

# O Futuro da Empresa Familiar:

Turbulência e  
Transformação na  
Década de 2020

**De autoria de**

Cambridge Institute for Family Enterprise

UMA DIVISÃO DO CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP



# Índice

Prefácio	3
Introdução: turbulência e transformação	4
Parte 1. O cenário em mudança para famílias empreendedoras	6
Parte 2. Um novo modelo para o sucesso da empresa familiar na década de 2020	14
Parte 3. Cinco estratégias de transformação para famílias e empresas	24
Estratégia 1. Reoriente e reequipe seus proprietários	26
Estratégia 2. Prepare-se para mudar a direção	31
Estratégia 3. Acelere sua transformação digital	37
Estratégia 4. Faça do impacto social uma prioridade	42
Estratégia 5. Engaje e revitalize sua família	48
Conclusão: Sua jornada de transformação	52
Guia de discussão	53
Agradecimentos	54
Sobre	55

This is a Portuguese translation of an English language document that has been prepared on a best-efforts basis. It is provided for your convenience and does not substitute or amend in any way the applicable document in English which is the only official version of this document. In the event of inconsistency between any of the terms of the English language document and this translation, the English version shall prevail. Nether Citibank/Citigroup nor any of their affiliates makes any representation as to the accuracy, reasonableness or completeness of the translation, or accepts liability for any direct or consequential losses arising from its use. Please contact your Private Banker for a copy of the English language document.

# Prefácio

---

É com grande prazer que apresento **O Futuro da Empresa Familiar: Turbulência e Transformação na Década de 2020**, resultado de um estudo de pesquisa de um ano em colaboração com o Cambridge Institute for Family Enterprise (CIFE), a divisão de pesquisa e educação do Cambridge Family Enterprise Group (CFEG). Este white paper visa a ajudar famílias empreendedoras - famílias que possuem negócios, fazem investimentos e realizam atividades de impacto social juntas - a entender e navegar na nova era em que entramos.

Nos capítulos a seguir, oferecemos uma análise aprofundada de como o cenário global mudou. Observamos que: *“Em nosso mundo complexo e hiperconectado, o ritmo das mudanças acelerou, as disrupções ocorrem com mais frequência em diferentes aspectos do nosso ambiente e uma crise em qualquer lugar pode ter um efeito borboleta, desencadeando o caos global.”*

A maioria das famílias empreendedoras que pesquisamos espera tempos turbulentos à frente e está preocupada com o efeito negativo em suas empresas familiares. Mais de um terço dos entrevistados da pesquisa espera turbulência alta a extremamente alta ao longo da década de 2020, e outros 46% preveem turbulência moderada. Mais de dois terços dos entrevistados estão de moderado a extremamente preocupados com essa turbulência.

Como nossa análise enfatiza, no entanto, *“tempos turbulentos são uma faca de dois gumes para famílias empreendedoras”,* que podem oferecer *“novas oportunidades para aquelas com mentalidade, habilidades e conhecimento para navegar por eles com sucesso”.*

Este white paper apresenta um novo modelo para o sucesso multigeracional da empresa familiar e os principais itens da agenda para proprietários familiares, seus conselhos e equipes de liderança, e para as próprias famílias. Definimos os ingredientes essenciais do sucesso familiar do novo modelo como: *“Ser uma família orientada por propósitos, viver de acordo com valores familiares fundamentais compartilhados, buscar uma ampla definição de valor, desenhar uma empresa familiar dinâmica e gerenciar a “riqueza total” da família.”*

Em seguida, consideramos como implementar esse modelo por meio de recomendações acionáveis para se preparar para mudanças, turbulências e disrupções contínuas; novos desafios e oportunidades; e transições de gerações à frente. Especificamente, estabelecemos cinco estratégias de transformação para *“construir de acordo com seus valores”.*

Acreditamos que você deva ler este documento como um chamado à ação para definir novas direções e adotar estratégias vencedoras para sua família, empresa familiar e riqueza familiar. Use-o também para estimular o diálogo familiar sobre o que o futuro reserva para sua família e empresa familiar e como vocês se adaptarão a ele.

Gostaríamos de agradecer ao CFEG, a autoridade global em empresas familiares, por contribuir com seu profundo conhecimento e muitos anos de



experiência para este projeto, e por sua parceria de longa data em levar conhecimento, educação e publicações de ponta para nossas famílias clientes. Nossa gratidão vai também para as famílias que participaram da pesquisa e entrevistas realizadas para este estudo, por contribuir com suas histórias e perspectivas pessoais para ajudar a comunidade global de empresas familiares a ler este white paper.

Por fim, agradecemos pela confiança depositada no Citi Private Bank.

Trazer a você os mais recentes pensamentos, estratégias e abordagens para lidar com questões urgentes é fundamental para nossa abordagem familiar, que ajuda você a proteger e construir riqueza para si mesmo, seus entes queridos, gerações futuras e para o nosso mundo.



**IDA LIU**  
Global Head do Citi Private Bank

# Introdução: turbulência e transformação

A década de 2020 começou de forma traumática. A COVID-19 tirou milhões de vidas, e suas repercussões continuam causando grandes disrupções em negócios, economias, cadeias de suprimentos e sociedades em todo o mundo. Distúrbios geopolíticos levaram a confrontos e eventos dramáticos que estão remodelando a ordem mundial. Famílias empreendedoras e suas empresas familiares, family offices e organizações beneficentes enfrentaram o desafio com resiliência e inovação características. Converteram fábricas para produzir EPI durante a pandemia, fizeram doações filantrópicas para ajudar os necessitados, mantiveram funcionários durante a crise e foram âncoras em suas comunidades em tempos difíceis e desorientadores.

Os pontos fortes tradicionais das empresas familiares, incluindo sua sólida base financeira, processo de tomada de decisão centrada em valores, lealdade das partes interessadas e perspectiva de longo prazo, serviram bem durante essas crises. Um estudo recente mostra que o desempenho financeiro das empresas familiares foi significativamente maior durante a pandemia do que o de suas contrapartes não familiares.<sup>1</sup>

## AS NOVAS REALIDADES DA MUDANÇA

A COVID-19 e as crises geopolíticas são apenas dois exemplos das sérias disrupções que o mundo pode esperar nos próximos anos. Economias, sistemas políticos, sistemas financeiros, sistemas ecológicos e muitos outros aspectos da vida sofrerão disrupções, testando a capacidade de todos nós de nos adaptarmos rapidamente, aprendermos novas regras de sucesso e adotarmos novas atitudes e comportamentos.

Além de reconhecer o que está mudando ao nosso redor, é vital entender que a própria natureza da mudança mudou. Em nosso mundo complexo e hiperconectado, o ritmo das mudanças acelerou, as disrupções ocorrem com mais frequência em diferentes aspectos do nosso ambiente e uma crise em qualquer lugar pode ter um efeito borboleta, desencadeando o caos global. O futuro é muito mais difícil de prever nessas condições, que alguns observadores descrevem como VUCA (na sua sigla em inglês) - em português, volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Descrevemos essa nova variedade de mudança de alta velocidade e disruptiva como turbulenta. Tempos turbulentos são uma faca de dois gumes para famílias empreendedoras. Por um lado, apresentam novas oportunidades para aqueles com mentalidade, habilidades e conhecimentos necessários para navegar por eles com sucesso. Por outro lado, podem significar desastre para quem não aceita e se adapta às novas realidades.

## ESPERE MAIS TURBULÊNCIA PELA FRENTE

Especialistas afirmam que o ambiente dos negócios, da sociedade e da família só se tornará mais turbulento. De fato, prevê-se que a década de 2020 deva ser um dos períodos mais instáveis e transformadores em séculos. Famílias empreendedoras precisam se preparar para mudanças contínuas e turbulentas e para os desafios e oportunidades que esta nova era apresenta.

Nossa pesquisa mostra que as famílias empreendedoras esperam uma turbulência contínua nesta década e reconhecem que suas empresas familiares e suas famílias precisarão mudar para acompanhar o ritmo. Uma das principais descobertas deste estudo, no entanto, é que as famílias têm menos certeza de que suas famílias e empresas familiares estão prontas para mudar da maneira necessária.

## ESCOPO E FOCO DO NOSSO ESTUDO

A questão central do nosso estudo foi: *Como as famílias empreendedoras precisam se transformar para sobreviver e prosperar daqui para a frente?* Como seus pontos fortes tradicionais podem ajudá-las neste novo ambiente? Que novas mentalidades, estratégias e habilidades serão necessárias para ter sucesso durante a década de 2020 e além? Para responder a essas perguntas críticas, nossa pesquisa e análise tiveram uma visão ampla das famílias e suas empresas no contexto de mudança do cenário atual.

<sup>1</sup> "Family Influence and Firm Performance: Evidence from the COVID-19 Pandemic," Academy of Management, 26 de julho de 2021.

## NOSSA DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar engloba *todos os ativos e atividades conjuntos significativos de uma família*, incluindo sua(s) empresa(s), family office ou atividades de investimento, atividades filantrópicas e atividades comunitárias, bem como atividades internas destinadas a nutrir a unidade familiar e desenvolver o talento da família.

## NOSSA BASE DE CONHECIMENTO DO WHITE PAPER

*O Futuro da Empresa Familiar* baseia-se na profunda expertise do Cambridge Family Enterprise Group (CFEG) e mais de trinta anos de experiência trabalhando com empresas familiares em todo o mundo e estudando e ensinando sobre suas estratégias de sucesso multigeracional. Entendemos o que mantém os proprietários familiares sem dormir - ou deveria - e como lidar efetivamente com esses problemas. Nossas estruturas conceituais e metodologias - intercaladas por todo este white paper - orientam nossos conselhos às famílias e ajudam a explicar o novo mundo complexo que enfrentamos.

Nossa pesquisa global de famílias empreendedoras e entrevistas com membros da família seniors e da próxima geração forneceram informações valiosas, reforçadas por extensa pesquisa secundária. Nossa pesquisa perguntou a membros da família da Geração Z (nascidos entre 2000-2015) até a Geração Silenciosa (nascidos entre 1928-1945)<sup>2</sup>

sobre suas percepções de turbulência na década de 2020, sobre seu impacto em suas empresas familiares e famílias e os convidou a compartilhar seus maiores desafios e oportunidades e descrever as abordagens que estão adotando para sobreviver e prosperar.

## NOSSOS APRENDIZADOS E CONSELHOS PARA VOCÊ

*O Futuro da Empresa Familiar* oferece insights, estruturas e recomendações práticas para adaptação a realidades novas e em evolução, ilustrados por resultados de pesquisas e entrevistas e breves estudos de caso. Seu conteúdo está dividido em quatro partes principais:

- *Parte 1. O Cenário em Mudança para Famílias Empreendedoras* identifica fatores externos e internos que estão mudando o contexto para empresas familiares e famílias empreendedoras e compartilha as opiniões das famílias sobre sua prontidão para a mudança.
- *Parte 2. Um Novo Modelo para o Sucesso da Empresa Familiar na Década de 2020* explica como as noções tradicionais de administração são inadequadas ao mundo de hoje e propõe uma nova abordagem para a longevidade das empresas familiares.
- *Parte 3. Cinco Estratégias de Transformação para Famílias e Empresas* é uma agenda para implementar o novo modelo de sucesso em tempos turbulentos. Recomendações específicas e acionáveis são oferecidas para cada uma das cinco estratégias.

- *Conclusão e guia de discussão:* Encerramos com sugestões para usar o white paper *O Futuro da Empresa Familiar* para engajar os membros da família em discussões produtivas sobre o futuro da sua empresa familiar enquanto vocês mapeiam sua jornada de transformação para a década de 2020.

Esperamos que você ache o white paper informativo, revelador e, acima de tudo, um guia útil para navegar nesta década turbulenta e buscar o sucesso multigeracional.



<sup>2</sup> A Geração Silenciosa é geralmente definida como pessoas nascidas em ou antes de 1946. Eles são a geração anterior aos Baby Boomers, nascidos em 1946-1964.



