantagens em investir a sua carreira na empresa da família: “Ser o filho do dono significa que integrei a equipa de gestão muito mais cedo que as outras pessoas da minha idade. Foi um grande desafio, mas que me deu imenso prazer. No entanto, é preciso trabalhar para isso. Não basta ficar sentado, à espera de receber tudo de bandeja. Temos de trabalhar arduamente para compreender os conceitos básicos, pôr as mãos na massa, e só depois é que podemos começar a pensar numa progressão na carreira. Por isso tracei sempre o meu próprio caminho e sempre me esforcei, tendo como meta realizar um bom trabalho, sem nunca tentar fazer sombra àquilo que o meu pai construiu. Este tipo de pressão não é boa para mim, nem para ele. Claro que adoraria gerir o negócio um dia, mas por agora, limito-me ao desafio que tenho entre mãos.”

Olhando para o futuro, Aditya gostaria de implementar alterações na Indus, mas seguindo uma filosofia de evolução, e não de revolução: “Temos um negócio num setor que está na vanguarda da tecnologia e temos de nos manter a par dessa evolução. Gostaria de aproveitar o que já construímos e modernizar a forma como o fazemos. Talvez digitalizar mais as nossas operações e integrar novas técnicas na forma como trabalhamos. Quero que a empresa faça mais para chegar aos seus clientes por via digital, e criar novos projetos recorrendo aos meios digitais. A minha ambição é que, no espaço de três anos, a empresa esteja totalmente convertida ao mundo digital. É um grande desafio para nós, mas muito estimulante. Nunca pensei que trabalhar aqui fosse tão interessante para mim, mas, realmente, é.”

Imagem: Cortesia da Indus Biotech





## Capítulo 2

# *“Consigo ver em primeira-mão o impacto que causeo”: Os Transformadores*

Cerca de 35% dos membros da nova geração, com quem conversámos para este estudo, podem ser classificados como Transformadores: são os que assumem a tarefa de implementar mudanças significativas no negócio da família, com âmbito e suporte para esse efeito. Os Transformadores evidenciam muitas das qualidades dos Guardiões, mas têm uma energia adicional para introduzir alterações substanciais na empresa familiar, encarando o processo de sucessão como uma oportunidade para o fazer. E, acima de tudo, receberam âmbito e suporte para implementar mudanças desta magnitude. Tornar este desejo uma realidade exige talento e empenho por parte dos membros da próxima geração, e um suporte ativo da parte dos atuais responsáveis. Uma parte importante deste tipo de liderança é ter uma cultura onde é aceitável o falhanço de ideias ou projetos individuais, sabendo que o sucesso de longo prazo dependerá de uma constante inovação e reinvenção.

Atualmente, vemos os Transformadores membros da próxima geração começar a assumir responsabilidades em cargos ligados à transformação digital, ou em áreas como a marca ou marketing, que, para a geração dos seus pais, nunca foi uma prioridade. Outros olham para novos produtos ou novos mercados, em que podem literalmente “acrescentar valor” ao negócio atual sem que isso implique necessariamente uma grande disrupção.

Para alguns dos membros da atual geração, uma abordagem incremental à mudança pode ser a melhor estratégia, dando à próxima geração a oportunidade de aprender e de mostrar o seu valor, antes de lhes conceder os poderes necessários para introduzir alterações mais substanciais. Os Transformadores mais bem sucedidos já estão a provar que possuem visão e talento para tal.



## Transformadores: Nas suas próprias palavras:



*“Regressei à empresa da família em 2007. Na altura foi ótimo, estavam imensas coisas a acontecer na empresa. Muitos mercados novos, um crescimento sólido, mas também muitos desafios. Para mim, foi uma altura excitante, foi quase como estar numa start-up. Não era nada como uma multinacional, onde já está tudo definido e não se tem liberdade para nada. Aqui tive bastante espaço, tudo estava em aberto, para sobressair bastava tentar.”*

Jan Olszewski, Solaris, Polónia. Segunda geração



*“O meu pai dá-nos os principais objetivos do negócio, ou a visão, e espera que nós executemos da melhor forma possível.”*

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração

*“O tipo de responsabilidade, e o peso da responsabilidade que me foi passada, não me teria sido confiada se eu trabalhasse numa empresa diferente.”*

Lauren Chua, FJ Wagon, Filipinas. Terceira Geração



*“Depois de ter passado dois anos na cozinha, o meu pai convidou-me para a nova equipa de franchise da empresa, que tinha acabado de ser formada. É, e continua a ser, uma equipa com duas pessoas, por isso assumo diversas responsabilidades. Sob a orientação do*

*diretor de franchise e de outros colegas com experiência, encontrei o meu lugar. A dimensão da confiança e da responsabilidade que me foram confiadas foi perturbador, mas funcionou como encorajamento. Valorizo a oportunidade de aprender e crescer.*

*Foi reconfortante saber que os meus pais acreditaram que eu estava à altura, apoiando-me, mesmo quando tinha pouca experiência. Com orientação e muita aprendizagem prática, fico contente por tudo estar a correr bem, e vejo, com entusiasmo, mais franchisings a abrir e a operarem normalmente em toda a região. Quero fazer parte da equipa que torna a JUMBO Seafood uma marca global.”*

Ashley Ang, JUMBO Group of Restaurants. Segunda geração

## Implementar a mudança: ser um Transformador eficaz



Pedimos a dois especialistas da PwC em empresas familiares que partilhassem a sua opinião sobre o que é necessário para ser um Transformador eficaz.

O primeiro a responder foi o Dr. Dominik von Au, Managing Director da INTES Family “Business Academy e Partner e Family Governance Leader da PwC Alemanha.

*“A coragem é essencial: na sua essência, todos os Transformadores são Guardiões e seguem a intenção dinástica da família, mas existe um nível extra de ambição e energia envolvida na realização de mudanças significativas. Para isso, é preciso coragem, determinação e resiliência.”*

“Os Transformadores são irremediavelmente mais curiosos. A maioria dos membros da nova geração trabalha atualmente fora do negócio da família. No caso dos Transformadores, esse trabalho é geralmente no estrangeiro, numa start-up, incubadora de empresas ou empresa que opera num setor inovador.”

“As famílias, de todo o mundo, que possuem empresas têm de abraçar o mundo digital. Contudo, os Transformadores sabem que a digitalização não se limita à automação de processos através da inovação, estando mais próxima de uma postura digital e mudança cultural.”

“Segundo a minha experiência, a mudança cultural é a mais difícil de atingir, e a mais complicada de definir, mas é a mais importante de todas. Para além disto, temos a paixão pela inovação. Na Alemanha, em particular, os membros da próxima geração estão a tentar introduzir a “cultura do empreendedorismo”, com origem na América do Norte, em que o erro é aceitável no início, no interesse da inovação e do progresso de longo prazo. A atual geração preferia geralmente esperar até que um produto estivesse perfeito antes de o comercializar; a próxima geração é adepta da rápida prototipagem, e de trabalhar com os clientes no desenvolvimento de novas ideias.”

“Os Transformadores com quem trabalho são pessoas incrivelmente abertas à ideia da “partilha”. Acreditam na colaboração com os seus próprios colegas, os seus clientes e mesmo com os seus concorrentes. Criam imensas redes de contactos, onde vão buscar energias e novas ideias.”



Manna Godenhjelm, Director of Owner Strategies, PwC Finlândia, com uma vasta experiência em coaching e aconselhamento a proprietários e respetivas famílias, partilha a sua perspetiva acerca do que é ser um Transformador de sucesso.

“É fundamental ter uma visão bem definida. Quando se quer alterar alguma coisa que funciona da mesma maneira há muitos anos, é essencial ser capaz de demonstrar por que razões essa mudança é imprescindível. É necessário realizar uma análise cuidada sobre a situação atual da empresa, e em seguida articular os motivos pelos quais a mudança é necessária, de forma clara e positiva. E em seguida, há que traçar um roteiro de como lá chegar. Se queremos implementar uma mudança significativa, é necessário que as pessoas estejam connosco. Mudar, por si só, já é difícil. Se o tentarmos fazer sozinhos, torna-se quase impossível. É por isso necessário ganhar a confiança dos pais e dos colegas, para que possam desenvolver uma linguagem partilhada e um entendimento comum, e todos sintam que a sua opinião foi ouvida e tida em consideração.”

“Da minha experiência, verifico que, por vezes, os membros da próxima geração estão tão desejosos por implementar uma mudança que não ouvem a atual geração, que, por sua vez, pode sentir-se ansiosa. Por isso, se por um lado o entusiasmo é algo positivo, não devemos esquecer de dar valor à posição da geração atual, especialmente se tiverem já tentado algo similar e não tiver funcionado. Ser capaz de controlar o entusiasmo e canalizar as energias é a chave para o sucesso dos Transformadores.”

“Uma das coisas que define a próxima geração é a impressionante dimensão da sua ambição. Muitos não se limitam a uma grande ideia que beneficie a sua empresa ou a família. Querem mudar o mundo. Quando se tem um sonho desse tamanho, é necessário coragem, energia e força para o tornar realidade.”

## Transformadores: Perspetivas pessoais

---



### **A história de Harly**

*“Existem oportunidades onde podemos melhorar. Os meus pais estão sempre recetivos às minhas ideias e às dos meus irmãos.”*

Harly Pow é filha do fundador da H.S. POW Construction and Development Corporation, uma Sociedade de Construção e Engenharia, constituída nas Filipinas em 1985. Concluiu a sua licenciatura em Manila e estudou no estrangeiro, no Japão, como estudante de intercâmbio, e em Pequim, onde realizou uma pós-graduação.

Posteriormente, trabalhou durante quatro anos na maior empresa farmacêutica das Filipinas, em cargos de gestão de marca e desenvolvimento de negócio, antes de ingressar nas H.S. POW Construction and Development.



Imagem: Cortesia da H.S. Pow Construction and Development Corporation

Só “regressou” à empresa da família em outubro de 2016, mas já teve a oportunidade de criar um impacto significativo. O negócio está a implementar uma mudança estratégica de direção e é Harly quem lidera estas iniciativas. “Estamos a fazer evoluir a nossa empresa de engenharia e construção, criando simultaneamente o nosso próprio ramo na área do desenvolvimento e promoção imobiliária, através da Wellworth Properties and Development Corporation. A minha missão é ajudar a desenvolver o posicionamento de mercado, lançar os projetos previstos, para clientes e nichos de mercado, criar relações e reorientar as nossas iniciativas de marketing.”



Imagem: Cortesia da H.S. Pow Construction and Development Corporation

Harly já conseguiu renovar a marca (“não sofria alterações há 32 anos”), melhorou o website da empresa e tem agora em mãos a gestão de uma importante reestruturação dos seus processos de RH, uma vez que atrair e reter pessoal com talento é um dos principais desafios da empresa. As alterações que propõe são significativas, mas está confiante que serão implementadas: “Não é difícil que as minhas ideias sejam escutadas ou levadas a sério. Os meus pais estão sempre abertos às sugestões apresentadas por mim e pelos meus irmãos. Eles conseguem aperceber-se como o panorama comercial está a evoluir, como a próxima geração de clientes está a mudar, e de que forma a tecnologia digital está a revolucionar a forma como interagimos com os clientes, parceiros e mercados.”

Portanto, para Harly o futuro afigura-se promissor: “Acabámos de ganhar em abril um contrato para projetar e construir a nossa primeira instalação industrial farmacêutica, o que é um enorme desafio, uma vez que a nossa experiência tem sido sempre na área dos projetos comerciais.” Relativamente à área do desenvolvimento imobiliário, Harly está ansiosa por iniciar a construção de um hotel com a sua marca em Quezon City, que servirá de modelo para os seguintes empreendimentos em Manila e Mactan, Cebu, onde a família teve a sorte de adquirir terrenos estratégicos início da sua atividade.



### **A história de Ashiis**

*“Nunca tentei exigir respeito. Sempre quis conquistá-lo.”*

Ashiis Goenka pertence à terceira geração do grupo 3F Industries, baseado na cidade de Hyderabad, no sul da Índia. Depois de se licenciar em Engenharia e Matemática, e de completar três anos em vários cargos em diferentes organizações, Ashiis regressou à Índia em 2012 para trabalhar na Viaton, a divisão de produção de energia da 3F, que tinha iniciado um projeto de construção de uma estação de tratamento de resíduos agrícolas de 20 MW na região do Punjab. “Tive de dar o máximo desde o arranque, o que significa que aprendi muito”, afirma. “Como interagir com os fornecedores, cumprir prazos, cumprir orçamentos, e ter a central a funcionar num ambiente totalmente estranho. Foi uma experiência de aprendizagem extraordinária.”

Depois disso, Ashii ingressou na divisão de óleo de palma da empresa como executivo de desenvolvimento de negócio, tendo como missão a profissionalização dos sistemas e processos. “Até essa altura, a holding era um típico negócio Indiano à moda antiga. Ou seja, tínhamos alguns profissionais a trabalhar no negócio, mas todas as decisões eram tomadas pela família, mesmo as mais insignificantes.