Parte 1.  
O cenário em  
mudança para famílias  
empreendedoras

---

---

Sempre foi verdade que as famílias e as empresas familiares precisaram mudar com os tempos, adaptando-se às forças dentro e fora do seu grupo ou organização. Externamente, economias e realidades políticas mudam, sociedades e comunidades evoluem, indústrias amadurecem e se transformam, novos mercados se abrem e novos concorrentes aparecem, e modelos de negócios e negócios vêm e vão.

As famílias e suas empresas também mudam, às vezes em resposta a forças externas e às vezes devido a forças internas. Os interesses e capacidades dos membros da família mudam, os grupos de propriedade mudam dentro e entre gerações, e as organizações empresariais mudam ao longo do tempo.

### Quais são as implicações para as famílias empreendedoras?

As famílias prontas para a mudança usam o pensamento de fora para dentro e de dentro para fora para considerar como a empresa familiar deve se adaptar às forças externas e às características internas em mudança. Elas também têm a vontade e o apoio político dos proprietários da empresa familiar para se transformar conforme necessário para sobreviver e prosperar.

Nas seções a seguir, examinamos as forças que impulsionam a mudança, exploramos a prontidão das famílias empreendedoras para tempos

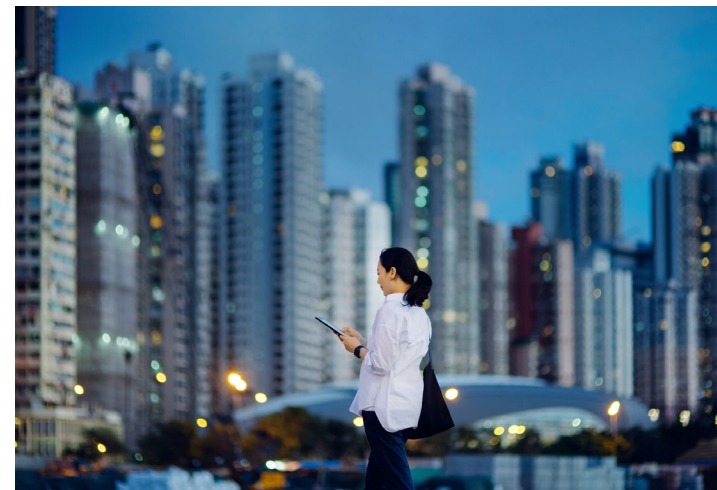
turbulentos e visualizamos nosso roteiro para a transformação da empresa familiar durante a década de 2020.

### O QUE ESTÁ IMPULSIONANDO A MUDANÇA EM NOSSO MUNDO?

Vários fatores podem ter um impacto - positivo, negativo ou uma combinação de ambos - nas empresas familiares. Começaremos examinando os fatores externos (forças globais de mudança) e, em seguida, consideraremos os fatores internos (aqueles que ocorrem dentro da família e de sua empresa).

### FATORES EXTERNOS: FORÇAS GLOBAIS DE MUDANÇA

O cenário em mudança atual está sendo moldado por macroforças que podem ser categorizadas de forma mais ampla como: (1) degradação ambiental e disrupção ecológica, (2) avanços tecnológicos e disrupção digital, (3) globalização e desglobalização e (4) influências sócio-político-econômicas. Essas quatro forças interagem frequentemente para produzir grandes tendências ou disrupções, como a COVID-19 e os eventos geopolíticos mostraram vividamente.

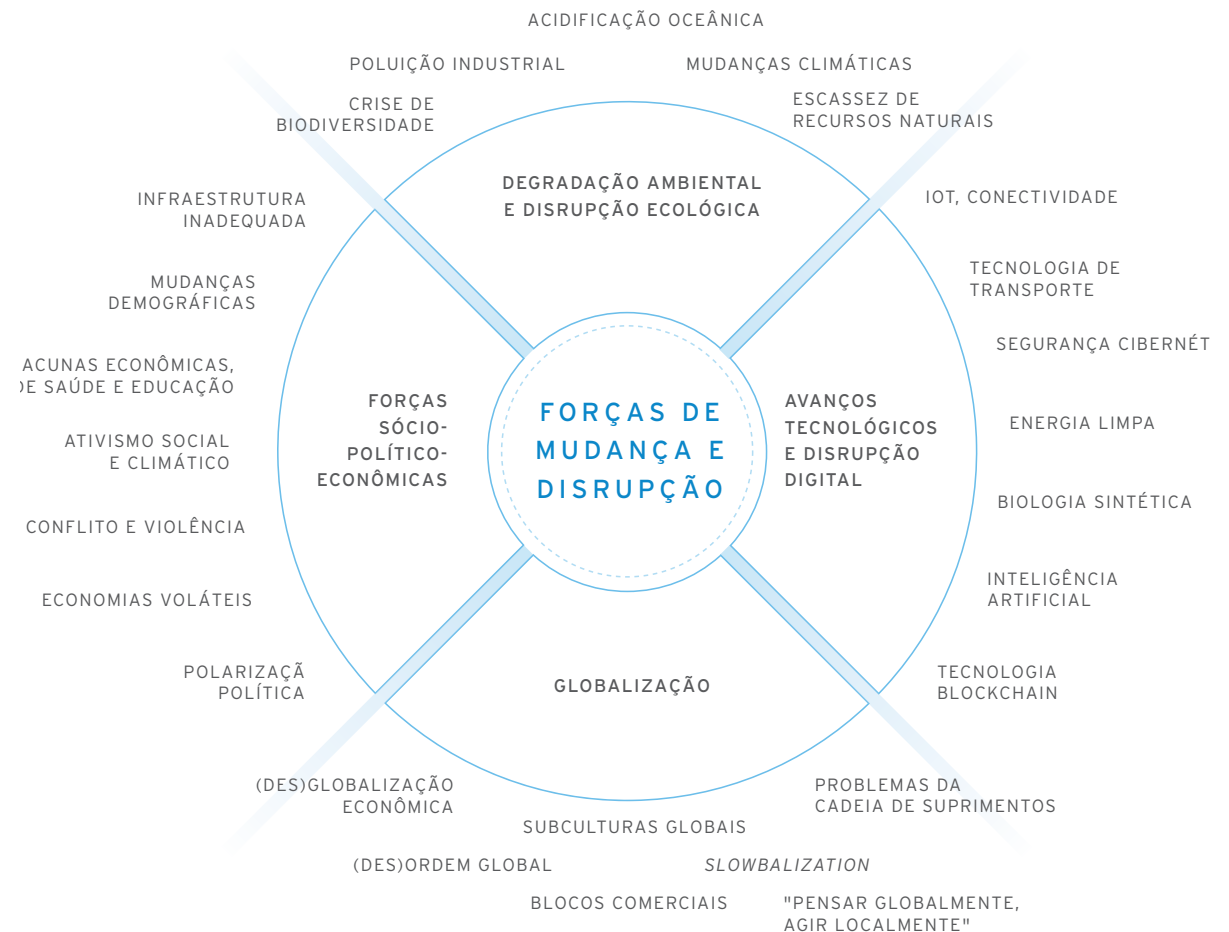


## Degradação ambiental e disrupção ecológica

Os seres humanos vêm degradando o ambiente aquático, terrestre e atmosférico do nosso planeta desde o primeiro período Industrial. A aceleração dessa tendência à medida que o mundo se desenvolve economicamente tem sido devastadora. Os negócios, a sociedade e o bem-estar pessoal, bem como o mundo natural, foram impactados de inúmeras maneiras, desde dificuldades econômicas e deslocamentos causados pelo clima extremo até conflitos por escassez de recursos e pandemias geradas por migração de espécies e doenças.

Hoje, estamos em um ponto de inflexão na ecologia do planeta, no qual a falha em tomar medidas corretivas terá consequências terríveis para as pessoas e o planeta. Um crescente senso de urgência está impulsionando um apelo por uma "política planetária" e uma resposta global, incluindo novas regulamentações de negócios. Também está estimulando novas prioridades e práticas de negócios, mudanças no comportamento pessoal, empresarial e social e uma onda de inovações empresariais "verdes".

Como as famílias empreendedoras percebem a situação? Cinquenta e cinco por cento dos entrevistados da pesquisa esperam que as mudanças climáticas, a degradação ecológica e as regulamentações ambientais tenham um impacto de moderado a transformador - positivo, negativo ou uma combinação de ambos - em suas empresas familiares.



# 55%



John A. Davis, 2020.

Cinquenta e cinco por cento dos entrevistados da pesquisa esperam que as mudanças climáticas, a degradação ecológica e as regulamentações ambientais tenham um impacto de moderado a transformador - positivo, negativo ou uma combinação de ambos - em suas empresas familiares.





# 74%

Setenta e quatro por cento dos entrevistados da nossa pesquisa esperam que a digitalização, o ritmo das mudanças tecnológicas e a segurança cibernética tenham um impacto de moderado a transformador em suas empresas familiares.

## Avanços tecnológicos e disrupção digital

O ritmo da inovação científica acelerou rapidamente, produzindo avanços como as vacinas contra a COVID-19 – notáveis tanto pelo novo uso da ciência do RNA mensageiro quanto pelo processo de aprovação e desenvolvimento farmacêutico altamente colaborativo de 10 meses – bem como tecnologias exponenciais como inteligência artificial (IA) e redes 5G. Uma análise realizada em 2021 revelou mais de quinhentas tendências tecnológicas e científicas em vários setores.<sup>3</sup>

A tecnologia passou a ser vista como uma panaceia para tudo, mas os avanços tecnológicos geralmente vêm com uma ressalva de “promessa e perigo”. A digitalização, por exemplo, que avançou rapidamente durante a pandemia, criou um mundo hiperconectado e uma proliferação de novos nichos de mercado (fintech, edtech, biotech, etc.). Permitiu o progresso em praticamente todos os aspectos dos negócios e da sociedade. Ao mesmo tempo, a digitalização traz sérias preocupações sobre segurança cibernética, privacidade de dados, vigilância intrusiva e uso indevido e aspectos prejudiciais das mídias sociais.

Setenta e quatro por cento dos entrevistados da nossa pesquisa esperam que a digitalização, o ritmo das mudanças tecnológicas e a segurança cibernética tenham um impacto de moderado a transformador em suas empresas familiares. Aproximadamente metade dos entrevistados espera que o comércio eletrônico, computação em

nuvem e software como serviço e as fintechs sejam fatores de significativos a transformadores.

Esses resultados da pesquisa indicam uma forte valorização do potencial da tecnologia, mas é difícil imaginar como um negócio de qualquer escala não seria *altamente* impactado por esses avanços tecnológicos. Lembre-se do ditado: “A mudança acontece devagar, devagar, depois tudo de uma vez.” Você não quer ser pego tentando se adaptar quando o “tudo de uma vez” acontece.

## Globalização e desglobalização

A globalização – a livre circulação de pessoas, tecnologia, capital, bens e serviços e ideias através das fronteiras nacionais – é o principal motor de nosso mundo cada vez mais interconectado. Ela remodelou nossa vida econômica, social, cultural, política, ambiental, tecnológica e financeira. Nossa própria pesquisa indica que as empresas familiares vêm internacionalizando ativamente seus negócios nas últimas duas décadas e desfrutando de muitos benefícios ao fazê-lo.<sup>4</sup>

No entanto, tem havido alguma reação contra a globalização, e os debates sobre seu impacto se intensificaram diante das pressões da COVID-19, atritos de superpotências, políticas populistas, problemas na cadeia de suprimentos e a ineficácia percebida das instituições internacionais. Alguns observadores apontam para sinais de desglobalização ou, pelo menos, de “*slowbalization*”, ou um ritmo mais lento de globalização.

<sup>3</sup> “2021 Technology Trends,” The Future Today Institute, 2021.

<sup>4</sup> “Family Firms and Globalization,” Cambridge Institute for Family Enterprise Study, 2018.

Há evidências crescentes, no entanto, de que não é uma questão de uma coisa ou outra, mas sim uma questão de equilibrar as duas forças.<sup>5</sup> Algumas atividades econômicas e sociais se beneficiam da globalização, enquanto outras atividades justificam abordagens locais ou regionais. A “glocalização”, há muito um conceito de marketing popular, está sendo usada de forma mais ampla para descrever o processo de adaptação de soluções globais às necessidades locais.