Por um lado, não é mau, mas isso também significa que não podemos exigir responsabilidades aos trabalhadores nem gerir a organização de uma forma profissional se as coisas funcionarem assim.” Ashiis propôs-se alterar este cenário no negócio de óleo de palma, já em transformação. Estabeleceu novos sistemas e procedimentos, conferiu mais autonomia aos gestores e ao pessoal, preenchendo os cargos seniores com base no mérito, em vez de recorrer sempre aos membros da família: “O meu pai ensinou-me que é melhor deixar um cargo por preencher do que ocupá-lo com a pessoa errada. Continuo a acreditar que assim é.

Escusado será dizer que alcançar este grau de mudança cultural não foi fácil: “Num negócio com muitos anos, como é o caso, implementar uma mudança é sempre extremamente difícil. Julgo que não é possível ser inovador e dinâmico, a menos que se esteja aberto a novas ideias, de onde quer que elas venham. Sejam novos produtos, novos mercados, novos segmentos ou novas formas de trabalhar. Os membros da família não possuem o monopólio das boas ideias.” E Ashiis não cometeu o erro de tentar fazer tudo ao mesmo tempo: “Foram precisos cinco anos. E fui bastante inclusivo desde o início. Ouvi as opiniões das pessoas, dei ao pessoal sénior o respeito que mereciam, e estive sempre mais disposto a escutar do que a falar. Passado algum tempo, as pessoas começaram a ver que as mudanças que introduzi funcionavam.

Ashii escolheu uma abordagem semelhante quando propôs as alterações ao seu pai: “Nunca fui falar com ele sem estar preparado. Levei sempre comigo informação que suportasse a minha posição. E depois discutíamos o assunto. Em alguns casos, prevaleceu a posição dele, noutras, a minha. Mas o que quer que decidíssemos tinha posteriormente o suporte total de ambos.”

Ashii continua a trabalhar no negócio do óleo de palma, mas assumiu também a responsabilidade de diversificar a 3F com a criação de dois novos projetos nas áreas da defesa e do aeroespacial. “Desde que o meu avô criou este negócio em 1962, sempre procurámos diversificar. Do óleo de palma evoluímos para a energia, e daí, passámos para o retalho e as matérias-primas. Com esta expansão para as áreas da defesa e do aeroespacial, sigo os passos do meu avô, tirando simultaneamente o máximo partido da minha paixão pelas novas tecnologias. Em apenas 18 meses, a nova divisão já formou duas importantes parcerias, sendo uma delas um trabalho de cooperação com a SAAB no fabrico de helicópteros de vigilância e deteção, não tripulados, para o exército Indiano. Tive toda a liberdade para avançar com este projeto, e todo o orçamento e recursos de que preciso. O meu pai confia em mim e o conselho de administração também.”



### ***A história de Michael***

*“Não quis apenas mudar a nossa estratégia. Quis alterar a cultura da nossa empresa.”*

Michael Wanandi pertence à terceira geração da família que detém e gere a Combiphar, uma empresa farmacêutica baseada na Indonésia. Depois de frequentar a universidade, obter um MBA nos EUA e ganhar experiência profissional fora da empresa familiar, Michael foi abordado pelo pai para gerir o negócio da família.

“Aquilo que aprendi, basicamente, é que temos de dar o máximo de nós. Apercebi-me que existem diferenças entre as empresas geridas por profissionais e as empresas familiares. As empresas familiares gerem os seus negócios com paixão, estão lá de corpo e alma e também existe mais compaixão.”

“Quando me pediram que assumisse o controle, não aceitei logo a ideia, para falar verdade, até porque queria fazer a transição do lado curativo para o lado preventivo, e disse “Quero encorajar os doentes, e não os médicos.” Na altura, foi uma atitude bastante controversa, que exigiu tempo. Não quis mudar apenas a nossa estratégia. Quis alterar a cultura da nossa empresa. Para isso, tive de dar provas e ganhar a confiança do meu pai e dos nossos parceiros de negócio. Tinham mais de 25 anos de experiência e não faria sentido desperdiçar esse ativo. Respeito aquilo que construíram e envolvi-os no processo de transformação da empresa, mantendo os seus valores. Ofereceram-me aconselhamento e, no espaço de três meses, formulámos uma nova estratégia.”

“Para ter sucesso é preciso uma estratégia. Esta tem de ser clara e comunicada de forma transversal a toda a organização. Trabalhar com o meu pai e com os stakeholders na reformulação da nossa estratégia e visão da empresa é uma coisa. Mas a parte difícil foi comunicar essa estratégia eficazmente a toda a empresa, aos stakeholders e aos consumidores. Mas estou muito satisfeito. Demorou algum tempo a divulgar tudo, mas agora temos um relacionamento muito melhor. Continuamos a olhar para o futuro em termos de expansão e de solidificação do legado da Combiphar.”

Imagem: Cortesia da Combiphar





Capítulo 3

# *“Pode-se gerir como uma start-up”: Os Intraempreendedores*

Os caminhos trilhados pelos Guardiões e pelos Transformadores são sobretudo formas de se incorporarem no negócio; no entanto, vemos outros membros da próxima geração a optarem por uma via diferente. Por trás desta decisão podem estar novas ideias para um negócio que pretendem criar, ou apenas um sentimento de frustração, os Intraempreendedores são aquelas pessoas cuja família cria um projeto específico para elas no seio da empresa familiar. Ou seja, criam uma oportunidade para se ser empreendedor, mas dentro do próprio negócio. Não é a mesma coisa que assumir a responsabilidade de uma função ou divisão de negócio: confere ao membro da próxima geração a autoridade para desenvolver algo novo, por si próprio. O novo projeto pode parecer-se com uma start-up, e ter a sua própria cultura e forma de trabalhar, mas com a segurança do financiamento e suporte da família.

Por vezes, este novo projeto é baseado numa ideia completamente separada, mas geralmente situa-se num setor adjacente ou relacionado, onde os contatos e a reputação da família no mercado se podem revelar importantes vantagens, como mostram as histórias dos nossos Intraempreendedores.

Durante as nossas conversas presenciais, e na pesquisa subsequente, descobrimos que cerca de um quinto das pessoas com quem falámos seguiram este caminho, apesar de, com base na nossa experiência, esta ser uma via menos comum do que a nossa amostra sugere.

## “Semi-ligados”: vencer como Intraempreendedor

---



Charlie Adams é Partner na nossa equipa dedicada de negócios familiares que trabalha com empresas familiares nos EUA. Partilha as suas opiniões sobre as características que detetou nas pessoas da próxima geração que se tornaram Intraempreendedores de sucesso.

“Se pretende gerir o seu próprio projeto, dentro do negócio da família e não a partir de fora, tem de estar ainda mais atento àqueles que o rodeiam. Devem recordar o quanto os pais investiram na empresa, ao longo dos anos, (e não nos referimos apenas a dinheiro). À medida que construímos algo que é nosso, devemos aproveitar os mesmos valores e garantir que a reputação da família sai a ganhar. Não é possível alcançar esta meta sem verdadeira empatia e respeito.”

“Qualquer que seja o caminho escolhido, trabalhar com a família pode ser difícil. Como Intraempreendedor, podemos estar semi-ligados ao negócio da família, mas continuamos a necessitar das mesmas competências para gerir as nossas relações pessoais e profissionais, e demarcar fronteiras positivas.”

“Não podemos presumir um sucesso fácil, apenas porque a família foi bem sucedida. Devemos ser capazes de criar um bom plano de negócio para o novo projeto, definindo os recursos necessários, a estrutura de governance e de que forma o nosso projeto se encaixa nas atividades já existentes na organização familiar. Será necessário chegar a um acordo acerca do financiamento do projeto, incluindo a sua estrutura societária e a política de dividendos. Mas também é indispensável possuir um conhecimento detalhado do mercado onde vamos operar, e obter a informação necessária sobre aquilo que os consumidores pretendem. Ter especialistas independentes no Conselho da empresa-mãe, com experiência no setor de atividade pode ser um ativo de valor incalculável.”



*Da minha experiência, a maioria dos Intraempreendedores bem sucedidos são pessoas que sabem realmente gerir essas relações: desde os membros da família aos colegas, passando por parceiros e fornecedores; desde as relações que são cultivadas há décadas, às que acabaram de se iniciar.*

*Charlie Adams, PwC EUA*

## Intraempreendedores: perspetivas pessoais

---



### **A história de Anya**

*“Sabia que um dia iria criar o meu próprio negócio”*

Anya Lim gere a ANTHILL Fabric Gallery, um fabricante de tecidos, vestuário e acessórios baseado nas Filipinas. Os pais de Anya são os proprietários de uma empresa de têxteis bem sucedida, mas Anya quis experimentar uma abordagem ligeiramente diferente, em resultado da sua vasta experiência no setor do desenvolvimento social. Enquanto a BLAK Fabrics Inc. é uma empresa convencional, já a ANTHILL é uma empresa social, como o nome indica (Alternative Nest and Trading Hub for Indigenous Little Livelihood seekers).

Segundo Anya “Quis iniciar um negócio que fizesse sentido, que fosse útil e que tivesse como missão resolver um problema social. A ANTHILL apoia a cultura dos tecelões indígenas nas Filipinas e ajuda a desenvolver empresas comunitárias e meios de subsistência sustentáveis. Não nos limitamos a comprar aos nossos fornecedores.

Também dispomos de programas de criação de competências para os ajudar em áreas como as apetências comerciais.”

No início, os pais de Anya mostraram algumas reservas sobre se o novo projeto seria financeiramente estável e se a Anya dispunha das competências necessárias para se tornar uma empreendedora de sucesso. Mas o desejo de ajudar foi mais forte e a mãe tornou-se cofundadora da empresa, tendo montado uma operação de vendas para o negócio familiar dentro das instalações da ANTHILL, para que os seus atuais clientes pudessem ver de perto o que o novo negócio estava a realizar. “Foi uma excelente estratégia de marketing”, afirma Anya. “E durante os três primeiros anos a ANTHILL foi financiada pelas receitas geradas por essas vendas. A associação à empresa dos meus pais também conferiu ao novo negócio imensa credibilidade. Aprendi desde tenra idade, com os meus pais, que as relações são fundamentais para se construir um negócio de sucesso.”

Ao fim de três anos, os pais de Anya decidiram que estava na altura de separar os dois negócios. “Nessa altura a ANTHILL já estava lentamente a ganhar dimensão. As nossas prioridades e a forma como fazemos as coisas também são diferentes. Por exemplo, a minha formação em marketing e branding significa que dou prioridade à relação com o cliente, ao passo que a minha mãe continua a conduzir o negócio de forma tradicional e não entende o valor da marca. Os meus pais também encaram o risco de uma forma muito mais cautelosa do que eu, por isso decidimos tornar a ANTHILL uma sociedade independente. Nessa altura, os meus pais deixaram de estar diretamente envolvidos no negócio.”

Tudo isto aconteceu em 2015 e desde essa altura, a ANTHILL tem vindo a crescer, registando um aumento de 150% das receitas, nos últimos 18 meses. Relativamente ao futuro, os desafios que Anya enfrenta são agora bem diferentes dos de um negócio mais convencional. “Gostaria de começar a vender os nossos produtos no estrangeiro, mas para isso precisamos de reforçar a nossa capacidade de produção. Com o crescente reconhecimento e compreensão do valor de um consumo responsável, estamos decididamente numa fase de crescimento na procura de produtos artesanais. Contudo, ainda não somos capazes de dar uma resposta adequada ao mercado. Poderíamos facilmente preencher esta lacuna com produtos industriais, mas não é esse o objetivo. Essa é uma solução que não se encaixa na nossa cultura. A única forma que temos de aumentar a oferta é procurando capacidade produtiva,

recrutando mais tecelões competentes e criando ambientes favoráveis que atraiam novas pessoas para as artes tradicionais. Tudo isto leva tempo. Contudo, a nossa prioridade é mais abrangente, por isso podemos adotar uma estratégia de longo prazo. Isso também é algo que se aprende quando vimos de uma empresa familiar.”

Anya ganhou muito, financeiramente e não só, por ter começado o seu negócio sob a alçada da BLAK. Mas este não é um processo de sentido único. Os seus pais estão a investir na cultura da sua empresa, aprendendo com aquilo que a Anya realizou na ANTHILL, e estão, também eles, a implementar muitos dos mesmos sistemas. “O ambiente é outra área em que os inspirámos para introduzir mudanças” afirma Anya. “A ANTHILL sempre teve uma abordagem de desperdício zero. Reciclamos as sobras em novos produtos. A minha mãe reconheceu o valor desta estratégia e adotou-a na sua própria empresa.”

Por isso, para Anya e a BLAK, todos saíram a ganhar com a ideia do intraempreendedorismo. “A geração dos meus pais preocupava-se com problemas diferentes e criaram um negócio por necessidade: tinham de sustentar a família. A minha geração beneficiou do trabalho árduo dos pais e dispõe de oportunidades com as quais eles nunca sonharam. Julgo que isso nos dá a responsabilidade de garantir o futuro e ser mais inovador na forma como fazemos negócios e como utilizamos os recursos disponíveis para criar um impacto social positivo na nossa comunidade.”