Famílias empreendedoras parecem ver os dois lados da moeda. Sessenta e um por cento dos entrevistados da pesquisa esperam que a globalização tenha um impacto de moderado a transformador em sua empresa familiar; cinquenta e dois por cento esperam que a desglobalização tenha um impacto semelhante.

### Influências sócio-político-econômicas

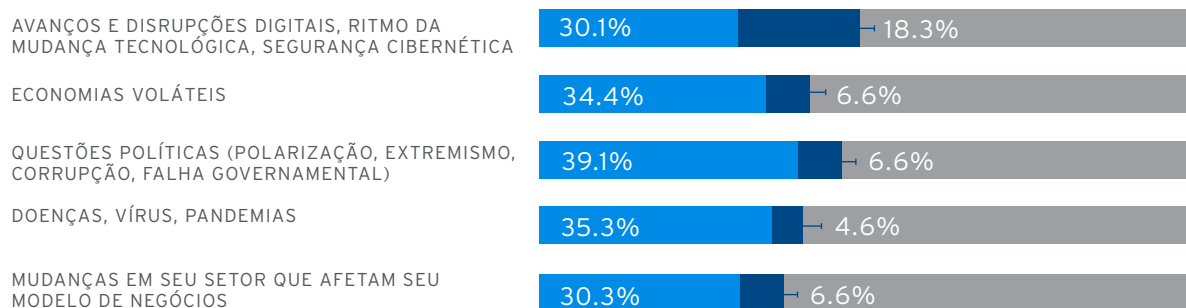
Esta categoria abrange uma variedade de fatores de mudança em interação. Na frente econômica, eles incluem mudanças nas indústrias e economias, distribuição de riqueza (incluindo lacunas e mobilidade), o movimento em direção às finanças descentralizadas e a capacidade das economias e sistemas financeiros de se adaptarem rapidamente (ou não) às mudanças no mundo.

As influências políticas incluem atividades governamentais em todos os níveis de governo, bem como geopolítica, movimentos políticos e a capacidade dos sistemas políticos (democráticos a autocráticos) de fornecer o que seus eleitores desejam ou precisam.

A dimensão social inclui características e tendências demográficas, em geral e para as famílias em particular. O envelhecimento da população mundial e a mudança de atitudes e comportamentos geracionais são dois exemplos. Outros fatores-chave são a infraestrutura de apoio à sociedade (física, organizacional, digital), à educação (infância, relacionada ao trabalho, ao longo da vida), à saúde e à segurança das comunidades.

Os entrevistados da nossa pesquisa classificam vários fatores sócio-político-econômicos como os principais fatores externos de mudança, juntamente com avanços e disrupções tecnológicas. As preocupações políticas incluem polarização, extremismo, impasses, corrupção e falha dos governos em abordar importantes preocupações sociais e econômicas. Volatilidade econômica, doenças e pandemias e mudanças na indústria também estão no topo da lista.

## OS CINCO PRINCIPAIS FATORES EXTERNOS QUE AFETAM AS EMPRESAS FAMILIARES



<sup>5</sup> “What is Deglobalization?” Markus Kornprobst e Jon Wallace, Chatham House, 18 de outubro de 2021.

## FATORES INTERNOS: FAMÍLIA E EMPRESA FAMILIAR

As famílias de negócios estão mudando, muitas vezes refletindo as tendências sociais. Os membros de famílias empreendedoras estão se tornando mais instruídos, mais dispersos geograficamente e mais diversos em muitos aspectos. Os papéis de gênero e as trajetórias de carreiras estão mudando. Famílias empreendedoras tornaram-se mais focadas em satisfazer as necessidades individuais e apoiar o sucesso individual e estão colocando menos ênfase nas responsabilidades dos membros para com sua família. Os líderes de empresas familiares estão sendo desafiados a serem mais transparentes e inclusivos na tomada de decisões.

Graças à expectativa de vida mais longa, as famílias agora estão espalhadas por três ou mais gerações. As gerações mais jovens, criadas em um mundo digital e altamente sintonizadas com as questões sociais em escala global, trazem diferentes perspectivas, prioridades e capacidades para a empresa familiar. Elas estão esperando impacientemente por um lugar na mesa da empresa familiar ou inclusive às vezes escolhendo outras carreiras, muitas vezes para realizar seus sonhos empreendedores.

Espera-se que a aposentadoria dos Baby Boomers desencadeie uma enorme onda de transferências de negócios e a maior transferência de riqueza da história, o que está aumentando a atenção ao planejamento sucessório. Alguns Boomers estão optando por permanecer no controle além da idade tradicional de aposentadoria de 65 anos, mas os mais velhos dessa geração já têm 77 anos (em 2022), e os mais jovens completarão 66 anos em 2030.



*O que aprendemos quando perguntamos aos participantes da pesquisa que impacto eles esperam que uma variedade de fatores familiares tenha em suas empresas familiares durante a década de 2020?*

Talvez não surpreendentemente, as trocas geracionais figuram com destaque na lista. Os fatores no topo da lista incluem a transferência de liderança, riqueza e controle de propriedade para a próxima geração, diferentes atitudes e prioridades geracionais e comunicações intergeracionais. Mais de setenta por cento dos entrevistados esperam que esses fatores tenham um impacto de moderado a transformador nas empresas familiares.

É importante lembrar que o impacto pode ser positivo, negativo ou uma combinação de ambos. Alguns entrevistados ofereceram “a próxima geração com novas ideias” ou “a terceira geração dando o salto para liderar” como a maior oportunidade de sua empresa familiar. Para outros, “a geração mais jovem não interessada no antigo negócio” ou “alinhar valores e cultura entre gerações” são desafios significativos.

Outros fatores familiares também entram em jogo. Sessenta e dois por cento dos entrevistados dizem que a *troca de papéis* para os membros da família à medida que a empresa evolui (por exemplo, de funções nas operações para funções na holding) e o *desejo da família de ter um impacto social positivo* terão impactos de moderados a transformadores na empresa familiar.

## AS FAMÍLIAS EMPREENDEDORAS ESTÃO PRONTAS PARA TEMPOS TURBULENTOS?

**Famílias empreendedoras veem tempos turbulentos à frente e têm níveis variados de preocupação com seus efeitos negativos em suas empresas familiares.**

Trinta e quatro por cento dos entrevistados da pesquisa esperam turbulência alta e extremamente alta ao longo da década de 2020, e outros quarenta e seis por cento preveem turbulência moderada. Os níveis de preocupação com a turbulência variam de baixo (trinta e três por cento) a moderado (quarenta e sete por cento) a muito ou extremamente preocupado (vinte por cento).

“O mundo não é como pensávamos que seria antes da COVID-19 e ficará ainda mais diferente com o 5G e outros avanços”, observou um fundador e CEO de uma empresa familiar. “Mas eu classifico a turbulência como alta não por causa da mudança em si, mas por causa da resistência à mudança, medo da mudança e falta de experiência com a mudança. Você precisa da perspectiva certa.”

**As famílias geralmente estão otimistas sobre o sucesso futuro de suas empresas, mas estão mais confiantes em sua capacidade de ter um bom desempenho ao longo da década de 2020 do que na próxima geração.**

Cinquenta e nove por cento dos entrevistados estão muito ou extremamente otimistas sobre o sucesso nesta década, contra quarenta e cinco por cento para o sucesso da próxima geração.

A turbulência afetará diferentes empresas familiares de maneira diferente, é claro; é a sua resposta a isso que significa sucesso ou fracasso. Jackie Slater Whitten, proprietária de terceira geração de uma empresa familiar dos EUA envolvida em atividades imobiliárias e de investimento, compartilhou a experiência de sua família com o que ela descreveu como “grandes catalisadores de volatilidade e disrupção nos últimos anos”.

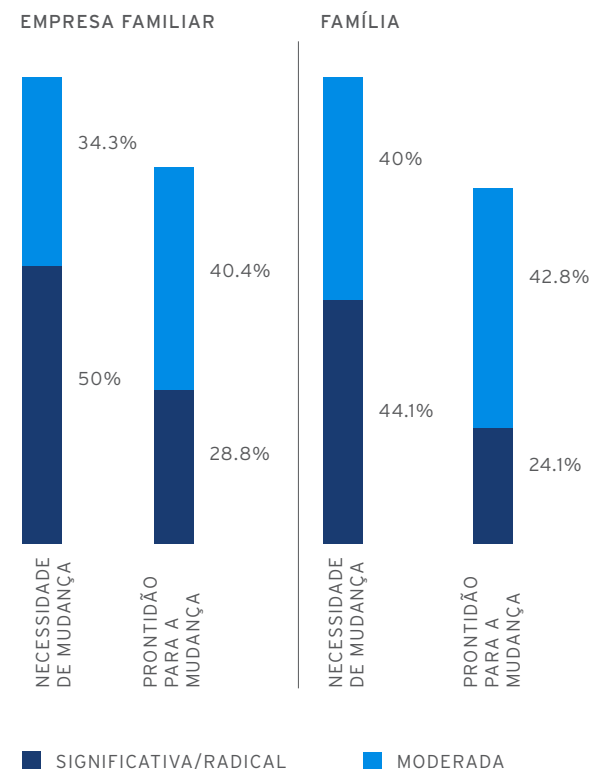
“A turbulência faz você questionar os modelos de negócios tradicionais”, disse ela. “Achamos que o nosso vai durar, mas temos que estar prontos para mudar e estamos constantemente nos perguntando: Quais são as armadilhas potenciais e como poderíamos mudar a direção? Nossa maior oportunidade é o outro lado da disrupção; está nos tirando da nossa zona de conforto e nos apresentando oportunidades de investimento nas quais podemos aproveitar o capital paciente.”

E, agora, a grande questão: Quão prontas (ou seja, dispostas e capazes) estão as famílias e as empresas familiares para fazer as mudanças necessárias para se adaptar e ter sucesso ao longo da década de 2020?

**As famílias empreendedoras acreditam que suas empresas familiares e suas famílias precisam mudar, mas muitas não se sentem preparadas para isso.**

No geral, oitenta e quatro por cento dos entrevistados dizem que serão necessárias mudanças moderadas a radicais (incluindo cinquenta por cento que preveem a necessidade de mudanças significativas ou radicais nas empresas familiares), enquanto aproximadamente dois terços se sentem de moderada a extremamente prontos para fazer as mudanças necessárias.

## FAMÍLIAS E SEUS EMPREENDEMENTOS: NECESSIDADE DE MUDANÇA VERSUS PRONTIDÃO PARA A MUDANÇA



*The Future of Enterprise Survey, Cambridge Family Enterprise Group, 2022*



*As famílias que passam por transições geracionais parecem se sentir especialmente despreparadas, talvez refletindo a necessidade de tomar importantes decisões internas e lidar com forças externas de mudança simultaneamente. Sua percepção de turbulência é mais ou menos igual à de outras famílias, mas elas estão mais preocupadas com isso. Elas também são menos otimistas sobre o sucesso futuro e percebem menos prontidão para mudanças em suas famílias e empresas familiares.*

#### O QUE VEM A SEGUIR?

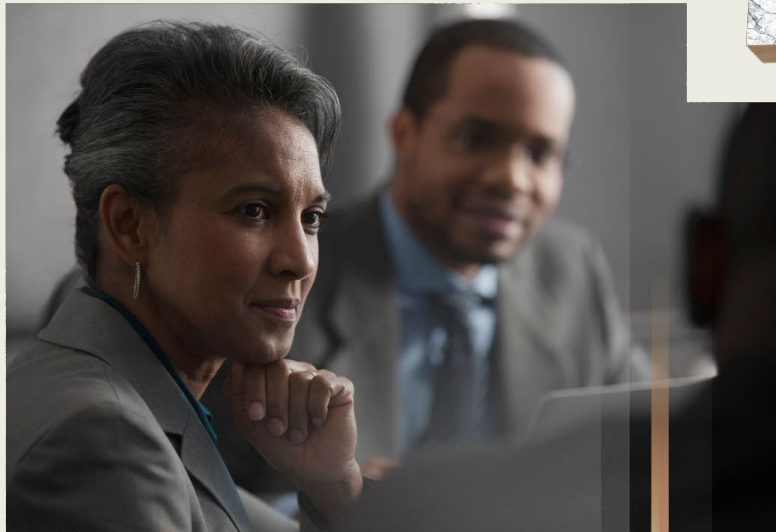
As famílias e seus empreendimentos demonstraram grande resiliência ao longo da história e, mais recentemente, durante a pandemia da COVID-19 e suas repercussões. É encorajador que elas reconheçam a necessidade de construir novas capacidades à medida que olham para o futuro.