### **A história de Lyn**

*“Quería criar uma versão moderna do negócio do meu pai”*

Lyn Siew pertence à terceira geração do negócio de alimentação e bebidas da família, constituído em 1971. Durante este período já sofreu uma reestruturação, quando o seu pai vendeu o seu primeiro projeto e abriu um novo restaurante Chinês de luxo em Kuala Lumpur no final da última década de 90.

Lyn fez um Mestrado em Londres e a partir daí construiu uma carreira de sucesso de radiodifusão na Alemanha, antes de regressar à Malásia há três anos. Inicialmente, não tinha em mente o negócio da família: “Via os meus pais quando era criança e sei que o negócio da alimentação é um trabalho árduo. Mas vi que valia a pena continuar e por isso decidi que, afinal de contas, devia tentar. Mas depois de tantos anos a fazer o que queria, pretendia continuar independente, por isso criei a minha própria marca, recorrendo a um investimento da família. Julgo que ter um projeto separado ajuda imenso porque, desta forma, podemos geri-lo como uma start-up, usando esse tipo de agilidade e flexibilidade. Beneficiei decididamente dos recursos partilhados e do acompanhamento do meu pai.”

Imagem: Cortesia da RUYI



O projeto empreendedor de Lyn é uma abordagem inovadora na Malásia, devido ao seu estilo Pan-asiático. "O Ruyi tem um toque muito moderno. Tem muito mais a ver com um clube, ou com algumas das grandes salas que encontramos em Londres. Tem 400 lugares sentados e os pratos não são confeccionados com carne de porco. É assim que a cozinha Chinesa de luxo é tradicionalmente servida na Malásia, por isso trata-se de uma inovação arriscada. Isto trouxe consigo outros desafios: "Na Malásia, trata-se de um setor predominantemente masculino," afirma Lyn "Por isso também foi ótimo trabalhar para conseguir derrubar essa tendência." Queria uma cozinha Chinesa de qualidade, que fosse facilmente acessível ao mercado em geral mas sem nunca perder de vista as gerações futuras."

À semelhança de outros membros da próxima geração com espírito empreendedor, Lyn também fundou há dois anos uma start-up digital independente. "Trata-se de uma plataforma de recrutamento digital na Alemanha, dedicada à indústria alimentar e das bebidas. É um pouco como o Facebook para quem gosta de comida e quer trabalhar neste setor. Nasceu da minha própria necessidade de recrutar as melhores pessoas para o meu negócio, o que me levou a perceber que existia uma lacuna no mercado para criar uma comunidade global, sustentável e apaixonada através da qual fosse possível partilhar recursos."

Com dois projetos diferentes e planos para levar o seu conceito de restaurante até Londres e ao Camboja, quais foram os fatores que, na opinião desta empreendedora, contribuíram para o seu sucesso?



Imagem: Cortesia da RUYI

"Fiz um grande trabalho de pesquisa e análise de mercado para ter a certeza que o conceito Ruyi era inovador no mercado.

É uma ponte entre o restaurante Chinês tradicional e o moderno. Foi por isso um salto no escuro quando abri na Malásia um espaço para eventos e restaurante Chinês com 22.000 metros quadrados, sem ter qualquer ponto de referência. Realizei igualmente um grande esforço de planeamento relativamente ao serviço e ao tipo de pessoal de que iria necessitar e ainda sobre os fornecedores dos alimentos e o design dos pratos que iríamos oferecer. Foi preciso muita perseverança e uma grande dose de confiança. O meu sonho é tornar a Ruyi uma marca global da cozinha da Malásia, à semelhança do que aconteceu com o Nobu no Japão."



Capítulo 4

*“Escrever a sua própria história”:*  
***Os Empreendedores***

O quarto caminho trilhado pelos membros da próxima geração consiste na criação dos seus próprios projetos empresariais, fora do negócio da família. Cerca de 25% dos membros da próxima geração com quem falámos, no âmbito deste estudo, optaram por seguir esta via.

Em alguns casos, estas pessoas da próxima geração tentaram trabalhar na empresa da família mas sentiram-se excessivamente limitados ou viram-se rodeados de muita gente da sua geração, especialmente quando são os mais novos desse grupo. Da mesma forma, o espírito empreendedor que motivou as suas famílias pode estar bem vivo e inspirou-os a criar os seus próprios projetos. É mais provável que os novos projetos dos empreendedores, membros da próxima geração, sejam em setores completamente distintos, tipicamente com uma forte componente tecnológica e por vezes desenvolvidos como resposta direta às novas tendências sociais e de consumo. Os membros da próxima geração que seguem este caminho são geralmente pessoas confiantes, apaixonadas e energéticas: acham excitante o ritmo da mudança e são frequentemente inspirados por empreendedores que iniciaram os seus próprios negócios familiares.



## Empreendedores: Nas suas próprias palavras



*“Nada nos vai ensinar mais do que iniciar o nosso próprio negócio.”*

Jan Olszewsk, Solaris, Polónia. Segunda geração

*“Já por três vezes saí do negócio familiar. Sempre que o faço, o meu pai pede-me para voltar. E sempre que volto, não resulta.”*

Membro da próxima geração. Terceira geração



*“A indústria do chá é gerida da mesma forma há 150 anos e a atitude dominante é: se funciona, para quê mexer? Quando sugeri à empresa da família que começássemos a vender diretamente aos consumidores online, foram muito reticentes. Por isso decidi que nem ia tentar que me ouvissem. Procurei antes ouvir-me a mim próprio. Quis concretizar esse projeto e por isso segui o meu próprio caminho. Agora são investidores na nossa empresa, o que nos ajuda a ganhar dimensão.”*

Kaushal Dugar, Teabox, Índia. Terceira Geração

Muitos dos empreendedores da próxima geração obtêm o seu próprio financiamento para desenvolver os seus novos projetos, contudo alguns receberam dinheiro da família para poderem começar, ainda que geralmente se trate de poupanças privadas e não de um investimento realizado pelo negócio familiar. Apesar de algumas empresas familiares preferirem manter os seus membros da próxima geração dentro do negócio, outros encaram a mudança de setor simplesmente como um tipo de sucesso diferente, e por isso, como algo que merece ser celebrado e acarinhado.

## Complexidade, coragem, colaboração: ser um Empreendedor eficaz

---

Siew Quan Ng, Entrepreneurial & Private Business Leader, da PwC Singapura, conta com mais de 20 anos de experiência no aconselhamento de empresas familiares em todos os aspetos, desde o governo societário até à estratégia, passando pela gestão do risco e controlos internos. Este especialista criou o Asia Pacific Centre for Family Business Excellence da PwC como instrumento de suporte e aconselhamento às famílias da região. Partilhou connosco as suas opiniões sobre os principais aspetos que os membros da próxima geração devem ter em atenção ao criarem os seus próprios projetos independentes.

“Tudo começa com o facto fundamental do mundo se ter tornado mais complexo do que nunca. Para se bem sucedido nos dias de hoje, os negócios têm de competir ao nível global, inovar continuamente e manter a sua gestão em momentos de disrupção. É uma tarefa considerável. A boa notícia é que a geração dos millennials, que agora está a surgir tem um entendimento muito melhor destas matérias e cresceu já com a existência das novas tecnologias.”

“Sou da opinião que, para ter sucesso, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio. Se a empresa familiar investir na start-up do membro da próxima geração, isso pode tornar-se tanto num fardo como numa benção. A próxima geração pode ver-se tentada a encarar o investimento como um dado garantido, por que não foi ganho por ela, e desbaratá-lo em ideias arriscadas; por outro lado, pode sentir-se forçada pela obrigação e não ser corajosa sempre que é necessário.”

“Quando funciona, vemos a próxima geração a trabalhar com a empresa familiar, e não contra ela. Alguns dos novos projetos empresariais com maior sucesso podem ser o resultado de uma estratégia deliberada no negócio da família: uma nova forma de progredir, especialmente quando o modelo de negócio original se está a tornar obsoleto. A atual geração pode ser um grande investidor: Um antigo provérbio diz que o primeiro conjunto de investidores de qualquer novo negócio inclui: a família, os amigos e os tolos. A atual geração pode ser a família, mas certamente que não são tolos.”

Por isso, é aconselhável tirar o máximo partido da sua experiência e perceção. E deve-se evitar cortar todos os laços com a empresa familiar, se isso for possível. Os Empreendedores devem manter-se envolvidos, agindo como donos responsáveis: mantendo a sua posição no Conselho de Administração, partilhando a informação obtida, à medida que o projeto ganha dimensão e continuando a apoiar a empresa familiar, para que esta continue a ser lucrativa e sustentável.”

## Empreendedores: Perspetivas pessoais

---



### **A história de Lari**

*“Temos de descobrir, ou construir, a nossa própria história”*

Lari Raitavuo é um dos nove membros da terceira geração da Ensto, uma empresa finlandesa. A Ensto iniciou a sua atividade em 1958, na área dos acessórios de eletricidade, mas na segunda geração evoluiu para um negócio de tecnologias limpas, orientado para soluções elétricas inteligentes que melhoram a segurança, a funcionalidade, a fiabilidade e a eficiência em transportes, edifícios e redes energéticas inteligentes.

Conta atualmente com 1600 trabalhadores e opera em 20 países. A eletricidade pode parecer o tipo de setor que atrairia os atuais membros da próxima geração, mas sendo o segundo mais novo de entre outros oito primos e irmãos, e alguns já trabalham na empresa, juntamente com a geração dos pais, Lari teve de lutar para marcar o seu lugar.

“E eu realmente tentei!” afirma. “Passei a maioria das minhas férias escolares a trabalhar na Ensto, onde fiz de tudo, desde a linha fabril até ao marketing.” “Na terceira geração, partilhamos todos os mesmos valores, mas não necessariamente a mesma visão. Para mim, a execução era demasiado lenta, na minha forma de pensar como um empreendedor. Quis que algumas coisas acontecessem mais depressa. Mas sempre que tinha alguma ideia, a resposta era sempre “já fazemos isto há mais tempo do que tu, por isso não nos venhas dizer como é que se gere o negócio.” Mas eu fui capaz de ver a forma como as grandes mudanças no mundo estavam a criar novas oportunidades em áreas como as redes sociais, branding, saúde e bem-estar e quis aproveitá-las. Mas percebi que precisava de construir o meu próprio caminho, o que significou trabalhar fora da Ensto.”

“Mas isso não foi um problema: Creio que temos de descobrir, ou construir, a nossa própria história”

Lari já criou várias start-ups, algumas delas com um investimento inicial concedido pela sua mãe: “Ela ensinou-me o valor do dinheiro e como devemos olhar para os números. Quando lhe apresentei as minhas ideias, concedeu-me um empréstimo para as tornar realidade.”

Desde então, Lari não só alcançou o sucesso pelo seu próprio pé, como teve a satisfação acrescida de assistir à convergência entre a empresa familiar e as suas start-ups:

“Agora trabalhamos em conjunto: por isso as minhas ideias estão a ser escutadas.” E, apesar de nem todos os seus projetos terem sido bem sucedidos, Lari sabe que falhar faz parte do processo de inovação. “A inovação sempre fez parte da cultura da nossa família. O meu avô Enstio tinha uma curiosidade insaciável pelo conhecimento e uma grande vontade em fazer as coisas melhor e mais depressa que os outros. Viajava para o estrangeiro para aprender coisas novas, e era capaz de prever as necessidades dos clientes. Graças ao seu enfoque no desenvolvimento do produto, foi capaz de introduzir continuamente novidades que nenhuma outra empresa fabricava. Percebeu desde cedo que fazia mais sentido vender sistemas do que produtos separados. Adorava inovar e sabia que isso não era possível a menos que fosse capaz de aceitar que esse processo implicaria falhar. É preciso inovar, testar, inovar e testar outra vez, e eventualmente os resultados aparecerão.”

Lari pode até construir a sua própria carreira fora da Ensto, mas sabe que pertencer a uma família envolvida em negócios, mesmo que não se trabalhe para o negócio da família, lhe conferiu vantagens importantes: “As redes de contatos são especialmente importantes. O meu conselho para os outros membros da próxima geração é de que não percam completamente o contato com o negócio da família e que o utilizem antes como um ativo.

Não um ativo financeiro, mas como fonte de contatos e redes de conhecimentos.” Este empreendedor sabe também que não basta ter novas ideias. “O que importa realmente é a execução: chegar e fazer com que as coisas realmente aconteçam.”

Mantendo-se fiel ao seu espírito, Lari mantém ligações ativas com a empresa da família, mas na qualidade de proprietário, e não de gestor. “Faço parte do conselho da família, e estamos num momento importante, uma vez que vamos ter de gerir a próxima transição geracional. Por isso, a prioridade da minha geração é garantir o bem-estar do negócio da família Ensto nos próximos 100 anos. Juntamente com a atual geração.” Evidentemente que nessa altura poderemos ter outro negócio familiar com a sua própria história de sucesso para contar.