”

Nosso maior desafio é estarmos preparados para os próximos disruptores, com uma visão aberta para mudanças contínuas.

- ENTREVISTADO DA PESQUISA

As próximas seções do white paper apresentam um modelo para a transformação da empresa familiar nesta nova era, concentrando-se em cinco estratégias que se baseiam nos pontos fortes tradicionais da empresa familiar e oferecem novas perspectivas e ferramentas para o sucesso continuado.



## Parte 2. Um novo modelo para o sucesso da empresa familiar na década de 2020

---

---

As famílias que sobreviveram nos negócios por gerações geralmente enfatizam sua administração da empresa familiar, e com razão. Mas tem havido um mal-entendido sobre o que o termo “boa administração” significa. Nesta seção, propomos uma redefinição de gestão e descrevemos um novo modelo para o sucesso da empresa familiar na década de 2020.

## REDEFININDO ADMINISTRAÇÃO PARA TEMPOS TURBULENTOS

Durante décadas, administração significou cuidar dos negócios da família e passá-los para a próxima geração. No mundo turbulento de hoje, a ideia de administração como cuidado é uma receita para o desastre, dada a rapidez com que as indústrias se transformam, os negócios mudam, as tecnologias avançam, os interesses geracionais evoluem e as capacidades dos membros da família mudam.

Construir valor de acordo com seus valores é a nova estrela-guia para famílias empreendedoras.

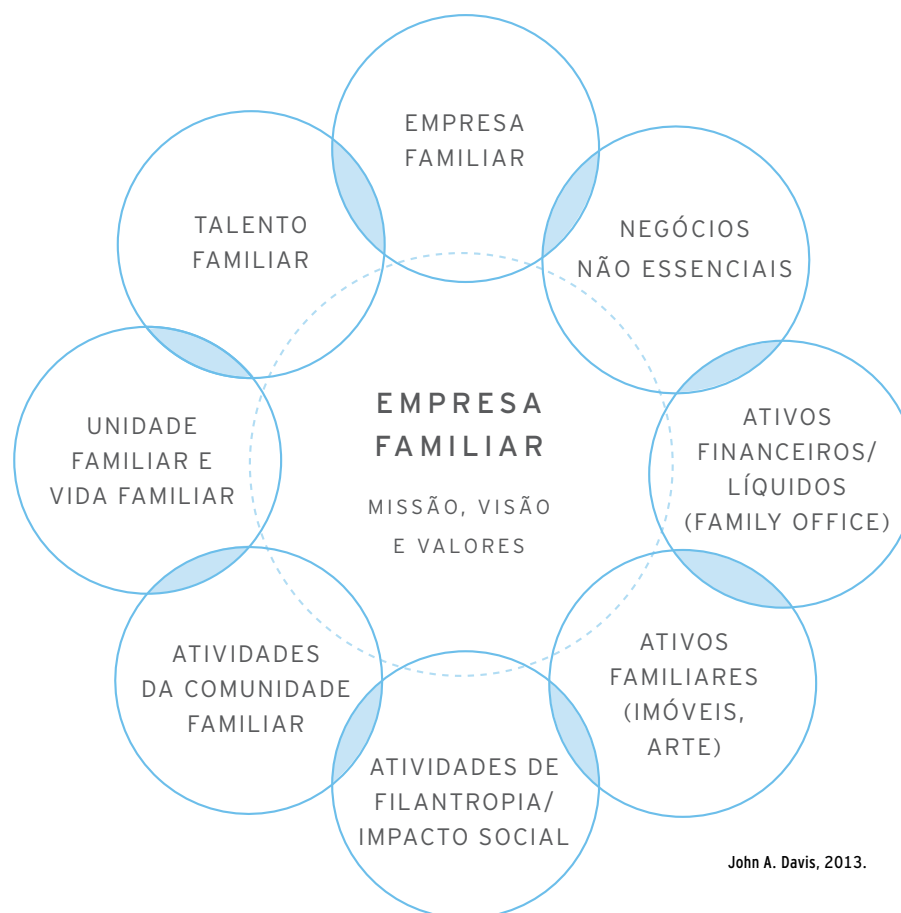
A definição tradicional de administração levou a muitos casos infelizes de apoio familiar para uma empresa herdada, mesmo quando ela estava em declínio e as condições não podiam ser melhoradas. Nessas situações, a família geralmente afunda com o navio, o valor é destruído e não recuperado, a família perde sua reputação e credibilidade, os membros da família perdem a confiança e a unidade familiar é prejudicada.

A boa administração precisa ser redefinida como fazer o que você pode em cada geração para construir vários tipos de valor - financeiro, propriedade intelectual, impacto social, relacional e talento. Isso exige pensar na empresa familiar como um portfólio de ativos e atividades, não apenas como um negócio herdado da família. Um alicerce sobre valores compartilhados orienta o caminho, unindo a família e construindo orgulho e compromisso. Este é o novo modelo de empresa familiar.



A boa administração precisa ser redefinida como fazer o que você pode em cada geração para construir vários tipos de valor - financeiro, propriedade intelectual, impacto social, relacional e talento.

## O PORTFÓLIO DE ATIVOS E ATIVIDADES DA EMPRESA FAMILIAR



John A. Davis, 2013.





## CINCO INGREDIENTES ESSENCIAIS PARA O SUCESSO

Famílias bem-sucedidas constroem valor de acordo com seus valores. Mas como? O novo modelo para o sucesso da empresa familiar tem cinco ingredientes essenciais: (1) ser uma família orientada por propósitos, (2) viver de acordo com valores familiares fundamentais compartilhados, (3) buscar uma ampla definição de valor, (4) desenhar uma empresa familiar dinâmica e (5) gerenciar a “riqueza total” da família. A seguir, uma breve descrição de cada ingrediente, com sugestões para adotá-los ou fortalecê-los.

### 1. Ser uma família orientada por propósitos

O propósito ou missão de sua família é sua resposta à pergunta: O que estamos tentando realizar juntos como uma família empreendedora? Uma declaração de missão familiar, que seja convincente e alcançável e criada com a participação de toda a família, é um instrumento poderoso e motivador para a família.

Famílias que têm a intenção de perseguir seu propósito usam-no para orientar suas importantes escolhas na empresa familiar. Que tipos de valor queremos construir? Que tipos de ativos e atividades devem compor a empresa familiar e expressar os valores da família? A missão de uma família pode durar gerações, mas, no mundo em rápida mudança de hoje, ela deve ser reavaliada e refinada à medida que as situações e os interesses mudam.

Por exemplo, os membros de uma empresa familiar de terceira geração decidiram que ganharam dinheiro suficiente para atender às necessidades de sua família por algumas gerações. Eles desenvolveram uma nova e inspiradora missão para sua família - elevar sociedades desfavorecidas por meio de suas empresas. A família tornou-se profundamente engajada em usar sua riqueza, negócios, talentos, redes e outros recursos para cumprir essa missão.



## EXEMPLO DE DECLARAÇÃO DE MISSÃO DA FAMÍLIA

Como uma família empreendedora, nosso propósito é fazer bem fazendo o bem para nosso país, região e o mundo. Nós nos esforçamos para construir coisas de valor, criar riqueza e permanecer uma família unida e aspirante por meio de três compromissos:

1. *Legado* – Nós nos dedicamos a expandir a missão de nossos avós para transformar nosso setor em nossa região e permitir que as populações sejam mais alfabetizadas, mais bem educadas e preparadas para o futuro.
2. *Administração* – Como proprietários, usamos estrategicamente nossa energia, criatividade, recursos e capital para aumentar o valor de nossos negócios, impulsionar a inovação em nossos setores, apoiar nossos acionistas e fazer a sociedade avançar.
3. *Família* – Acreditamos na construção de relacionamentos familiares e união. Estamos comprometidos a desenvolver o caráter e as capacidades dos membros da família e fornecer acesso ao capital que permitirá às gerações futuras perpetuar nosso legado e missão.

## 2. Viver de acordo com valores familiares fundamentais compartilhados

Os valores importantes ou fundamentais de uma família devem orientar a forma como os membros da família tratam uns aos outros, suas partes interessadas e outras pessoas fora da família, e como eles operam seus negócios e conduzem outras atividades da empresa familiar. Esses valores sinalizam para os membros da família e pessoas de fora: isto é o que defendemos, esta é a nossa forma especial de estar no mundo. Viver de acordo com valores fundamentais, especialmente em tempos difíceis, cria orgulho e unidade na família. Declarações de valores familiares podem unir gerações no presente e com sua herança.

Uma adolescente astuta entrevistada durante nossa pesquisa explicou a importância dos valores ensinados por seus avós e pais para a união familiar. Ela então acrescentou: “Vejo nossa empresa como parte da família porque compartilha os mesmos valores - tratar as pessoas com igualdade, olhar adiante e trabalhar para o futuro, gratidão e modéstia pelo que conquistamos e retribuir à comunidade e à sociedade.”

## 3. Buscar uma ampla definição de valor

Famílias bem-sucedidas veem seus empreendimentos como centros de criação de valor que expressam valores familiares e apoiam o sucesso multigeracional. O valor *financeiro* é um tipo de valor necessário, mas não suficiente para as famílias construírem. Uma base financeira sólida ajuda a expandir os negócios e outros ativos da família, financia a filantropia familiar e outras atividades familiares compartilhadas e apoia o estilo de vida dos membros da família.

Mas outros tipos de valor também são importantes para o sucesso duradouro da família e da empresa familiar. Estes incluem os estoques de valor de *propriedade intelectual* (conhecimento e know-how), valor *reputacional* (a marca da família e da empresa familiar), valor *relacional* (relacionamentos dentro da família e com as principais partes interessadas), valor de *talento* (as habilidades e entendimentos de colaboradores familiares e não familiares) e valor de *impacto social* (derivado de ajudar as comunidades, a sociedade e o planeta). Cada parte da empresa familiar pode contribuir para uma ampla criação de valor.

Uma definição ampla dos tipos de valor que a família deseja construir oferece a cada geração a liberdade de escolher os ativos e atividades necessários para construir os tipos de valor desejados. Famílias empreendedoras devem definir suas prioridades de criação de valor e traduzi-las em estratégias acionáveis que sejam ativamente apoiadas pelos membros da família.

”

Vejo nossa empresa como parte da família porque compartilha os mesmos valores – tratar as pessoas com igualdade, olhar adiante e trabalhar para o futuro, gratidão e modéstia pelo que conquistamos e retribuir à comunidade e à sociedade.



As empresas familiares são sistemas dinâmicos e vivos. Elas precisam ser adaptáveis e evoluirão ao longo do tempo, à medida que os objetivos, necessidades e interesses da família mudam.

#### 4. Desenhar uma empresa familiar dinâmica

A empresa de uma família deve ser vista como um portfólio de ativos de propriedade conjunta e atividades compartilhadas que existem para cumprir a missão da família, construir diferentes tipos de valor e expressar os valores fundamentais da família. Também é um veículo para abordar os diversos interesses, capacidades e objetivos dos membros da família e aumentar seu engajamento. Alguns membros da família irão gravitar para a construção de valor através da empresa familiar; outros podem preferir construir valor por meio de atividades filantrópicas ou outras atividades da família.