## Capítulo 5

# *Quatro vias diferentes, quatro visões diferentes de sucesso*

Os desafios e as oportunidades colocados aos Guardiões, Transformadores, Intraempreendedores e Empreendedores são obviamente distintos. Conforme já vimos anteriormente, também é possível que alguns membros da próxima geração sigam mais do que um caminho, como é o caso de Nararya Sastrawinata, que age como Guardião na empresa da família, mas que lançou também os seus próprios projetos.

O que importa é que todas as partes interessadas cheguem a um acordo sobre a definição de “sucesso”. Individualmente, e coletivamente, enquanto família. E a partir daí, trabalhar em conjunto para torná-la uma realidade. Se o negócio da família está desesperado para reter os seus talentos mais jovens, terá de se adaptar para garantir que estes consigam realizar as suas ambições no seio da empresa. E isso inclui a criação de um plano bem definido, quer para a próxima geração, quer para o negócio. Os membros mais ambiciosos da próxima geração podem estar impacientes e querer saber quais os planos para os próximos três a cinco anos, antes de se comprometerem a investir o seu tempo e talento.



*“Quando me juntei à empresa, perguntei: onde é que vou estar daqui a cinco, dez, quinze ou vinte anos? Mas ninguém da geração mais antiga foi capaz de me responder. Preciso de ver para onde é que o meu trabalho me está a levar e para onde é que estou a ir.”*

Justin Hearne, Danroc, África do Sul. Terceira Geração

Se, por um lado, a próxima geração dispõe de competências e de ambições que podem ser concretizadas mais eficazmente fora da empresa familiar, cabe à família encontrar a forma certa de os ajudar nesse desiderato. A oferta de ajuda financeira parece ser a forma mais óbvia, mas a orientação e o apoio podem ser igualmente importantes para ajudar um novo projeto a vingar. E se isso acontecer, o negócio original pode beneficiar de um novo e significativo fluxo de receitas. E como se comprova da história de Nararya Sastrawinata, é possível ser-se um Mentor empenhado e um Empreendedor de sucesso se existir talento e a cultura for a correta.

## ***De fora para dentro: uma perspectiva externa***

---

### **Pessoas, relações e riqueza: encontrar um “espaço seguro” para a mudança**

---



Francesco Lombardo possui uma vasta experiência no trabalho com empresas familiares em todo o mundo, e publicou recentemente o seu quinto livro, *Safe Space: Governance in Action*, onde reúne a sua experiência acumulada. Quisemos saber mais sobre o conceito de “espaço seguro” e porque é tão relevante num contexto de empresa familiar.

#### ***Explique-nos o que entende por “espaço seguro”.***

Todos desejamos sentirmo-nos seguros. Para nós próprios, nas nossas famílias, nos nossos relacionamentos com os outros, no meio que nos rodeia, e em última análise, para o nosso património. Sentir-se seguro é uma condição prévia a um comportamento honesto e justo, a decisões honestas e justas e a uma liderança e gestão honestas e justas. Também é a melhor forma de salvaguardar o nosso património financeiro e facilitar o planeamento de sucessão, transferindo a riqueza para a geração seguinte. As empresas familiares são diferentes dos outros negócios porque congregam relações emocionais e profissionais.

Temos então três espaços que se interligam: pessoas, relações e riqueza.

Para que uma empresa seja bem-sucedida no longo prazo, todos estes três espaços devem ser “seguros”. O capital humano deve ser acarinhado, as relações devem ser positivas e o capital financeiro deve estar protegido contra os riscos. As sucessões muitas vezes falham devido a uma sensação injustificada de privilégio pelos membros da família. Estes têm direito a tentar a sua sorte, mas apenas se também estiverem preparados para assumir a responsabilidade.

#### ***Na prática, o que significa então criar um “espaço seguro”.***

Para as pessoas, significa ser profissional e emocionalmente competente para lidar com os desafios que inevitavelmente irão surgir. Este problema é mais difícil de resolver nas empresas familiares, porque os colegas também são conhecidos e parentes e todos sabemos que nas nossas famílias existem pessoas que nos “tiram do sério”. Isto pode trazer mais volatilidade ao local de trabalho, o que por sua vez ameaça a segurança da riqueza da família e das relações entre os seus membros. Quando olhamos especificamente para as relações entre a atual e a próxima geração, vemos que estão em jogo diferentes tipos de “segurança”: a atual geração precisa de sentir que a empresa (e os seus fundos de pensões) estão em segurança nas mãos dos seus

filhos, ao passo que a próxima geração precisa de se sentir confiante que os seus pais cortam o cordão umbilical e que eles próprios têm as competências e a experiência necessária para serem os Guardiões da empresa, especialmente se isso significar alterações significativas.

***De que forma é que os negócios familiares criam um “espaço seguro”?***

É realmente necessário ter alguém, de fora, que seja um facilitador, alguém exterior a estes três círculos que se interligam. Isto porque o processo implica explorar crenças e atitudes que determinam quem somos e a forma como nos comportamos. A maioria de nós não está ciente de como estas podem ser poderosas, e negativas também. O objetivo é trabalhar em conjunto, a fim de criar aquilo que chamo a constituição de um património familiar, que é uma forma de governance societária cultural, mas adaptado especialmente a negócios familiares.

É algo cujo desenvolvimento precisa da participação de toda a família. Define os princípios e os valores partilhados, determina as regras pelas quais as pessoas pautam as suas vidas, e as consequências do seu incumprimento, clarificando regras e responsabilidades. Se os Mentores são um dos quatro tipos de membros da próxima geração, então este será o mapa e o manual que orientam o trabalho do Mentor.



## Capítulo 6

*Dar o seu próprio contributo:  
Prioridades e paixões - tecnologia  
digital, inovação, profissionalização,  
diversificação e impacto social*

Tudo que aprendemos acerca dos membros da próxima geração, quer nas entrevistas deste ano, quer pela nossa própria experiência de trabalho com estes jovens, aponta na mesma direção: têm uma visão bem definida sobre o futuro do negócio das suas famílias e algumas ideias bem vincadas sobre como lá chegar. E isso é verdade, quer estejam na empresa familiar a olhar para fora, ou fora da empresa, a olhar para ela.

A sua própria experiência e educação pode significar que atribuem uma importância especial a temas como a digitalização, inovação e profissionalização, e a sua perspetiva global torna-os mais propensos a diversificar, tanto em termos de produtos e mercados, ou formas de trabalhar. Aqui, o denominador comum é a orientação estratégica: a necessidade de uma estratégia empresarial convincente e um plano de execução prática para o médio e curto prazo. Estes laços foram o tema em discussão em 2016 no Inquérito Global sobre Empresas Familiares<sup>2</sup>: a ausência de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo no planeamento estratégico de muitas empresas familiares. Muitas pessoas que trabalham no setor dispõem de planos de negócio de curto prazo eficazes, e uma visão de longo prazo que se pode medir em gerações, mas o período entre os cinco e os dez anos não está devidamente preparado. As boas notícias é que são precisamente as áreas preferidas da próxima geração que têm de ser incorporadas neste pensamento de médio prazo. E vemos cada vez mais membros da próxima geração no papel de futuros proprietários, a quem é dado um cargo ao nível da direção, através do qual são capazes de apoiar o conselho de administração, aportando o nível exato de contestação independente e robusta, e novas competências e pensamentos que ajudam a preparar o negócio para o futuro. É um bom presságio para o setor das empresas familiares, na globalidade, desde que a atual geração reconheça este facto, e aproveite as competências, vitalidade e experiência da próxima geração para levar o negócio por diante.

<sup>2</sup> Inquérito Global sobre Empresas Familiares: Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo. Acedido em 15 de agosto em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016.html>

## Digitalização: “Todas as redes sociais e de marketing digital são da minha responsabilidade”

Não surpreende saber que, qualquer que tenha sido o caminho por eles escolhido, os membros da próxima geração estarão no pelotão da frente no que toca à forma como os negócios se preparam para vencer os desafios do mundo digital; por outras palavras, são eles que dispõem de uma estratégia de negócio apropriada para a era digital, sendo capazes de colher os benefícios, bem como responder aos infindáveis desafios. Sendo nativos digitais, sentem-se muito mais à vontade com as novas tecnologias e vislumbram o seu potencial para desencadear uma mudança.

Os resultados do estudo deste ano sugerem que as empresas que reconhecem ter um risco ou problema nestas áreas estão mais disponíveis a dar à próxima geração a liberdade necessária para implementar a mudança. Conforme já afirmámos anteriormente, a adoção do digital começa tendencialmente com projetos isolados na área das comunicações: marketing e vendas online, redes sociais e gestão de relações com clientes (CRM).



## Nas suas próprias palavras



*“Estou consciente das principais tendências na área digital e de todas as inovações que se sucedem um pouco por todo o mundo. Tento sempre trazer esta perspetiva para o nosso negócio familiar, com base no nosso legado e como meio de reforçar os pontos em que somos fortes.”*

Daniel Gentil, Gentil Negócios, Brasil. Terceira Geração

*“O meu pai não usa o correio eletrónico, por isso ainda tenho de lhe escrever mensagens num pedaço de papel. Mas ele sabe muito bem que é o futuro.”*

Anónimo. Segunda geração



*“Os produtos que temos agora são muito mais orientados para as pessoas da faixa etária entre os 35 e os 45 anos. E muita gente deste grupo etário está nas plataformas digitais.”*

Nihaal Mariwala, OmniActive Health Technologies, Índia. Segunda geração



*“Criei uma página para nós no Facebook, redesenhei o website, e faço a gestão do nosso perfil no Twitter. Por isso todas as redes sociais e marketing digital são da minha responsabilidade.”*

Attie Louw, Opstal, África do Sul. Sétima geração



*“Lido com todos os programas de divulgação digital e estratégia digital da Apollo. Os websites, as aplicações e tudo o que tenha a ver com tecnologia que ajude o negócio. Podem ser matérias relacionadas com dispositivos, software, websites e aplicações.”*

Anindith Reddy, Apollo, Índia. Segunda geração

---

A digitalização dos processos de produção ou de negócio é mais difícil de alcançar e implica um grau de transformação e investimento muito mais elevado e muitos membros da atual geração ainda não se sentem preparados para os realizar. E muitos estão cansados de presumir que, tratando-se de pessoas mais jovens, os membros da próxima geração são, por definição, especialistas nesta área cada vez mais complexa.

Na sondagem que realizámos no âmbito do presente estudo, 36% dos membros da próxima geração afirmou sentir-se frustrado porque a atual geração não compreende plenamente o potencial da tecnologia digital, nem os riscos que esta pode representar. Neste contexto, é significativo que 75% dos membros da próxima geração com quem conversámos acredite ser muito importante, ou essencial, ter uma estratégia para a era digital. Contudo, apenas 7% é da opinião que a sua própria empresa está a superar bem este desafio. E, se por um lado, 56% dos membros da próxima geração desempenha um papel relevante nesta área, por outro, são apenas 27% aqueles que não estão tão envolvidos (ainda que pensem poder contribuir mais). 16% sente-se realizado em desempenhar um papel secundário.

Uma forma de interpretar estes resultados é que existem demasiados membros da próxima geração

que acreditam ser difícil ir mais além de um website renovado ou melhor, para aproveitar verdadeiramente as oportunidades colocadas pelo atual mundo digital. Se forem capazes de fazer mais, tanto eles como as suas empresas terão mais a ganhar em termos de prontidão para o futuro. Porque todas as empresas, familiares ou de outra natureza, precisam de lidar com o desafio do digital: mesmo setores que se podem julgar imunes não o serão por muito tempo, e não agir é muito mais arriscado do que seguir pelo caminho errado. Os membros da próxima geração que estejam atualmente menos envolvidos nesta área têm de perguntar a si próprios o que mais é que as suas empresas podem fazer e qual o papel que podem desempenhar para superar este desafio. A julgar pelas conversas que tivemos com os membros da próxima geração, caso pretendam desbravar terreno nesta área, terão de realizar uma pesquisa detalhada e apresentar um dossiê convincente aos atuais responsáveis. Mais uma vez, a importância de um conselho de administração forte e independente, com as competências indicadas para ajudar a implementar a estratégia correta para o futuro, desempenha um papel crucial no aproveitamento das oportunidades apresentadas pela digitalização.

Uma opção de inovação consiste em formar uma empresa externa e provar que o conceito resulta, antes de tentar vender os potenciais benefícios ao negócio da família. Conforme explica Willi Prettl, da Deutscher Mittelstand: “Quando há cinco anos comecei a falar da transformação digital na Prettl, todos diziam “Sim, é muito interessante, mas será que precisamos disso?” Agora que tenho a minha própria empresa de consultoria de transformação digital, as pessoas na Prettl começaram a prestar atenção.”