A seleção de ativos e atividades que agregam valor individual e coletivamente e são atraentes para os membros da família é uma parte fundamental do processo de desenho da empresa familiar. Ter o portfólio certo de ativos e atividades permite que uma família mostre que vários tipos de valor são importantes para a família e que os membros da família podem ser reconhecidos por contribuir de diferentes maneiras. Quanto mais membros da família puderem se conectar e contribuir para a empresa familiar, maior será a probabilidade de a família permanecer unida e comprometida com a empresa.

As empresas familiares são sistemas dinâmicos e vivos. Elas precisam ser adaptáveis e evoluirão ao longo do tempo, à medida que os objetivos, necessidades e interesses da família mudam. Um “mapeamento” periódico e revisão de seu portfólio de ativos e atividades é uma maneira útil para os proprietários avaliarem o desempenho atual, a eficácia e o interesse da família. Isso é especialmente importante durante períodos de transição geracional ou redirecionamento estratégico da empresa familiar.

54% das famílias pesquisadas adotam uma abordagem de portfólio para selecionar seus investimentos, negócios e atividades.



## FAMILY OFFICES E EMPRESAS FAMILIARES

Os family offices, ou escritórios familiares, datam do final do século 19, quando a família Rockefeller foi pioneira no conceito. Hoje, eles podem operar como *single-family offices* privados ou como *multifamily offices*, apoiando mais de uma família.

A gestão de investimentos é normalmente sua função principal; 42% dos entrevistados de nossa pesquisa investem por meio de um family office privado. Alguns family offices também fornecem suporte jurídico e tributário, serviços administrativos e de estilo de vida e suporte à governança familiar.

Para empresas familiares maiores, eles oferecem uma estrutura para reduzir a complexidade, melhorar eficiências, atrair talentos financeiros e garantir uma estratégia unificada.

## 5. Gerenciar a “riqueza total” da família

A riqueza total de uma família inclui as várias ações de valor que ela ganhou ao longo do tempo (financeiras, reputacionais, etc.). As famílias empreendedoras precisam garantir que seu amplo portfólio de ativos e atividades esteja gerando retornos adequados para o investimento de tempo e capital da família. Se os retornos precisam aumentar, a família deve mudar seus ativos e atividades, ou seu consumo, ou suas contribuições de talentos?

Se, por exemplo, não houver crescimento suficiente no talento familiar para contribuir com a empresa familiar, que investimentos ou mudanças precisam ser feitos? Essa perspectiva auxilia o desenho do portfólio da família, concentra a atenção em mais do que a criação de valor financeiro e levanta questões importantes para avaliar a sustentabilidade do sistema da empresa familiar.

A gestão estratégica da riqueza total da sua família é um empreendimento complexo. Requer forte apoio do proprietário, um processo bem definido e bem gerenciado e governança eficaz. Conselhos de proprietários (para a direção geral), conselhos de administração (para monitorar o desempenho das empresas), comitês de investimento (para investimentos) e conselhos familiares (para a voz da família) podem fornecer fóruns valiosos para discussões e decisões sobre a empresa familiar.



## ESTUDO DE CASO

# A família Tamari:

## resiliência e sucesso multigeracional



Em setembro de 2021, Abdallah Tamari, de 99 anos, e sua esposa, Samia, de 84 anos, embarcaram em um avião em Beirute, Líbano, fugindo da difícil situação no país e retornando temporariamente para sua casa anterior em Genebra, na Suíça. “Isso”, observou o filho deles, Wahbe, “é um exemplo da história de resiliência da nossa família”.

A história da família Tamari é de perseverança e sucesso diante de repetidas interrupções. O negócio original da família, uma empresa de importação e exportação, foi fundado em 1905 pelo pai de Abdallah em Jaffa, na Palestina. Forçada a emigrar para o Líbano em 1948, quando o Estado de Israel foi criado, a família recomeçou seus negócios lá, mas teve que fugir quando a guerra civil eclodiu em 1975.

Os Tamari se estabeleceram em Genebra, na Suíça, onde fundaram outra empresa de commodities de sucesso, chamada Sucafina, em 1977. As tensões explodiram quando os filhos assumiram, e a empresa foi dividida entre Abdallah e seu irmão em 1985. Abdallah reorientou sua parte do negócio para o café e foi acompanhado por seus dois filhos, Wahbe e Nicolas, quando eles concluíram seus estudos universitários.

“Nossa visão é ser a empresa líder mundial e sustentável de café da fazenda ao torrador, construída sobre uma base de empreendedorismo, expertise, paixão, humildade e integridade”, disse Nicolas. A empresa está comprometida em criar valor para todas as partes interessadas e incorpora tecnologia e inovação em todas as partes de seus negócios.

Em 2004, Nicolas sucedeu seu irmão Wahbe como CEO da Sucafina e Wahbe se ramificou em outras áreas de interesse. “Queríamos evitar os problemas que meu pai e seu irmão experimentaram e também queríamos diversificar nosso portfólio”, explicou Wahbe. Além da Sucafina, a família atua em investimentos imobiliários, bem como gestão de patrimônio e investimentos, como parte de um multi-family office. Wahbe administra os negócios imobiliários e os investimentos da família.

Os negócios da família resistiram com sucesso à crise da Covid-19 enquanto desenvolviam planos para o futuro. “O mundo está em constante mudança; devemos antecipar a mudança, nos adaptar e buscar oportunidades para criar valor”, observou Nicolas. O agravamento da crise no Líbano aumenta

suas preocupações com questões políticas, econômicas e outras questões globais. “Estamos fazendo o que podemos para ajudar o país”, disse Wahbe.

Em 4 de agosto de 2020, o Porto de Beirute sofreu uma explosão desastrosa. A Fundação Tamari, que foi criada por Abdallah e Samia em 2012 como braço filantrópico da família e é hoje presidida por sua filha, Della, entrou em ação. “Em 20 de agosto, lançamos a iniciativa Unite for Lebanon Emergency, que conseguiu mobilizar recursos importantes para mitigar o impacto devastador sobre a população e conscientizar a comunidade internacional”, explicou Della.

Do ponto de vista familiar, a transição para a quarta geração, que conta com seis integrantes de 12 a 22 anos, é considerada um desafio e uma oportunidade. “Meus pais e seus valores unem a quarta e a terceira geração, então eles têm um papel importante”, observou Wahbe. Para facilitar a transição, os membros seniores da família estão formalizando seus negócios e acordos familiares em uma constituição familiar voltada para o futuro. “Nossa próxima geração está comprometida com nosso espírito de família e filantropia, mas é muito cedo para dizer se algum deles se juntará aos negócios da família”, disse Nicolas. “É hora de deixá-los mais engajados!”

## Qual é o segredo para ser uma família de negócios multigeracional de sucesso?

”

Seja empreendedor, honre seus compromissos, seja humilde e esteja sempre pronto para o Plano B. E mantenha seus valores – é isso que une a família.

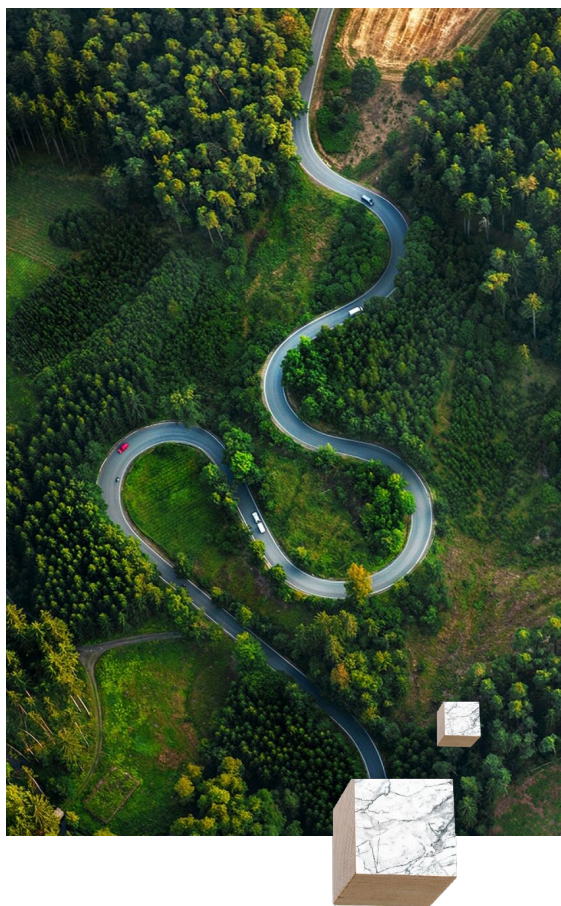
–WAHBE E NICOLAS TAMARI

## Parte 3. Cinco estratégias de transformação para famílias e empresas

---







Muitas famílias empreendedoras reconhecem a necessidade de se transformar em tempos turbulentos. Na Parte 3, propomos cinco estratégias-chave para implementar com sucesso o novo valor e modelo de valor orientado ao sucesso da empresa familiar na década de 2020.

## ESTRATÉGIAS DE TRANSFORMAÇÃO PARA FAMÍLIAS EMPREENDEDORAS

### CRIE VALOR DE ACORDO COM SEUS VALORES

1

REORIENTE E  
REEQUIPE SEUS  
PROPRIETÁRIOS

2

PREPARE-  
SE PARA  
MUDAR A  
DIREÇÃO

3

ACELERE SUA  
TRANSFORMAÇÃO  
DIGITAL

4

FAÇA DO  
IMPACTO  
SOCIAL UMA  
PRIORIDADE

5

ENGAGE E  
REVITALIZE  
SUA FAMÍLIA

1

- 1.1 LEVE O TRABALHO DE PROPRIEDADE A SÉRIO
- 1.2 DESENVOLVA UMA EQUIPE FORTE DE PROPRIETÁRIOS ATIVOS
- 1.3 COLABORE MAIS, CONTROLE MENOS

## REORIENTE E REEQUIPE SEUS PROPRIETÁRIOS

Quando as famílias ou grupos de propriedade familiar se reúnem para celebrar as realizações do último ano, os líderes empresariais agradecem aos proprietários por suas contribuições para o sucesso da empresa? Não com muita frequência. Gerentes e funcionários são reconhecidos, como deveriam ser, mas normalmente os proprietários não o são. Isso cria a impressão de que os proprietários estão “de carona” e devem ficar fora do caminho do importante trabalho que está sendo feito por outros, principalmente gerentes.

Na realidade, é claro, proprietários capazes, alinhados e leais sempre foram uma base essencial para o sucesso duradouro das empresas familiares. Eles são ainda mais importantes nestes tempos turbulentos, quando as empresas precisam ser muito mais ágeis - capazes de ver as mudanças chegando e rapidamente escalar ou sair de negócios existentes ou entrar em novas áreas de negócios, conforme necessário. Isso requer pelo menos o consentimento dos proprietários, se não seu capital e liderança ativa.

Infelizmente, os proprietários muitas vezes interpretam mal seu mandato como sendo de apoio ao status quo, em vez de assumir um papel ativo e estratégico na formação do futuro da empresa familiar. Eles podem definir seu

papel de forma muito restrita (ou seja, limitado a monitorar o desempenho financeiro e abordar questões de propriedade). E os proprietários executivos, que estão próximos do negócio e podem lidar com escolhas estratégicas, tendem a se concentrar apenas em alcançar a excelência operacional, guiados pelo que chamamos de Mentalidade do Operador.

### A importância dos proprietários familiares hoje

Famílias empreendedoras não podem se dar ao luxo de tirar as mãos do volante durante estes tempos desafiadores, quando as decisões no nível do proprietário (como onde apostar seu capital, com quem fazer parceria, quanto risco assumir e quem deve liderar a empresa) serão levadas em conta para a maioria dos ganhos ou perdas de uma empresa familiar. Elas precisam reconhecer que bons proprietários agregam valor e são fundamentais para o sucesso da empresa familiar.

Todos os proprietários precisam levar seu trabalho a sério e estar equipados para fazê-lo bem. Alguns proprietários com experiência e capacidade para dirigir a empresa familiar - nós os chamamos de Proprietários Ativos - devem estar profundamente engajados na definição de direção estratégica e supervisão. Eles também devem estar bem equipados, com a mentalidade, as habilidades e as redes necessárias para o sucesso no mundo hiperconectado e em rápida mudança de hoje.



1

**1.1 LEVE O TRABALHO DE PROPRIEDADE A SÉRIO**

1.2 DESENVOLVA UMA EQUIPE FORTE DE PROPRIETÁRIOS ATIVOS

1.3 COLABORE MAIS, CONTROLE MENOS

**1. Leve o trabalho de propriedade a sério**

Quando o grupo de proprietários funciona bem, ele apoia a empresa com estabilidade financeira e operacional, talento para funções-chave e direção estratégica. Manter um grupo de proprietários organizado, unido, comprometido e contribuindo ao longo de várias gerações é difícil, mas essencial para a longevidade da empresa familiar.<sup>6</sup> A melhor maneira de desenvolver grupos de propriedade capazes e responsáveis é investir nos proprietários.

A família tem a importante responsabilidade de arrumar e preparar o talento do proprietário nas gerações mais velhas e futuras. Infelizmente, a maioria dos proprietários não entende suas responsabilidades legais ou seus direitos, seja porque não foram informados ou porque a propriedade é vista como um papel passivo, um direito inato com benefícios financeiros e nenhuma responsabilidade real.

**Desenvolvendo o talento do proprietário da família**

Os proprietários familiares devem entender - e atender - as qualificações básicas para a função: estar interessado e aprender sobre o empreendimento, estar preparado para reuniões e discussões importantes, apoiar o sistema de governança da empresa familiar, comportar-se de forma respeitosa (especialmente durante divergências), e manter a confidencialidade. Por sua vez, eles precisam de atualizações regulares

sobre a empresa familiar e merecem o respeito de ter suas vozes ouvidas.

Cada empresa familiar deve desenvolver e orçar um programa abrangente de desenvolvimento do proprietário. Programas de educação e treinamento, coaching individual e de equipe, participação em fóruns de governança, comunicações regulares, dedicação de tempo para discutir a direção da empresa familiar e refletir sobre a herança da família, declarações claras de missão, visão e valores para a família e a empresa, fortes acordos de acionistas e planejamento coordenado de sucessão de propriedade podem fortalecer seu grupo de propriedade atual e futuro.

Os proprietários podem delegar algumas decisões aos conselhos e à administração e devem obter aconselhamento externo conforme necessário, mas não podem delegar sua responsabilidade final pela sustentabilidade da empresa familiar. Os papéis dos proprietários, dos grupos de governança e da administração devem ser claramente delineados para garantir que os proprietários respeitem o papel de seus conselhos e não se metam em questões operacionais gerenciais.

**Entendendo os diferentes tipos de proprietários**

Um grupo de propriedade familiar geralmente tem diferentes níveis de contribuintes. Os *Proprietários Passivos* são principalmente

observadores. Os *Proprietários Apoiadores* são os heróis desconhecidos das empresas familiares; com sorte, representem a maioria de seus proprietários. Um pequeno grupo de Proprietários Ativos liderará os proprietários e impulsionará a transformação da empresa familiar. Eles podem ou não estar na administração, e um ou dois deles também podem ser *Criadores de Riqueza* que, por exemplo, aumentam o negócio existente, lançam um novo empreendimento empresarial dentro da empresa familiar ou orientam aquisições. As famílias precisam desenvolver proprietários em cada uma dessas categorias.

Os proprietários podem delegar algumas decisões aos conselhos e à administração e devem obter aconselhamento externo conforme necessário, mas não podem delegar sua responsabilidade final pela sustentabilidade da empresa familiar.

<sup>6</sup> "The Job of an Owner in a Family Business," John A. Davis, *Enduring Advantage: Collected Essays on Family Enterprise Success*.

1

1.1 LEVE O TRABALHO DE PROPRIEDADE A SÉRIO

**1.2 DESENVOLVA UMA EQUIPE FORTE DE PROPRIETÁRIOS ATIVOS**

1.3 COLABORE MAIS, CONTROLE MENOS

## 2. Desenvolva uma equipe forte de proprietários ativos

Proprietários Ativos são o subconjunto de proprietários chamados a assumir um papel de liderança para os proprietários. Eles são encarregados de manter o grupo de proprietários, a família e a empresa familiar focados na criação de valor e no sucesso multigeracional. O objetivo é construir uma equipe de Proprietários Ativos com o que chamamos de Mentalidade de Proprietário - que apoie a excelência operacional, mas também possa ganhar altitude para ver o panorama geral, adotar novos pensamentos e criar um roteiro de transformação para a empresa familiar.

Coletivamente, os Proprietários Ativos são responsáveis por tomar decisões cruciais, estratégicas e ao nível do proprietário. Eles têm uma compreensão profunda da empresa familiar, talvez por seus serviços no conselho, na administração ou em ambos. Eles normalmente têm experiência em algumas áreas da empresa familiar, mas não são especialistas em todas elas, e é por isso que uma equipe de Proprietários Ativos geralmente é necessária. A formação de equipes, o coaching e o desenvolvimento de habilidades individuais podem contribuir para a eficácia da equipe de Proprietários Ativos.

## DECISÕES ATIVAS NO NÍVEL DO PROPRIETÁRIO

As decisões de *visão estratégica* definem a direção geral da empresa familiar e estabelecem onde você quer estar em três, cinco, dez anos e além.

As decisões de *capital* são sobre o que você possui, como você o possui, com quem você o possui e há quanto tempo você o possui.

As decisões de *pessoas* envolvem identificar e reter o talento certo (familiar e não familiar) para funções-chave.

As decisões de *cultura* visam construir as atitudes e comportamentos críticos para o seu sucesso.

As decisões de *governança* estabelecem os fóruns e processos corretos para a tomada de decisão ágil em toda a empresa familiar.

1

1.1 LEVE O TRABALHO DE PROPRIEDADE A SÉRIO

1.2 DESENVOLVA UMA EQUIPE FORTE DE PROPRIETÁRIOS ATIVOS

1.3 COLABORE MAIS, CONTROLE MENOS

Em algumas empresas familiares, a equipe de Proprietários Ativos representa os interesses de todos os proprietários familiares e está autorizada a tomar decisões em nome deles. Em outras, os Proprietários Ativos fazem recomendações a todo o grupo de proprietários, que formalmente toma as decisões. Institucionalizar o trabalho dos Proprietários Ativos através da criação de um conselho de proprietários pode ser um passo valioso.

Ser um Proprietário Ativo é um trabalho árduo e, para os proprietários executivos, pode consumir tempo o suficiente para exigir o abandono de funções operacionais. Quarenta e seis por cento dos entrevistados de nossa pesquisa estão delegando mais responsabilidades operacionais a talentos não familiares e vários dizem que estão trabalhando para profissionalizar a gestão.

Os Proprietários Ativos devem ser motores de mudança, de olho no futuro. Isso requer a adoção de uma perspectiva voltada para o exterior; incentivar a diversificação e experimentação com oportunidades de crescimento; deixar de lado atividades, pessoas e práticas de baixo valor agregado; apoiar a gestão para construir organizações prontas para o futuro e - de importância crítica no mundo hiperconectado e em rápida mudança de hoje - colaborar mais e controlar menos.

### 3. Colabore mais, controle menos

Tradicionalmente, as famílias empreendedoras insistem em ter 100% de controle acionário e relutam em fazer parceria com outros grupos de proprietários. Essa abordagem era mais provável de ser eficaz em um ambiente relativamente estável do que no mundo turbulento de hoje. Alguma medida de controle familiar ainda é útil para garantir o foco na construção de valor de acordo com os valores da família, mas isso deve ser equilibrado com a necessidade de colaboração.

A flexibilidade em torno do controle de propriedade e estrutura de propriedade, com uma visão abrangente das parcerias, ajuda as famílias a obter acesso a conhecimento e capital e obter exposição a novos produtos, mercados e oportunidades de investimento. Também oferece uma maneira de baixo custo e menor risco de testar e dimensionar novas ideias. A parceria pode assumir várias formas, incluindo parcerias estratégicas, participações minoritárias em startups e o compartilhamento de patrimônio, capital, instalações e know-how.

### Controle da Empresa Familiar

O controle total de propriedade de empresas familiares e family offices continua predominante entre 85% dos entrevistados, mas há sinais de crescente flexibilidade na propriedade. Vinte e três por cento dos entrevistados relatam ter proprietários adicionais em seu empreendimento; normalmente, são outras famílias não relacionadas.

Uma proprietária familiar e CEO descreveram uma evolução da filosofia de propriedade de sua empresa. "Vários anos atrás, decidimos oferecer 20% de nossas ações a gerentes-chave", explicou ela. "No futuro, o plano é trazer um acionista estratégico e manter a família com cinquenta e um por cento."

1

1.1 LEVE O TRABALHO DE PROPRIEDADE A SÉRIO

1.2 DESENVOLVA UMA EQUIPE FORTE DE PROPRIETÁRIOS ATIVOS

1.3 COLABORE MAIS, CONTROLE MENOS



### O poder das parcerias

“Saiba o que você não sabe” é um ditado útil em um mundo onde o conhecimento está crescendo a uma taxa exponencial. Alavancar a experiência de toda a empresa familiar é um bom começo, mas você também precisa recorrer a especialistas externos (por exemplo, especialistas em tecnologia em seu setor) para entender tendências, identificar ameaças e oportunidades e desenvolver sua expertise interna.

Parcerias externas podem fornecer um terreno fértil para experimentação por meio de alianças estratégicas, joint ventures, fusões e aquisições e investimentos diretos em start-ups. Engajar-se em sistemas de inovação aberta - incluindo ecossistemas de inovação regional e programas como aceleradores, concursos de prêmios e hackathons - também pode ser uma fonte de talentos, ideias e oportunidades. A Sucafina, a empresa de café da fazenda à torrefação fundada pela família Tamari, oferece um exemplo.

Em 2019, a Sucafina tornou-se parceira fundadora da Farmer Connect, uma start-up de tecnologia que visava “humanizar o consumo através da tecnologia” usando blockchain e outras tecnologias para conectar e empoderar agricultores, consumidores e todos os demais. O CEO da Sucafina, Nicolas Tamari, viu uma oportunidade de “se manter à frente do jogo” reinventando o papel dos produtores e comerciantes de café. “Hoje vendemos café”, disse ele, na época. “Amanhã, iremos vender café e dados.”

O experimento foi um sucesso. Em 2021, a Farmer Connect levantou €7,5 milhões para ajudá-la a atender à crescente demanda da cadeia de suprimentos por rastreabilidade, rastreamento ESG e ODS,<sup>7</sup> rastreamento de *carbon footprint* e automação de tarefas. A Sucafina foi um dos investidores. “A Farmer Connect é uma parte importante de nossa visão de ser a empresa líder mundial e sustentável de café da fazenda à torrefação”, disse Tamari. “Estamos empolgados em sermos parceiros deles à medida que constroem um poderoso ecossistema colaborativo de blockchain.”

Apenas 29% dos entrevistados da nossa pesquisa dizem que fazem parcerias com outras organizações, mas muitos apontam várias formas de colaborações externas como oportunidades significativas. Por exemplo:

- “Estamos fazendo parcerias com empresas do mesmo setor, mas localizadas em diferentes geografias, para expandir além do nosso negócio principal.”
- “Estamos reinventando nosso modelo de negócios, analisando atividades de fusão e aquisição.”
- “Investimos com sucesso em duas startups e desempenhamos um papel importante no crescimento delas.”

<sup>7</sup> ESG é a sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança, que representam três grandes dimensões não financeiras do comportamento corporativo. ODS refere-se aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas.