## Perspetiva pessoal

---



### **A história de Ashiis**

*“Estamos a usar o big data para fazer uma grande diferença”*

Conforme já vimos, Ashiis Goenka pertence à terceira geração do conglomerado 3F Industries, sediado na cidade de Hyderabad, no sul da Índia. Quando começou a trabalhar na divisão de óleo de palma da 3F, estava apostado em modernizar e profissionalizar a forma como o negócio era gerido e a tecnologia digital teve um papel importante nessa mudança.

“A minha mulher e eu desenvolvemos uma plataforma de TI totalmente nova para a nossa equipa de vendas de óleo de palma. A sua função é convencer os agricultores a cultivar óleo de palma, por isso agora, quando se deslocam no terreno, usam uma nova aplicação baseada em dados de satélite e informação geográfica. Quando reúnem com um agricultor, podem carregar todos os dados sobre a sua atual produção, o que cultiva, onde opera e muitas outras variáveis acerca da sua família e rendimentos, bem como informação técnica sobre os níveis freáticos e a composição do solo. Ao todo, são cerca de 500 variáveis. Carregando tudo isto no nosso sistema, podem ver de que forma o agricultor pode ser afetado pelo preço das várias matérias-primas ou condições atmosféricas e ajudá-lo a tomar as melhores decisões e a obter melhor rentabilidade. Também somos capazes de identificar novos agricultores calculando, por exemplo, que cultivar óleo de palma para nós seria mais lucrativo para eles do que a sua fórmula atual. “Basicamente, estamos a recorrer ao big data para fazer uma grande diferença. E fazemos! No passado tínhamos uma taxa de sucesso de 50 a 55% na adesão de novos agricultores. Agora, esses valores estão na ordem dos 70 a 80%.”

## Inovação: “Eu ambiciono ser uma criadora disruptiva.”

---

A inovação é outra grande prioridade para muitos membros da próxima geração. E alguns dos melhores exemplos vêm destes jovens que seguiram o caminho do empreendedorismo, em vez dos que optaram por ficar juntos das suas famílias. Mas existem exceções, como as nossas perspetivas pessoais demonstram.

Em grande parte, o padrão (e o desafio) colocado pela inovação é o mesmo que encontramos com o digital: 82% dos membros da próxima geração que inquirimos são da opinião que a inovação é muito importante ou essencial, mas apenas 15% consideram que as suas empresas têm um bom desempenho nesta área. E enquanto 56% desempenha um papel importante na empresa, 29% assume ter um papel secundário, desejando poder dar um contributo maior. 16% não têm qualquer envolvimento e estão satisfeitos com essa condição.

**82%** % dos membros da próxima geração acredita que a inovação é essencial ou muito importante

---

**15%** de entre eles é da opinião que a sua empresa tem um bom desempenho nesta área

---

**56%** desempenha na empresa um papel importante na inovação

---

**29%** acredita que pode dar um contributo maior

---

**15%** está satisfeito por não estar envolvido

---

*Perguntas: Qual o grau de importância que atribui a estas matérias para a sua empresa?*

*E como classifica a forma como julga que a sua empresa está a lidar com estas matérias?*

Base: 102

## Perspetiva pessoal

---



### **A história de Daniel**

*“Quero dar ao nosso negócio de família o tipo de mentalidade das atuais start-ups, sem perder de vista aquilo que já conseguimos construir, mas criando novas possibilidades no mundo digital.”*

Daniel Gentil faz parte da terceira geração da empresa da família, a Gentil Negócios, um retalhista do Nordeste do Brasil. A empresa detém os franchiseings locais para as maiores marcas de consumo, como a Sunglass Hut e a Swarovski e uma importante marca de cosméticos local, o Boticário, contando também com uma equipa de vendas diretas e trabalhadores independentes na ordem das 16.000 pessoas, principalmente mulheres.

A Gentil Negócios continua ainda assim a ser um negócio familiar. O tio de Daniel é o CEO, a sua mãe é a diretora de recursos humanos e a tia é a diretora do departamento comercial. Daniel formou-se em marketing e durante algum tempo trabalhou para a Swarovski, para conhecer melhor a forma como este importante parceiro trabalha.

Seguiu-se um curto período em que tentou criar o seu próprio projeto de marketing no setor alimentar e um período de trabalho em operações de fusão e aquisição numa empresa de serviços profissionais. Seguidamente, tornou-se membro do NextGeneration Committee no FBN, criando um programa de inovação para Negócios Familiares na NextLeader.

E depois algo inesperado sucedeu. “Em janeiro de 2017, estive numa importante conferência em Nova Iorque acerca do futuro do setor do retalho”, explica Daniel. “Somos o maior negócio de retalho em franchising do Brasil, com mais de 90 lojas. Mas este setor está a mudar rapidamente e as marcas de retalho global como a Amazon não têm uma presença física aqui. A conferência era sobre a forma como o comportamento dos consumidores está a mudar e como os retalhistas têm de se adaptar àquilo que o consumidor deseja, independentemente da compra ser realizada na loja ou online. Quando troquei impressões com a família, gerou-se uma grande discussão sobre como iríamos enfrentar esta nova realidade na Gentil Negócios. Fui convidado a juntar-me à empresa e a liderar esta área. Sempre me senti muito próximo do negócio quando este estava em crescimento, mesmo que não tivesse planeado trabalhar lá. Por isso, trata-se de uma grande oportunidade. Tinha planos para abrir a minha própria start-up digital, mas isto é ainda melhor: trabalhar naquilo que amo, que é inovador e que pode contribuir, igualmente, para o legado da minha família.”

Mesmo num espaço de tempo tão curto, Daniel já conseguiu introduzir algumas mudanças significativas: “Expliquei à minha família que, se queríamos levar a sério o desafio da inovação, então teríamos de começar a recorrer aos nossos pontos fortes: os franchisings e as vendas diretas, segmentos onde temos mais de 30 anos [de experiência]. Começámos por ajudar as start-ups a expandir os seus negócios, usando o sistema de franchise, um setor onde temos uma vasta experiência. E foi isso que fizemos. Em segundo lugar, era preciso trabalhar com as nossas equipas de 16.000 vendedores de uma forma totalmente nova. Foi uma ideia que surgiu das muitas horas gastas a ouvir estas pessoas, compreender os seus problemas e perceber de que forma é que poderíamos usar o digital para os ajudar a fazer crescer o seu próprio negócio. E foi isso que fizemos, também.

Imagem: Cortesia da Gentil Negócios



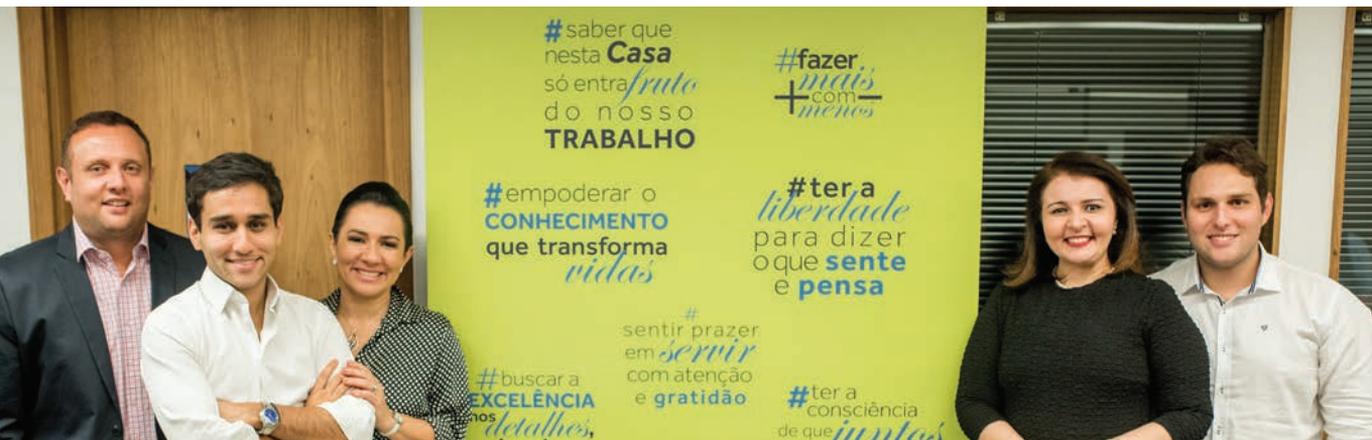
*“Estou consciente das principais tendências na área digital e de todas as inovações que se sucedem um pouco por todo o mundo.*

*Tento sempre trazer esta perspetiva para o nosso negócio familiar, com base no nosso legado e como meio de reforçar os pontos em que somos fortes”*  
*“Sempre fui muito ligada ao meu avô, que foi quem criou a nossa empresa familiar. Ele tem uma capacidade incrível para criar conexões, olhando para as coisas de uma forma diferente. Aplicou a sua forma de pensar criativa nos negócios, o que lhe permitiu ser bem-sucedido. E ele tentava sempre superar-se. Eu ambiciono ser uma criadora disruptiva dessa ordem dentro do meu próprio negócio.”*

Jeannette zu Furstenberg, Fundadora e General Partner, La Família, Alemanha. Terceira geração Krohne Messtechnik GmbH

*“O maior desafio tem sido o choque entre as novas e as antigas ideias.”*

Anónimo. Quinta geração



## Profissionalização: “Não queríamos ser vistos como uma empresa familiar gerida de uma forma não profissional”

---

Em 2014, no Inquérito Global sobre Negócios Familiares, Íntimo e Profissional: o Fator Família<sup>3</sup>, observámos detalhadamente a profissionalização da empresa familiar, um tema que continua a estar no topo da agenda para muitos membros da próxima geração, especialmente quando têm licenciaturas em gestão ou MBAs. Alguns estão a fazer progressos ao nível do grupo, em áreas como finanças, reporting, processos de RH e branding: outros estão a colocar as suas ideias em prática, como é o caso de um diretor de divisão ou unidade de negócio. E alguns aprenderam da forma mais difícil que este tipo de mudança já devia ter ocorrido há muito tempo.

Em 2014, o nosso Inquérito Global sobre Negócios Familiares também abordou a forma como algumas das empresas familiares, mais experientes e sofisticadas estão, a realizar a transição do conceito de “negócio familiar” para o de “família de negócios”. Por outras palavras, uma abordagem em que a empresa é gerida por profissionais e a família exerce uma função de proprietário e responsável pela governance societária. Alguns dos membros da próxima geração com quem falámos este ano já iniciaram esta transição há algum tempo. Por exemplo, um membro da próxima geração de uma empresa da região da Ásia-pacífico que já vai na quinta geração está prestes a entregar o controlo da gestão da divisão atualmente sob a sua responsabilidade a um gestor profissional, passando a assumir um papel de membro do Conselho: “Trabalhei nesta empresa durante seis anos, mas isso deveu-se a um mero acaso e a circunstâncias muito específicas. Sempre tive a intenção de entregar a gestão a um profissional, que acabei de contratar. Somos três da atual geração e estamos bem cientes de que ter membros da família em cargos de direção pode criar obstáculos à progressão profissional de outras pessoas com talento. Para nós, a principal prioridade é sermos bons proprietários. Isso significa contratar pessoas muito mais competentes do que nós, implementando os meios de controlo apropriados e deixá-las fazer o seu trabalho.”

<sup>3</sup> Inquérito Global sobre Negócios Familiares 2014 - Íntimo e Profissional: o Fator Família PwC 2016, acessado em 25 de agosto de 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>



## Nas suas próprias palavras:



*“Descobrimos algumas questões relevantes que tinham de ser resolvidas, e que desconhecíamos completamente. Percebemos que a solução era ter melhores comunicações e reporte interno, incluindo uma reunião semanal com a equipa de gestão.”*

Melissa Sin, SKB, Malásia. Terceira geração



*“Os nossos processos organizacionais não acompanharam o desenvolvimento do negócio, o que significa que, depois de termos ganho um contrato, o acompanhamento não era tão bom nem tão rápido como gostaríamos. O meu pai pediu-me que solucionasse e melhorasse esta questão, mas sem me dizer como deveria fazê-lo. Criei um sistema de TI para lidar com a situação, que acabou por ganhar o segundo prémio do concurso Chief Innovation Officer realizado pela PwC e pela Forbes. Tive muito orgulho, especialmente porque era o participante mais novo.”*

Jan Olszewski, Solaris, Polónia. Segunda geração



*“Um dos principais desafios que o meu irmão e eu tentámos resolver, quando estávamos no início, foi garantir que não éramos vistos como uma empresa familiar gerida de uma forma não profissional. Queríamos afastar esse tipo de ideias, por isso a governance societário foi uma das iniciativas mais importantes para nós.”*

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração



*“Vinha de organizações super profissionais, com uma cultura de competitividade, e pouco hierarquizadas. O ambiente aqui era muito diferente.”*

Arjun Jain, Varroc, Índia. Segunda geração

## Diversificação: “Trata-se do desenvolvimento do negócio e da criação de novos produtos”

A diversificação é outra área em que os membros da próxima geração podem marcar a diferença. Alguns foram capazes de detetar novas formas de explorar as atuais potencialidades do negócio familiar, como foi o caso de Harly Pow, que identificou novos tipos de clientes para o negócio da construção da sua família, ou como fez Lyn Siew num setor muito diferente.