2

2.1 GANHAR ALTITUDE, MONITORAR SINAIS DE MUDANÇA E CONSTRUIR UMA VISÃO DE FUTURO  
2.2 EXPERIMENTAR NOVAS IDEIAS, MODELOS DE NEGÓCIOS E MÉTODOS DE CRIAÇÃO DE VALOR  
2.3 CONSTRUIR AGILIDADE NO PORTFÓLIO E ORGANIZAÇÃO DA SUA EMPRESA FAMILIAR

## PREPARE-SE PARA MUDAR DE DIREÇÃO

Nesta era turbulenta, o jogo dos negócios mudou. As famílias empreendedoras estão profundamente conscientes disso e cautelosamente otimistas. Sessenta e sete por cento dos entrevistados da pesquisa estão de moderada a extremamente preocupados com os efeitos negativos da turbulência em sua empresa familiar, mas oitenta e nove por cento estão igualmente otimistas sobre sua capacidade de sucesso durante a década de 2020.

A capacidade de mudar de direção rapidamente para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades à medida que elas surgem separará os vencedores dos perdedores durante e além desta década. A mudança de rumo pode variar de uma inovação operacional a um modelo de negócio totalmente novo a investir em um negócio totalmente novo, mas uma coisa é certa: *Se sua empresa familiar não for capaz de mudar de direção rapidamente em resposta às mudanças das condições, isso não durará.*

Ninguém pode prever o futuro, mas você pode - e deve - estar pronto para a mudança. Como? É uma resposta em três partes: (1) Ganhar altitude, monitorar sinais de mudança e construir uma visão de futuro; (2) experimentar novas ideias, modelos de negócios e métodos de criação de valor; e (3) construir agilidade no portfólio e organização da sua empresa familiar.



”

Você não pode parar as ondas, mas pode aprender a surfar.

- JON KABAT-ZINN

2

**2.1 GANHAR ALTITUDE, MONITORAR SINAIS DE MUDANÇA E CONSTRUIR UMA VISÃO DE FUTURO**

2.2 EXPERIMENTAR NOVAS IDEIAS, MODELOS DE NEGÓCIOS E MÉTODOS DE CRIAÇÃO DE VALOR

2.3 CONSTRUIR AGILIDADE NO PORTFÓLIO E ORGANIZAÇÃO DA SUA EMPRESA FAMILIAR

**1. Ganhar altitude, monitorar sinais de mudança e construir uma visão de futuro**

No mundo de hoje, as empresas familiares precisam estar em constante exploração, de olho no futuro. A previsão estratégica, que tem suas raízes no planejamento de cenários, é uma ferramenta valiosa para esse fim. Essencialmente, é uma maneira sistemática e *data-driven* de usar ideias sobre o futuro e tendências emergentes para antecipar e se preparar melhor para mudanças e disrupções. Com isso, você desenvolve um ponto de vista sobre o que provavelmente acontecerá, identifica opções estratégicas e toma decisões.

**Praticando a previsão estratégica**

Aprender a ler os sinais externos e internos de mudança é um importante ponto de partida. Isso requer uma visão geral e uma mente aberta para o que você vê. As macroforças (por exemplo, as forças globais descritas na Parte 1) são em grande parte incontroláveis, mas oferecem uma estrutura útil para identificar sinais externos, dos quais surgirão padrões e tendências. As forças internas são um pouco mais controláveis, mas também é importante considerá-las.

Em organizações preparadas para o futuro, examinar o horizonte em busca de sinais de mudança é uma parte contínua do trabalho de quase todos. “Eu participo de conferências do setor e trabalho em estreita colaboração com nossa equipe executiva e um especialista

externo do setor para monitorar tendências e tecnologias”, um CEO familiar nos disse. “Também leio muito para acompanhar os eventos mundiais e conversar com os clientes sobre suas necessidades e preocupações.”

As empresas familiares precisam formalizar um processo para escanear, rastrear e filtrar potenciais disruptores. Painéis personalizados são uma ferramenta útil. Os painéis para Proprietários Ativos rastreiam indicadores externos e internos críticos, enquanto aqueles para gerentes são mais orientados operacionalmente. Ambos precisam focar no que é mais relevante para sua empresa familiar.

Você também precisa aprender a interpretar e usar estrategicamente a inteligência de dados, separando sinais de “ruídos”, identificando tendências e analisando riscos, ameaças e oportunidades. Esses insights e outros dados (por exemplo, de indústrias adjacentes) podem ser usados para simulações, modelagem e outras análises, e a construção de cenários futuros alternativos que refletem como as incertezas podem se desenrolar.

Um mergulho profundo nesses cenários permitirá identificar opções plausíveis, articular seu ponto de vista sobre o futuro de sua empresa familiar e elaborar estratégias com capital, talento e alianças necessárias para sua jornada de transformação. O planejamento deve considerar eventos e ações prováveis e ser continuamente refinado em resposta às mudanças nas condições.<sup>8</sup>

**Institucionalizando a previsão estratégica**

Não faça este exercício uma vez e depois o coloque na gaveta. É importante integrar a previsão estratégica aos processos e à cultura contínuos de sua empresa familiar. Os membros do conselho e do comitê de investimento, executivos seniors e proprietários devem estar envolvidos. Programas de educação, palestrantes especializados e comitês de pessoas com perspectivas diversas também são recursos valiosos para engajar as pessoas em toda a organização e incentivar o pensamento criativo.

<sup>8</sup> “How to Do Strategic Planning Like a Futurist,” Amy Webb, Harvard Business Review, Julho de 2019.



2

2.1 GANHAR ALTITUDE, MONITORAR SINAIS DE MUDANÇA E CONSTRUIR UMA VISÃO DE FUTURO

2.2 EXPERIMENTAR NOVAS IDEIAS, MODELOS DE NEGÓCIOS E MÉTODOS DE CRIAÇÃO DE VALOR

2.3 CONSTRUIR AGILIDADE NO PORTFÓLIO E ORGANIZAÇÃO DA SUA EMPRESA FAMILIAR

## 2. Experimentar novas ideias, modelos de negócios e métodos de criação de valor

Uma abordagem planejar-preparar-executar metódica pode funcionar bem quando você está em um território familiar ou em um ambiente estável, mas é inadequada para as “incógnitas desconhecidas” de criar algo novo ou navegar em ambientes imprevisíveis. Uma abordagem experimental funciona melhor em tempos turbulentos e contribui para a agilidade da empresa familiar.

A experimentação oferece às empresas familiares uma maneira rápida e de baixo risco de explorar e testar novas oportunidades e acelerar a inovação. “Pense grande, comece pequeno e escale rapidamente” é o mantra dos empreendedores de sucesso, com “fracasse de forma inteligente, aprenda rápido” como corolário. Ao entrar no experimento, você precisa estar preparado para escalar rapidamente uma solução se ela funcionar ou reduzir suas perdas precocemente se não funcionar. Algumas falhas são inevitáveis, mas devem ser falhas *inteligentes* que gerem aprendizado.

As empresas familiares podem obter conhecimento valioso, construir redes importantes e reduzir o risco de experimentação ao experimentar com parceiros externos. A Cox Enterprises, empresa familiar fundada em 1898 com a compra do jornal Dayton Daily News, em Ohio, é um bom exemplo.

A Cox construiu um império global de mídia e comunicação por meio de um fluxo constante

de aquisições ao longo de mais de 60 anos. Em 1965, eles entraram no ramo automotivo adquirindo uma publicação automotiva. Em 1997, como um experimento com parceiros de private equity, a Cox lançou o Autotrader.com, um marketplace online para compras de carros. Esse empreendimento agora gera cerca de US\$ 1 bilhão em receita anual.

A experimentação pode ser um desafio para as empresas familiares, mas muitas são estimuladas a adotá-la em tempos de ruptura. “A experimentação tem sido uma fraqueza para nossa empresa historicamente”, observou um proprietário e CEO familiar. “Nossa família é muito avessa ao risco; muitos membros viveram do negócio por um longo tempo. Experimentamos mais durante os primeiros três meses da COVID-19 do que nos últimos três anos.”

## 3. Construir agilidade no portfólio e organização da sua empresa familiar

Agilidade é a capacidade de se mover rapidamente, mudar a direção e estirar em diferentes direções, com velocidade e propósito. É uma habilidade - e um estado de espírito - essencial em tempos turbulentos. O portfólio e a organização da sua empresa familiar devem ter a agilidade necessária para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades à medida que elas surgem, com um olho firmemente fixo na missão, nos valores e na visão de sua família.

”

No mundo VUCA de hoje, o foco deve estar na mudança, velocidade e agilidade.

- ENTREVISTADO DA PESQUISA



2

2.1 GANHAR ALTITUDE, MONITORAR SINAIS DE MUDANÇA E CONSTRUIR UMA VISÃO DE FUTURO

2.2 EXPERIMENTAR NOVAS IDEIAS, MODELOS DE NEGÓCIOS E MÉTODOS DE CRIAÇÃO DE VALOR

2.3 CONSTRUIR AGILIDADE NO PORTFÓLIO E ORGANIZAÇÃO DA SUA EMPRESA FAMILIAR

### O que é agilidade de portfólio?

Agilidade de portfólio significa poder adquirir e se desfazer dos ativos e atividades da família com relativa facilidade e velocidade, ajustando a composição de sua empresa familiar para se adaptar às mudanças nos requisitos do mercado e alinhar-se às capacidades, interesses e necessidades de sua família. Agilidade, por definição, envolve mudança, e a mudança pode ser um desafio para famílias empreendedoras.

Desinvestir ou adquirir negócios ou até mesmo mudar os rituais familiares podem ser recebidos com resistência. Os Proprietários Ativos e os líderes da família precisam estar preparados para defender a mudança, permitindo que os membros da família e outros expressem suas dúvidas e preocupações e as resolvam, mas, em última análise, devem garantir que as mudanças necessárias sejam feitas para que a empresa familiar possa continuar a crescer e prosperar.

A estabilidade financeira das famílias empreendedoras, que é um ponto forte tradicional, dá suporte à agilidade do portfólio, permitindo que os proprietários passem para novas atividades sem arriscar dividendos ou incorrer em dívidas significativas ou outros riscos financeiros. Vários participantes da pesquisa descrevem como estão aproveitando sua boa liquidez e baixa alavancagem para buscar oportunidades de negócios ou investimentos.

Os family offices estão especialmente ocupados hoje em dia explorando uma proliferação de oportunidades de investimento. “Todo mundo está interessado em family offices hoje em dia”,

observou o diretor administrativo de um family office. “Temos menos capital do que grandes instituições, mas é um capital paciente com muito menos burocracia.”

Processos de governança que facilitem a análise e a tomada de decisões rápidas são essenciais para a agilidade do portfólio. Conselhos de proprietários, comitês de investimento, conselhos de portfólio e outros fóruns podem servir como pontos focais para a tomada de decisões cruciais.

### O que é agilidade organizacional?

Agilidade organizacional significa ser capaz de dar suporte às necessidades atuais da empresa familiar e adaptar-se com flexibilidade às forças de mudança externas e internas. Exige que toda a organização e o grupo de proprietários estejam alinhados em seu pensamento sobre a mudança de direção. Também requer disposição para abraçar mudanças contínuas e sentir-se à vontade para se desapegar de velhas formas de fazer as coisas ou investimentos que não estejam criando valor. A agilidade precisa se tornar parte integrante da cultura e da vida cotidiana da organização.

As organizações de empresas familiares também precisam ser empreendedoras, o que, para muitos proprietários e gerentes, exigirá a mudança de um estilo de liderança autocrático para um estilo de liderança transformacional.<sup>9</sup> As organizações ágeis são planas, baseadas em equipe e conectadas digitalmente. Têm limites porosos que convidam ideias e talentos externos. Encorajam perspectivas diversas e acolhem pessoas diversas. Promovem a

experimentação, fornecendo os recursos necessários, suporte e liberdade.

### Quão ágeis são as famílias empreendedoras?

Em suma, há espaço para melhorias. Menos da metade dos participantes da pesquisa regularmente tem uma visão holística de sua empresa familiar e seu ambiente (42%) ou faz planejamento de cenários (49%). Quarenta e cinco por cento estão experimentando novos produtos e serviços, mas apenas vinte e oito por cento estão trabalhando para construir uma cultura experimental e empreendedora.

No entanto, muitos entrevistados parecem estar monitorando regularmente importantes impulsionadores de mudanças e mudando de direção para abordar novas oportunidades. Eis um exemplo: “Estamos transformando um de nossos negócios de distribuição para fabricação, para atender às necessidades emergentes dos clientes, impulsionadas por mudanças na tecnologia dos veículos.”