## Nas suas próprias palavras:



“Gostamos de olhar para a expansão da rede de canais do nosso negócio de tubagens PVC como se estivéssemos a construir uma autoestrada para os lugares mais recônditos no país. Quando ficar concluída, podemos usá-la para transportar tudo. Ou seja, quando esta rede estiver implementada, pode ser usada por diferentes produtos para crescer. Num mercado em rápido desenvolvimento como a Índia, é um ativo precioso.”

Devesh Bansal, Skipper Ltd, Índia

“Quando voltei dos meus estudos na China, pediram-me que criasse de raiz uma nova divisão de nutrição para animais. Supervisionei a construção das instalações, as vendas, os postos de back office, tudo. Criei tudo de raiz. E decidi fazer em simultâneo um curso superior sobre esta matéria, para ter a certeza que sabia o que estava a fazer. Isto foi em 2010, e agora estamos a crescer 20% ao ano.”

Lauren Chua, FJ Wagon, Filipinas. Terceira Geração



“Na organização, a minha principal função envolve Business Development Enablers para os mercados doméstico e internacional. Viajo frequentemente para países da região para apoiar a rede e a distribuição nos seus requisitos de produtos e de projetos. Uma vez que parte significativa da nossa receita é obtida com exportações, o esforço de desenvolvimento de negócios está centrado no desenvolvimento de mercados e novos produtos e na inovação no fabrico, de forma a garantir a sustentabilidade do negócio e a nossa capacidade de continuar a operar.”

Melissa Sin, SKB, Malásia. Terceira Geração

Outros olham para a diversificação em termos de mercados, em vez de clientes. Uma vez que muitos membros da próxima geração estudaram ou trabalharam no estrangeiro, estes podem sentir mais apetência (e mais à vontade) relativamente a uma expansão geográfica do que os seus progenitores.

E em alguns casos, o motor da diversificação é através da criação de novos produtos.

## Perspetiva pessoal

---



### **A história de Attie**

*“Estamos a diversificar aquilo que vendemos, mas isso significa alterar o modelo de negócio.”*

O negócio da família de Attie Louw, na África do Sul, vai já na sua sétima geração e, durante esse tempo, evoluiu da agricultura para a produção vinícola, sob a marca Opstal. “O meu pai iniciou esta transformação durante a década de 90,” explica. “No ano 2000 já produzíamos vinhos galardoados. Juntei-me em 2009, já tendo trabalhado em alguns produtores na França e na Austrália, para ganhar experiência na produção vinícola. Foi isso que fiz quando comecei e depois de ter trabalhado em quatro vintages decidi dedicar-me mais às vendas e ao marketing. Um dos meus primeiros projetos incluía uma análise da concorrência, para ver quem mais estava no mercado e de que forma é que os nossos vinhos se comparavam em termos de qualidade e preço. A produção vinícola é uma indústria competitiva. Os custos estão sempre a subir, o que significa que temos de conseguir boas margens. Na África do Sul, somos confrontados com problemas de ordem prática, como por exemplo, garantir a obtenção de um fornecimento de água estável e de qualidade. “Costumo dizer que fazer o vinho é fácil, vendê-lo com um bom lucro é que é difícil.”



Imagem: Cortesia da Opstal

Uma das coisas que aprendemos com esta análise de mercado foi que a família poderia obter margens mais favoráveis se alterasse a forma como o produto era vendido. “Até há cinco ou seis anos atrás, vendíamos 95% do produto a granel, e apenas 5% era engarrafado com a nossa própria marca. Agora, esse valor subiu para os 20%, e em vez de termos uma única gama de vinhos, temos quatro. Estamos a ganhar mais dinheiro desta forma, mas o modelo de negócio é muito diferente, por isso tivemos de nos adaptar. O marketing é totalmente diferente. Por exemplo, foi preciso desenvolver uma estratégia de vendas e de marca para cada gama. Aproveitámos a história da nossa própria família e as pessoas que trabalham connosco há muito tempo, para transmitir autenticidade. Também foi necessário empregar pessoal de vendas em diferentes mercados de exportação. Existe muito espaço no estrangeiro que podemos explorar, especialmente na China, Ásia e EUA. Essa missão também é da minha responsabilidade.

Talvez a maior alteração introduzida por Attie tenha sido tornar a marca atrativa para uma faixa de mercado superior e o desenvolvimento de uma gama premium. “Para nós, foi uma mudança radical: esta gama (Carl Everson Range) regista atualmente um crescimento anual na ordem das dezenas. O meu pai deu-me toda a autoridade necessária para que isso fosse uma realidade. Tive todo o seu apoio, porque ele sabia que estava a tomar a decisão certa, mas teria de despender muita energia para a concretizar. E isso significou voltar-se para a geração seguinte.”

## “Para praticar o bem é preciso fazer algo de bem”: os membros da próxima geração e a responsabilidade social

Na seção anterior vimos de que forma é que os membros da próxima geração estão a marcar a diferença dentro das empresas. Vejamos agora aquilo que esses membros da próxima geração pretendem alcançar fora delas, e qual o papel que reservaram para os negócios no mundo à sua volta.

Quando conversamos com os atuais membros da próxima geração, torna-se evidente que são mentes independentes e com ambição profissional, mas muitas vezes a sua definição de sucesso é muito diferente da dos seus pais. Os membros da próxima geração bem-sucedidos têm o mesmo espírito empreendedor que definiu desde logo as empresas das suas famílias, mas muitos deles acreditam que os negócios devem ser uma força do bem e não uma mera forma de gerar riqueza (apesar de ser essa mesma riqueza que lhes permite assumir esta posição, uma ironia que não passa despercebida a muitos).



### Nas suas próprias palavras:



*“Para mim, sucesso é sinónimo de dinheiro: a primeira motivação é o lucro. Sim, construir equipas é ótimo, criar ecossistemas é ótimo, a filantropia é ótima, como também o é acrescentar valor para o país. Mas se não for para fazer dinheiro, não estou interessado. Não tenho dúvidas quanto a isso.”*

Ashii Goenka, 3F Industries, Índia. Terceira Geração



*“Acredito que, se a sorte nos sorriu, então é a nossa altura de ajudar as pessoas, porque temos uma responsabilidade para com os outros.”*

Jan Olszewski, Solaris, Polónia. Segunda geração



*“O equilíbrio entre a vida e o trabalho é muito importante para mim e para os meus irmãos e mais ainda no caso da geração dos meus pais. Eles trabalharam arduamente e estou-lhes eternamente grata pelos sacrifícios que fizeram. Mas a minha mentalidade é um pouco diferente. Acredito que devemos ajudar a equipa da JUMBO a atingir esse difícil equilíbrio entre a família e trabalho. Acredito que uma empresa que protege genuinamente a sua equipa terá mais lealdade e satisfação no trabalho. Atualmente temos aulas semanais de exercício físico e uma sala de karaoke, mas espero um dia ter muito mais. Talvez um horário mais flexível, maior envolvimento na comunidade e uma ambição: criar uma creche para crianças.”*

Ashley Ang, JUMBO Group of Restaurants. Segunda geração

A responsabilidade social é uma área em que os membros da próxima geração têm uma perspectiva e uma sensibilidade diferentes da dos seus pais. E na qual tipicamente pretendem assumir (ou lhes pedem que assumam) a liderança. Em muitos casos, a sua empresa tem já uma longa tradição em ações solidárias, uma vez que os negócios familiares alcançam o sucesso graças ao apoio prestado às comunidades em que se inserem e a causas específicas. Os membros da próxima geração pretendem por vezes ir mais além, mas assegurando-se que esta meta está alinhada com a missão da empresa, e que não se trata de uma atividade secundária.

Estes jovens veem uma grande diferença entre “filantropia” com o fim em si própria, e um “investimento social” com uma meta específica: pretendem garantir que o dinheiro e o apoio prestados pela empresa são corretamente direcionados e calculados e que os projetos em causa refletem genuinamente os valores da família e do negócio. Alguns estão igualmente a tentar incorporar este espírito no coração do negócio e assim dar azo a uma verdadeira transformação, alinhando a gestão da empresa com a sua finalidade social.

A história de Hanah Caan é um excelente exemplo de um membro da próxima geração que mostra de que forma a empresa familiar pode beneficiar com uma abordagem filantrópica mais profissional. Outros negócios familiares responderam a este desafio, criando fundações dedicadas, e muitos membros da próxima geração estão a assumir papéis de liderança nestes órgãos.

## Perspetiva pessoal

---



### **A história de Hanah**

*“Quando temos origem numa família de negócios, olhamos para eles como uma boa solução para alguns dos problemas mais graves do mundo.”*

O pai de Hanah Caan criou, e mais tarde acabou por vender, uma bem sucedida empresa de recrutamento, mas ficou mais conhecido pelo seu papel na série da TV Dragon’s Den. Nessa altura, já tinha aberto um gabinete de gestão patrimonial para cuidar dos seus investimentos, quando a filha Hanah se juntou a ele, depois de concluir os estudos na London School of Economics. “Trabalhar com o meu pai foi um excelente curso intensivo em gestão. Graças a um programa de desenvolvimento de gestão estruturado, comecei a participar em todas as atividades em que ele estava envolvido, desde os nossos investimentos, ao seu trabalho nos meios de comunicação, bem como às oportunidades de filantropia que se criaram graças ao reconhecimento alcançado na série Dragon’s Den. A filantropia sempre desempenhou um papel importante na nossa cultura, mas tendo ganho experiência no mundo dos negócios, apercebi-me que não estávamos a gerir as nossas doações de forma inteligente e não estávamos a avaliar o impacto provocado nas causas que decidimos apoiar.

Após uma conversa com o meu pai, em que lhe expliquei que precisávamos de ter uma abordagem mais estratégica às nossas ações de filantropia, ele deu-me uma oportunidade para constituir a nossa própria fundação, usando uma abordagem mais sólida para garantir que os nossos contributos faziam uma diferença significativa e em que podíamos também aplicar medidas rigorosas de impacto e eficácia. Um projeto que estava previsto durar seis meses, no fim acabou por se prolongar por 18 meses, porque logo após termos tido esta conversa, o Paquistão foi assolado pelas piores inundações de sempre.”

Hanah viu-se repentinamente com mais responsabilidades do que apenas desenvolver uma estratégia de filantropia. “Não se tratava apenas de dinheiro. A nossa missão era orientar todos os recursos disponíveis para conseguir resolver os problemas: tive a sorte de poder tirar partido do meu perfil junto da comunicação social, para além das nossas redes de contacto e da nossa influência a título particular e enquanto família. Trabalhámos com outros grupos e instituições de solidariedade no Paquistão e despendi muito tempo no local em algumas das áreas mais atingidas, algo que nunca tinha feito antes. Angariámos mais de 1 milhão de Libras em financiamento externo e mais os nossos próprios donativos, que reunimos e aplicámos na reconstrução de três aldeias e no realojamento de mais de 2000 pessoas. Apreciei especialmente o facto de estarmos a garantir não só que estávamos a providenciar um lar a estas pessoas, mas também a ajudá-las a reconstruir as suas vidas, incluindo a criação de um modo de vida sustentável.



Foi por isso que financiámos cerca de 600 micro empresas, dando relevância às famílias mais carenciadas. Em perspetiva, foi a coisa mais gratificante que já fiz.”

A Hanah continua a desempenhar um papel de liderança, reunindo a equipa executiva responsável por uma iniciativa do Governo do Reino Unido destinada a ajudar jovens a montar os seus negócios, tendo igualmente estado envolvida numa rede de membros da próxima geração interessados em filantropia. E explica “Atualmente, a responsabilidade social das empresas, em particular, está a ganhar interesse. Creio que está a ir buscar muita energia ao enorme boom das start-ups e do empreendedorismo. Os empreendedores querem participar mais ativamente, porque, em vez de herdarem, geraram o seu próprio capital. E se, como eu, temos origem numa família de negócios, olhamos para estes como uma boa solução para alguns dos problemas mais graves do mundo.”

## ***De fora para dentro: Uma perspectiva externa***

---

### **“Luta por alguma coisa, e não contra ela”: Inspirar os membros da próxima geração a deixar um legado diferente**

---



Rachel Gerrol tem um impressionante curriculum de sucessos na área da mudança social, incluindo o trabalho desenvolvido para as Nações Unidas

e apoio na organização de uma Conferência na Casa Branca intitulada Next Gen Philanthropy and Impact Investing, em 2014. Em 2011, ela e mais dois amigos fundaram a NEXUS, [www.nexusglobal.org](http://www.nexusglobal.org). Perguntámo-lhe o que faz e por que motivo é que é tão relevante para os membros da próxima geração.

#### ***Qual é a ideia?***

É muito simples. Até 2050, e só nos EUA, iremos assistir à transferência de biliões de dólares da geração mais antiga para a mais nova. Mas estas famílias, e os seus negócios, são muito mais eficazes a criar esta riqueza do que a distribuí-la de uma forma que seja mais vantajosa para todos. Basicamente, são muito poucos os membros da atual geração os que se tornaram doadores estratégicos e investidores competentes com impacto social. A minha própria experiência provou que os negócios podem

contribuir para uma mudança social mais rápida do que os governos ou as ONGs. Os negócios familiares estão especialmente bem posicionados para isso, porque muitos deles têm o sentido de compromisso e envolvimento na comunidade muito enraizados.

A próxima geração, a que irá herdar toda esta riqueza e influência, está incrivelmente bem posicionada para aprender a tirar o máximo partido da sua responsabilidade social e sentido de filantropia para investir e ensinar as gerações futuras, socorrendo-se da sua experiência.

#### ***De que forma é que vê a próxima geração a impulsionar a mudança social?***

Uma coisa é certa: existe vontade para isso. Estes jovens estão a levantar questões que os seus pais nunca levantaram, e os seus heróis são outros. Têm igualmente uma perceção mais ampla do mundo. Cresceram com o Dia da Terra e na escola estudaram temas como as alterações climáticas. Isso nunca sucedeu no tempo dos pais. É por isso que muitos deles pretendem modelos de rentabilidade na ordem das dezenas e das centenas para os seus próprios negócios e start-ups, e avaliam o seu impacto em termos ambientais e sociais, não apenas em termos de lucro. Querem saber qual é o seu impacto social e de que forma o podem melhorar. O número de mulheres influentes na próxima geração também significa que a igualdade de género é um tema especialmente importante nas suas agendas. Pretendem desafiar as suas empresas a criar marcas e produtos que tiram partido do seu próprio reconhecimento social para alcançar uma mudança positiva.

Por exemplo, no nosso recente evento NEXUS Global Summit tivemos como orador o filho de Barry Sternlicht, CEO da Starwood Capital, que partilhou a forma como ele e os seus irmãos inspiraram o pai a lançar a marca "1 Hotels", que é agora indiscutivelmente a cadeia de hotéis mais sustentável do mundo.

### ***De uma forma geral, quais as barreiras que os membros da próxima geração têm de superar quando defendem uma mudança social?***

Pode ser duro, uma vez que a “velha escola de pensamento” pode exercer muito poder. Muitos ainda lutam contra o facto das ideias serem avaliadas pela idade da pessoa que as apresenta, e não pelo mérito da ideia em si. Geralmente, nos negócios familiares, a norma é “cumpre o teu dever” e “espera pela tua vez”, antes de nos tornarmos verdadeiros decisores. Descobri que os membros da próxima geração que conseguem com mais sucesso incorporar o impacto social nas suas empresas são aqueles que têm uma mente aberta e que estão dispostos a sugerir alterações incrementais ao longo do tempo, uma vez que as novas ideias são mais facilmente rejeitadas se forem apresentadas de forma agressiva. Os membros da próxima geração devem estar preparados para serem pacientes até conseguirem fazer vingar as suas ideias. E lembrar-se que é muito mais fácil reunir apoios quando lutamos por alguma coisa, e não contra ela.

### ***De que forma é que a próxima geração pode ser apoiada a alcançar esta meta?***

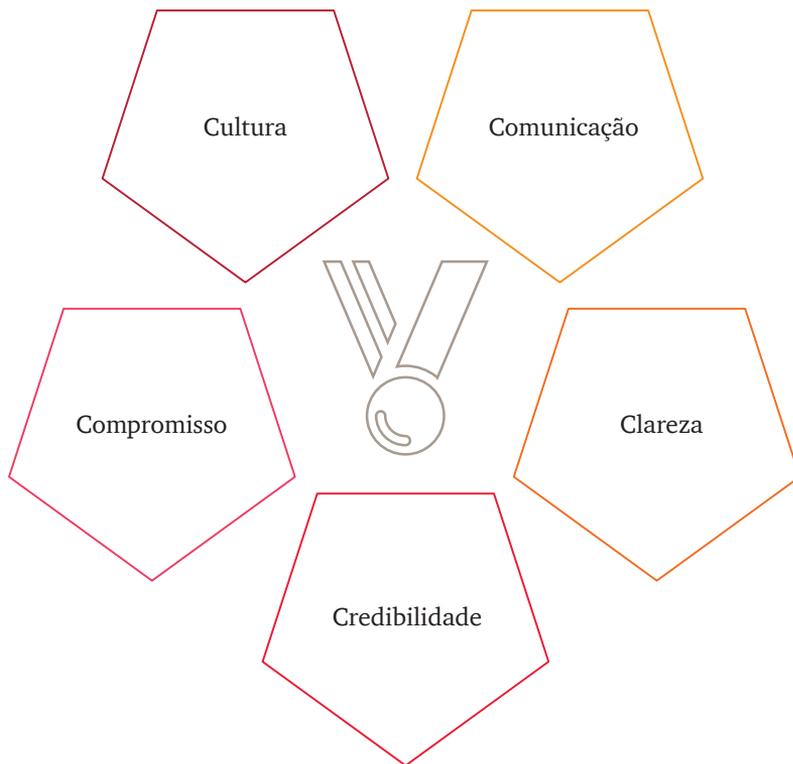
A esperança é que a atual geração consiga reconhecer que esta é uma forma da próxima geração começar a mostrar capacidades de liderança e iniciativa à mesa da administração, incorporando os valores da família no processo decisório.

Para os membros da próxima geração que sintam dificuldades em ultrapassar a barreira da credibilidade, trazer estes assuntos para a mesa pode ajudá-los a encontrar uma voz que lhes permita implementar uma maior mudança no negócio e definir o tipo de líder que pretendem ser. Na NEXUS, o nosso modelo é inspirar, educar, ligar, ativar. Reunimos os membros da próxima geração em eventos e redes de contactos, inspirando-os a realizar essa mudança. Em seguida, fornecemos-lhes um conjunto de ferramentas que lhes permita trabalhar e conselheiros que os ajudarão a aprender uns com os outros. Finalmente, convidamo-los a fazerem parte de grupos de trabalho capazes de desenvolver matérias específicas e fazer a diferença em áreas como o meio ambiente, o tráfico de seres humanos ou a justiça igualitária.



*Alcançar o sucesso para a empresa  
e para a próxima geração:  
Cinco fatores-chave*

À medida que fomos conversando com os membros da próxima geração e observámos os quatro caminhos por eles trilhados, tornou-se evidente que existe um conjunto de fatores-chave, qualquer que seja a via por onde sigam. É o que designamos de “cinco Cs”.



## Cultura

---

Os membros da próxima geração têm maiores probabilidades de serem bem sucedidos num ambiente que, além de favorável, lhes dê liberdade para desenvolver as suas próprias ideias e a oportunidade de assumirem responsabilidades. Esta meta pode tornar-se um desafio, porque a atual geração pode preocupar-se com a possibilidade de falhanço e de efeito de dominó para a saúde do negócio. Resumindo, as empresas familiares precisam de se tornar, ou de criar, “espaços seguros” que permitam à próxima geração crescer e explorar.



## Nas suas próprias palavras:



*“Rodeia-te de pessoas que sejam melhores do que tu.”*

Jeannette zu Furstenberg, Fundador e General Partner, La Famiglia, Alemanha. Terceira geração Krohne Messtechnik GmbH.



*“Adoto uma filosofia de ter uma “mente de principiante”. Isso significa estar sempre a aprender, sempre a crescer e sempre a desejar mais informação, para que possamos acrescentar valor e sermos claros sobre como pretendemos dar o nosso contributo.”*

Christina Sorbara, Sorbara Group of Companies, Canadá. Terceira geração



*“Sofrer um revés no início da vida ajuda-nos a crescer. O meu pai diz que com o sucesso não se aprende nada. Só aprendemos com os desafios e com a experiência. Estamos a construir o nosso sucesso com base na experiência dele, juntamente com a energia trazida pela próxima geração.”*

Anshul Khadwalia, Indofarm Equipments Limited, Índia. Segunda geração

## Comunicação

---

No nosso Inquérito Global sobre Negócios Familiares realizado em 2014<sup>4</sup> estudámos as três barreiras geralmente colocadas à próxima geração: a barreira geracional, a barreira da credibilidade e a barreira comunicacional. Só ultrapassando todas elas será possível alcançar um verdadeiro sucesso. No que toca a comunicação, o diálogo é essencial. Por outras palavras, um relacionamento genuíno bi-direcional, entre a atual e a próxima geração, com base na confiança e no respeito mútuo. Desta forma, garante-se que à experiência é dado o valor que lhe é devido e que as novas ideias são apreciadas adequadamente.



### Nas suas próprias palavras:



*“O melhor conselho que recebi do meu pai foi aprender a comunicar. Ele sempre disse: “-Se me deres a tua opinião e eu não escutar, não é por estar a ser teimoso, é porque não a comunicaste de uma forma suficientemente eficaz.”*

Hanah Caan, Hamilton Bradshaw. Segunda geração



*“Se uma ideia não resultar à primeira, ou à segunda ou terceira, é da minha responsabilidade alterar a abordagem ou reunir mais dados, ou simplesmente continuar a tentar.”*

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração

---

<sup>4</sup> Inquérito Global sobre Negócios Familiares 2014 - Íntimo e Profissional: o Fator Família PwC 2016, acedido em 25 de agosto de 2017, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>

## Clareza

Tal como em muitos outros aspetos do negócio, é fundamental ter uma estratégia bem definida, uma demarcação de regras e responsabilidades que tenham sido acordadas. Trata-se de um fator que assume maior relevância num negócio familiar, onde os colegas são também familiares e há emoções sempre em jogo. A clareza é peça fundamental para uma gestão e governance societária eficazes de uma empresa familiar, e é essencial para gerir com sucesso o processo de sucessão.



## Nas suas próprias palavras:



*“Estruturámos a empresa de forma a ter uma pessoa responsável por uma atividade ou segmento. Cada um dos três irmãos gere um negócio, mas, entre nós, agimos todos como orientadores.”*

Devesh Bansal, Skipper Ltd, Índia. Terceira Geração



*“Não existia uma estratégia clara, nem uma estrutura organizacional bem definida. Esses foram os maiores desafios que tive de assumir.”*

Michael Wanandi, Combiphar, Indonésia. Terceira Geração



*“Era o caos em termos de estrutura, de quem reportava a quem, e havia muitos casos de pessoas que se recusavam a trabalhar em conjunto, por razões de incompatibilidade. Por isso, expliquei que era necessário criar uma estrutura formal, para que tivéssemos linhas de reporte bem definidas. Também foi necessário separar a gestão e o negócio familiar.”*

Justin Hearne, Danroc, África do Sul. Terceira Geração



*“Temos de ser criteriosos relativamente aos problemas que queremos defender. Por vezes, o melhor é esquecer, mas há matérias que merecem o esforço do nosso empenho. Nessa altura, as pessoas perceberão que quando nos propomos defender alguma coisa, é porque é importante.”*

Nihaal Mariwala, OmniActive Health Technologies, Índia. Segunda geração

## Credibilidade

---

Já referimos atrás a barreira da credibilidade, que será sempre um desafio para os membros da próxima geração. Estes têm de conquistar o respeito, junto dos seus colegas, e não se limitarem a ser os “filhos do patrão”. Na maioria dos casos, a melhor forma de o fazer é acumular primeiro alguma experiência fora da empresa familiar, apoiada por uma formação e qualificações adequadas. E depois de assumirem o seu cargo, precisarão de paixão e persistência para concretizar a mudança.



### Nas suas próprias palavras:



*“As pessoas não nos aceitarão por causa do nosso cargo ou por virmos de um determinado local. Isso não funciona. Eu diria que não podemos ser arrogantes.*

*É sempre necessário escutar primeiro as pessoas.”*

Willi Prettl, Prettl, Alemanha. Terceira Geração



*“A paciência é muito importante quando se está nos negócios e esta geração mais nova torna-se impaciente com muita facilidade.”*

Arjun Jindal, Machino Polymers, Índia.

Terceira Geração

*“Por vezes, sinto que tenho oportunidades que outra pessoa poderia merecer mais do que eu. O meu pai sempre me disse que essa era a realidade num negócio de família: temos de saber lidar com isso.”*

Anónimo. Segunda geração

*“Para ganhar a confiança na atual geração, temos de lhes mostrar que dispomos de uma perceção criteriosa e de bom senso comum. Temos de cumprir os nossos objetivos, mostrar-lhes que estamos empenhados e motivados pelo nosso trabalho. Julgo que isso é essencial para ganhar a sua confiança.”*

Lauren Chua, FJ Wagon, Filipinas. Terceira Geração



*“Posso dizer o que bem entender ao meu pai mas, a menos que consiga convencer todos os que sentam à mesa, isso não me vai ajudar em nada.”*

Arjun Jain, Varroc, Índia. Segunda geração

---

## Compromisso

---

Este é outro fator que funciona nos dois sentidos. O negócio necessita de um compromisso de longo prazo para com o desenvolvimento da próxima geração (o ideal seria entre cinco a sete anos antes da transição propriamente dita), mas a próxima geração também tem a obrigação de retribuir, com vontade de investir o seu tempo no negócio e fazer com que as coisas resultem, antes de ceder à tentação de desistir e seguir o seu próprio caminho.



### Nas suas próprias palavras:



*“A nossa preparação começa no momento em que nascemos. Desde que me lembro que ia ao escritório com o meu avô.”*

Arjun Jindal, Machino Polymers, Índia.

Terceira Geração



*“Somos responsáveis por descobrir a forma como nos podemos ajudar e obter formação. Não devemos ficar à espera que seja o diretor a ensinar-nos, só porque somos os donos.”*

Monica Ang, Eagle Cement, Filipinas. Segunda geração

Resumindo, o sucesso sustentável assenta numa filosofia de dar e receber, no equilíbrio entre as necessidades da empresa e da família, entre a atual e a próxima geração. Se um destes atributos falhar ou não funcionar adequadamente, o processo de sucessão torna-se num risco e não numa oportunidade.

## Nas suas próprias palavras: os conselhos dos membros da próxima geração para os seus pares

---

Perguntámos aos nossos inquiridos que conselhos dariam aos outros membros da próxima geração. Escolhemos os seis mais relevantes.

**Não tentar fazer demasiado, muito depressa.** Os negócios familiares precisam de tempo para mudar e forçar essa mudança pode afastar as melhores pessoas.

**Compreender a geração atual.** Os seus antecessores investiram uma vida inteira de sangue, suor e lágrimas no negócio e não querem ver esse esforço arruinado. O problema não é a falta de confiança em nós. É terem a certeza que aprendemos com os erros deles, tal como com os nossos. Por isso, quando às vezes dizem “não”, o que querem dizer é “tenta outra vez”.

**Construir a nossa própria rede.** Identificar colegas e membros da equipa em quem confiamos, e ter os contactos certos fora da empresa.

**Escutar e aprender.** Ao concluir a faculdade, pensamos provavelmente que somos os tipos mais espertos do mundo. Não somos e provavelmente nunca seremos. Devemos saber escutar os membros mais velhos da família, os colegas e os executivos de topo da empresa. São pessoas que têm muita experiência e um enorme conhecimento. Devemos encarar a nossa posição como uma oportunidade de crescimento pessoal.

**Apostar nas nossas ideias.** Poderá ser necessário termos de investir o nosso próprio dinheiro para provar que a nossa ideia funciona. E, caso funcione, não nos devemos gabar disso.

**Trabalhar ainda mais.** Temos simplesmente de trabalhar mais e ser mais inteligentes do que todos os outros.

*Conclusão*

Neste estudo explorámos os diferentes caminhos que os membros da próxima geração estão a seguir na busca pela sua paixão e na construção de carreiras de sucesso, dentro e fora das empresas familiares. Ficou evidente que os membros da próxima geração com quem falámos têm um grande desejo de sucesso, qualquer que seja o caminho escolhido.

O atual cenário, em constante mudança está a criar tantas oportunidades de sucesso, como desafios. Refletir sobre estas diferentes vias pode servir de motivação e encorajar novas formas de pensar acerca do que é realmente possível para a próxima geração. De igual forma, a atual geração, sabendo onde se encontra a paixão dos seus descendentes e os diferentes trilhos por onde esta os pode levar, é crítica quanto à ajuda que lhes pode dar na construção do seu futuro e à liberdade de os deixar seguir o seu próprio caminho.

Muitas empresas familiares dispõem de programas sofisticados de formação e experiência profissional para os seus membros da próxima geração, mas são poucas as que reconhecem que o desenvolvimento da próxima geração tem de ser acompanhado por uma mudança e uma adaptação em paralelo pela empresa. Isto significa que a atual geração tem de mudar e se adaptar, quer para criar possibilidades de mudança no negócio, quer para a próxima geração ter a liberdade de escolher o caminho que melhor se adequa ao seu futuro.

A atual e a próxima gerações têm de chegar a um entendimento sobre o que significa o “sucesso”, do ponto de vista do negócio e da família. Uma vez escolhido ou identificado o caminho, este deve ser planeado recorrendo aos pontos de referência e mecanismos de controlo apropriados, para garantir que as metas estão a ser cumpridas. E se por acaso esse caminho levar a um destino fora da empresa, isso não tem necessariamente de ser encarado como um “falhanço”. Desde que esteja perfeitamente compreendido e comunicado a todas as partes interessadas, pode tratar-se de uma experiência enriquecedora para o membro da próxima geração e para o negócio da família, levando a outro tipo de “história de sucesso” e ao nascimento de uma nova empresa familiar.

Uma área que não pode ser ignorada é a transformação digital. Contudo, conforme se depreende do nosso estudo, esta é uma matéria ainda algo ensombrada pelas barreiras geracionais. Os membros da próxima geração estão entusiasmados por poderem resolver estes problemas, mas têm geralmente de fazê-lo a um ritmo que os deixa desconfortáveis. Contudo, quer eles, quer as suas empresas, teriam muito a ganhar em termos de preparação para os desafios futuros. Porque todas as empresas, familiares ou de outra natureza, precisam de lidar com o desafio do digital: mesmo setores que podem julgar-se imunes, não o serão durante muito mais tempo. Os membros da próxima geração, que estejam atualmente menos envolvidos nesta área, devem perguntar-se a si próprios o que mais podem as suas empresas fazer e que papel é que podem desempenhar para superar este desafio. A atual geração deve criar espaço para poder enfrentar os desafios digitais.

Uma vez que a próxima geração pode seguir diferentes caminhos no futuro, o desafio para a atual geração é conseguir preparar, equipar e apoiar a próxima geração para que esta seja bem sucedida, qualquer que seja o caminho (ou caminhos) que esta venha a escolher. O desenvolvimento da próxima geração deve ser direcionado para a criação de opções que lhe permitam seguir a sua paixão no futuro.



*“Entre a minha geração e a do meu pai não existe a mínima diferença na atitude e no desejo de aprender e de se adaptar. A única diferença é que agora podemos dar-nos ao luxo de correr mais riscos e aprender com os nossos erros, algo que provavelmente no tempo do meu pai não existiria.”*

*Devesh Bansal, Skipper Ltd, Índia. Terceira Geração*

## Agradecimentos

*Gostaríamos de agradecer aos 137 membros da próxima geração que participaram no nosso estudo. Os vossos contributos foram imprescindíveis.*

*Gostaríamos de deixar um agradecimento especial aos seguintes participantes nas nossas entrevistas alargadas<sup>1</sup>:*

Jane Luxford, Austrália  
Daniel Gentil, Brasil  
Christina Sorbara, Canadá  
Lari Raitavuo, Finlândia  
Jeannette zu Furstenberg, Alemanha  
Willi Prettl, Alemanha  
Devesh Bansal, Índia  
Aditya Bhaskaran, Índia  
Kaushal Dugar, Índia  
Ashiis Goenka, Índia  
Arjun Jain, Índia  
Arjun Jindal, Índia  
Anshul Khadwalia, Índia  
Zahabiya Khorakiwali, Índia  
Nihaal Mariwala, Índia

Anindith Reddy, Índia  
Nararya Sastrawinata, Indonésia  
Michael Wanandi, Indonésia  
Lyn Siew, Malásia  
Melissa Sin, Malásia  
Monica Ang, Filipinas  
Lauren Chua, Filipinas  
Any Lim, Filipinas  
Harly Pow, Filipinas  
Jan Olszewski, Polónia  
Ashley Ang, Singapura  
Hanah Caan, Reino Unido  
Justin Hearne, África do Sul  
Attie Louw, África do Sul

*Um particular agradecimento à família Tarré, ao Manuel Tarré, à Lídia Tarré e ao Dinis Tarré, por terem aceite participar na entrevista que abre este documento.*

*Gostaríamos também de agradecer aos seguintes profissionais/equipas, pelo seu contributo para este relatório:*

Francesco Lombardo, Canadá  
Jigsaw Research, Reino Unido  
Lynn Shepherd, Reino Unido  
Rachel Gerol, Estados Unidos

*Equipas Globais*  
Ahy Bokpe  
Brittany Etherington  
Oriana Pound  
Sarah Rodwell

### *Especialistas da PwC na matéria*

Manna Godenhjelm, Finlândia

Dominik Von Au, Alemanha

Paul Hennessy, Irlanda

Siew Quan Ng, Singapura

Catharina Prym, África do Sul

Charles Adams, Estados Unidos

Miguel Marques, Portugal

### **Metodologia**

O estudo sobre a Próxima Geração é um estudo global que procura analisar as opiniões dos membros da próxima geração que trabalham em empresas familiares ou que fazem parte das mesmas.

### **35**

Entrevistas alargadas com os membros da próxima geração que desempenham cargos importantes no negócio da família ou que criaram o seu próprio negócio.

Embaixadores PwC da Próxima Geração e equipas territoriais

The UK Studio: Lee Connett, Gary Fairman, e Neil Stevens

Global digital team: Lidia Benvie, Julie Szydlowski, Joost Blankenspoor

### **102**

Inquéritos online abreviados, com duração média de 10 minutos, realizados junto de membros da próxima geração que trabalham na empresa da família.

As entrevistas foram realizadas entre 1 de junho e 15 de agosto de 2017, via telefone ou presencialmente, e através de um inquérito online no idioma local.

Em **21** países

<sup>1</sup> Relembramos que alguns participantes optaram pelo anonimato.



**Contatos:**



David Wills  
Global Leader – Entrepreneurial  
& Private Business  
PwC Australia  
Direct: +61 (3) 8603 3183  
Email: david.a.wills@pwc.com



Oriana D Pound  
Chief of Staff, Global Clients  
& Industries  
PwC UK  
Direct: +44 (0)20 7804 8611  
Email: oriana.d.pound@pwc.com



Sarah Rodwell  
Next Gen Programme Lead  
PwC UK  
Office: (+44) 2072131214  
Email: sarah.r.rodwell@pwc.com



Ahpy Bokpe  
Next Gen Study Project Manager  
PwC UK  
Office: +44 (0) 20 7804 6253  
Email: ahpy.bokpe@pwc.com



Jaime Esteves  
Tax Lead Partner  
PwC Portugal  
Office: (+351) 225 433 212  
Email: jaime.esteves@pt.pwc.com



Miguel Marques  
Entrepreneurial & Private  
Business Leader  
PwC Portugal  
Office: (+351) 225 433 164  
Email: miguel.marques@pt.pwc.com



Sérgio Azevedo  
Manager  
PwC Portugal  
Office: (+351) 916 875 911  
Email: sergio.filipe.azevedo@pt.pwc.com



João Rui Baptista  
Knowledge Manager  
PwC Portugal  
Office: (+351) 213 599 344  
Email: joao.rui.baptista@pt.pwc.com



# *PwC's Global Next Gen Club*

## Connect. Learn. Lead.

Aprendemos uns com os outros, quer sejam os que já por aqui passaram, quer as pessoas que hoje nos rodeiam e em quem confiamos. Estas ligações e relacionamentos são fundamentais para cada um de nós, à medida que moldamos o nosso futuro.

Como parte do Global Next Gen Club da PwC, faça parte de uma rede internacional de pessoas que o apoiam à medida que traça o seu caminho para a liderança. Alguns membros do Clube enfrentarão as mesmas questões e desafios. Outros já passaram por essa experiência. Uma coisa é certa: no futuro, todos serão ligações importantes capazes de partilhar experiência, informação e conhecimentos. Saberão o que é necessário para gerir um negócio, criar uma entidade filantrópica, ou adotar novas tecnologias e formas de trabalhar. Conhecerão as pessoas com quem pode trabalhar. Pessoas que o podem ajudar a crescer e desenvolver o seu próprio negócio. Ou começar a construir o seu próprio legado.

[www.pwc.com/nextgenclub](http://www.pwc.com/nextgenclub)

Na PwC, o nosso propósito é incutir confiança na sociedade e resolver problemas importantes. Somos uma rede de empresas em 158 países, com mais de 230.000 pessoas empenhadas em prestar serviços de qualidade em assurance, advisory e fiscalidade. Saiba mais e diga-nos o que é mais importante para si, acedendo a [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

Esta comunicação é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não constitui um aconselhamento profissional. O leitor não deve agir com base na informação ora divulgada sem obter um aconselhamento profissional específico. Não é prestada qualquer declaração ou garantia (expressa ou implícita) quanto à exatidão ou integralidade da informação contida na presente publicação e, na medida do permitido pela lei, a PwC não aceita nem assume qualquer tipo de responsabilidade ou dever de diligência pela consequências que o leitor ou outra pessoa possam sofrer em virtude dos atos praticados, ou omissão de praticar os mesmos, por se ter valido da informação contida nesta publicação, ou por ter tomado qualquer decisão com base na mesma.



A capa deste documento é feita em papel de fibras de pura celulose virgem ECF (Elementary Chlorine Free), certificado com a ISO 9706 Long Life, sendo totalmente reciclável e biodegradável e proveniente de plantações em florestas com a gestão certificada de acordo com o FSC. As páginas interiores foram impressas em papel composto por 100% fibras recicladas post-consumo.