45%

28%

Quarenta e cinco por cento estão experimentando novos produtos e serviços, mas apenas vinte e oito por cento estão trabalhando para construir uma cultura experimental e empreendedora

<sup>9</sup> “Leadership Styles for Turbulent Times,” Helena McDonnell, Cambridge Institute for Family Enterprise, 2021.

## ESTUDO DE CASO

# A família Itsueli:

## Reinvenção para as gerações futuras



Uduimo J. (ou U.J.) Itsueli fundou a primeira empresa originalmente petrolífera da Nigéria, a Dubri Oil, em 1987, e hoje atua como presidente e diretor administrativo. A Dubri se diversificou ao longo dos anos para incluir gerenciamento de instalações de gás, imóveis e petróleo, bem como exploração e produção de petróleo. Hoje, a família Itsueli enfrenta uma espécie de crise existencial: Como sustentar a empresa familiar em um mundo pós-carbono?

Como membro de vários grupos industriais e empresariais, U.J. está envolvido em discussões de políticas sobre sustentabilidade na Nigéria e vê a tecnologia como um grande impulsionador. “Precisamos usar isso como uma oportunidade para mover a região para um espaço diferente, que alivie a pobreza e outros problemas e ofereça oportunidades para nossos jovens”, afirmou. “Mas a resistência à mudança é uma barreira.”

“Do ponto de vista da empresa, precisamos nos afastar dos combustíveis fósseis para outras áreas que não estejam muito longe dos negócios da família”, acrescentou U.J. “A oportunidade imediata é o gás, que é uma solução mais limpa. E o mundo continuará precisando de subprodutos de hidrocarbonetos, por isso também estamos procurando oportunidades em setores de alto crescimento, como saúde”.

Em 2020, U.J. convidou seu filho de 31 anos, Udu, para se tornar o diretor executivo da subsidiária de gás da Dubri. “A Philips Petroleum confiou em mim para administrar um de seus negócios quando eu tinha trinta e poucos anos, então por que não confiar nele?”, disse U.J. Udu nasceu e foi criado na Inglaterra e trabalhou no Canadá depois de se formar na universidade em engenharia mecânica. “Muitos dos

meus amigos foram educados fora da Nigéria e acabaram voltando porque queremos tornar o país um lugar melhor”, explicou.

A Dubri também está explorando nichos de tecnologia (por exemplo, o uso de inteligência artificial para limpeza de derramamento de óleo) e investigando investimentos em energia solar e eólica. No setor imobiliário, U.J. vê edifícios e cidades inteligentes como uma grande oportunidade de futuro e está incentivando sua filha, que é arquiteta e mora nos EUA, a pensar em comprar 200 ou 300 hectares na Nigéria e construir um complexo inteligente.

Aos 72 anos, U.J. sente que é hora de começar a se afastar do negócio. “A próxima geração terá mais ideias sobre áreas de investimento para a empresa. Quero permitir que eles pensem fora da caixa, dar a eles a autoridade de que precisam e apenas estar lá para orientar e ajudar quando necessário.” U.J., no entanto, planeja permanecer fortemente engajado na fundação da família, que ele, sua esposa e dois de seus filhos administram através de seu family office.

O foco principal da fundação é ajudar pessoas socialmente desfavorecidas na Nigéria, principalmente por meio de bolsas e subsídios educacionais, assistência médica e apoio aos idosos. Sua filha mais nova se interessou por investimentos de impacto social depois de fazer um curso sobre isso na universidade. “Fale mais sobre isso”, foi a resposta de U.J. “Se parece uma boa ideia, devemos tentar.”

## Qual é o segredo da reinvenção para as gerações futuras?

”

Para mim e para meu pai, trata-se de sustentabilidade, seja o que for que façamos como empresa familiar. Nossa visão para a empresa familiar é para várias gerações.

-UDU ITSUELI

## 3

- 3.1 ELEVAR A DIGITALIZAÇÃO AO NÍVEL DO PROPRIETÁRIO
- 3.2 DESENVOLVER SEU ROTEIRO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
- 3.3 ENTENDER E GERENCIAR OS RISCOS DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA

## ACELERE SUA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A COVID-19 foi descrita como um ponto de inflexão da Era Digital, levando a transformação digital para o topo das agendas dos líderes empresariais e acelerando a adoção de tecnologias digitais em vários anos.<sup>10</sup> Muitas empresas familiares aceleraram seus planos digitais durante a pandemia para apoiar as inovações necessárias para enfrentar a crise e se preparar para o “próximo normal”.

As tecnologias digitais abrangem uma ampla gama de hardware, aplicativos de software e estruturas de rede que geram, processam ou armazenam informações. Cada vez mais, as tecnologias digitais estão incorporadas em todos os aspectos do nosso trabalho e vida. A transformação digital é o processo de usar essas tecnologias e os próprios dados para efetuar mudanças nas organizações, indústrias e sociedade.

### Digitalização e a empresa familiar

Cada vez mais, as empresas familiares precisam adotar tecnologias digitais para fomentar a inovação e se manter competitivas. A digitalização de processos e produtos ou serviços pode aumentar a agilidade organizacional, inovação e produtividade, aprimorar as experiências de clientes e funcionários, transformar dados em inteligência

de negócios e fornecer a base para a criação de novos modelos de criação de valor.

Os family offices também estão adotando tecnologias digitais mais avançadas, especialmente à medida que a empresa familiar cresce e se torna mais complexa. Do lado da família, a digitalização pode melhorar as comunicações entre os membros da família geograficamente dispersos e agilizar o trabalho administrativo. Do lado da gestão de ativos, as plataformas de gestão de patrimônio e softwares administrativos podem melhorar a tomada de decisões de investimento e a gestão de portfólio.

Pesquisas recentes mostram que fortes capacidades digitais se traduzem em forte desempenho financeiro para empresas familiares, mas elas estão atrasadas em suas jornadas digitais.<sup>11</sup> Setenta e quatro por cento dos entrevistados de nossa pesquisa esperam que os fatores relacionados ao digital tenham um efeito de moderado a transformador em suas empresas familiares, mas apenas cinquenta e seis por cento dizem que estão adotando novas tecnologias ou digitalizando. Muitos entrevistados, no entanto, estão buscando oportunidades de digitalização, como:

- “Somos uma empresa business-to-business. Estamos digitalizando todo o negócio, o que nos permitirá oferecer mais e melhores serviços aos nossos clientes e aumentar nossas receitas e lucros.”

- “Estamos entrando em novos campos de investimento, como blockchain, nos estágios iniciais.”
- “Nossa maior oportunidade é construir equipes usando videoconferências e ferramentas de comunicação para alavancar as diferentes ideias que estão em diferentes partes do mundo. Estamos construindo uma equipe global de P&D que persegue três objetivos: ampliar nosso alcance atual de negócios, encontrar novas oportunidades de investimento e manter um fluxo constante de novas ideias.”

### Uma agenda de transformação digital

As empresas familiares precisam se mover rapidamente e adotar uma abordagem estratégica e sistemática para a transformação digital. A digitalização deve ser elevada ao nível do proprietário para liderança e tomada de decisões estratégicas. Roteiros de transformação digital precisam ser desenvolvidos e implementados com sucesso, com atenção para colher os benefícios da digitalização e, ao mesmo tempo, garantir que os riscos de segurança cibernética sejam totalmente compreendidos e abordados.

<sup>10</sup> “How COVID-19 Has Pushed Companies over the Technology Tipping Point—and Transformed Business Forever,” McKinsey Global Survey Results, McKinsey.com, October 2020.

<sup>11</sup> “10th Global Family Business Survey,” PwC, 2021.

## 3

## 3.1 ELEVAR A DIGITALIZAÇÃO AO NÍVEL DO PROPRIETÁRIO

## 3.2 DESENVOLVER SEU ROTEIRO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

## 3.3 ENTENDER E GERENCIAR OS RISCOS DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA

## 1. Elevar a digitalização ao nível do proprietário

A digitalização é um desafio por causa das partes “transformação” e “digital” da equação. Não se trata apenas de implementar uma nova tecnologia; ela impacta pessoas, processos, produtos ou serviços e organizações inteiras. Os proprietários precisam ser fortes defensores da transformação digital para construir o compromisso entre a liderança da empresa familiar e antecipar ou superar a resistência dos funcionários frequentemente encontrada durante a implementação.

Abertura digital” (ou seja, receptividade à ideia de digitalização) e “prontidão digital” (ou seja, compreensão da digitalização e como ela se relaciona com a empresa familiar) são fatores críticos de sucesso e normalmente variam de geração para geração. Em algumas famílias empreendedoras, os membros seniores podem não estar familiarizados ou confortáveis com a nova tecnologia, mas estão ansiosos para explorar as perspectivas e habilidades “nativas digitais” da próxima geração. Em outras famílias, eles subestimam a necessidade de digitalizar, frustrando os membros mais jovens da família e, às vezes, causando desengajamento da próxima geração e conflito intergeracional.<sup>12</sup>

### Decisões ao nível do proprietário

Em última análise, o sucesso da digitalização depende da capacidade dos Proprietários Ativos de se unirem e trabalharem com conselhos, gerência e outros grupos de liderança para desenvolver e implementar uma estratégia e um roteiro de transformação digital. Eles precisam estar dispostos e ser capazes de tomar decisões sólidas ao nível do proprietário, começando com uma *visão estratégica* para a transformação digital.

Os proprietários precisam articular claramente seu propósito de buscar a digitalização e os benefícios esperados para a empresa familiar. Por que isso é importante e o que você espera realizar? Esse propósito e o compromisso dos proprietários com ele devem ser comunicados a todas as partes interessadas, mas especialmente aos conselhos relevantes, de forma clara e convincente. No entanto, a transformação digital não é barata e pode ser turbulenta, portanto, os proprietários também precisam fornecer os recursos para que isso aconteça.

Os proprietários precisam definir o nível geral de investimento de *capital* que farão na digitalização. À medida que um roteiro de transformação digital toma forma, uma variedade de outras decisões de capital pode ser necessária (por exemplo, aquisições digitais para fortalecer os recursos principais ou o

lançamento de novos empreendimentos de negócios digitais). A administração e os conselhos lideram aqui, mas essas decisões exigem pelo menos a aprovação dos proprietários.

Boas *decisões sobre* pessoas são fundamentais para o sucesso da transformação digital, sendo a principal delas quem liderará o processo. É necessário um gerente de projeto de digitalização ou, para esforços de maior escala, um diretor de digitalização com habilidades de gerenciamento de mudanças, bem como habilidades técnicas. Embora essas escolhas de pessoas geralmente sejam feitas pelos principais executivos, os proprietários precisam garantir que uma liderança forte esteja em vigor e estarem alertas para oportunidades de engajar talentos da próxima geração.

Os proprietários também precisam construir uma *cultura* que reforce a abertura e a prontidão digital e cultive mentalidades e comportamentos empreendedores. Por fim, os proprietários são responsáveis por garantir que o sistema e a organização de *governança* concentrem a atenção adequada nas necessidades de digitalização e monitorem o progresso e o impacto da transformação digital. Algumas empresas familiares também criam conselhos consultivos ou comitês que incluem especialistas externos, para dar foco e aumentar sua competência digital.

<sup>12</sup> “Digitalisation Strategies in Family Businesses: On Specific Digitalisation Approaches for Business Families and Family Businesses,” Witten Institute for Family Business, Janeiro de 2020.

## 3

3.1 ELEVAR A DIGITALIZAÇÃO AO NÍVEL DO PROPRIETÁRIO

**3.2 DESENVOLVER SEU ROTEIRO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

3.3 ENTENDER E GERENCIAR OS RISCOS DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA

## 2. Desenvolver seu roteiro de transformação digital

Alcançar sua visão estratégica para a digitalização exigirá um roteiro para o que pode ser um esforço de vários anos com vários projetos em toda a empresa familiar. Idealmente, as principais partes interessadas estarão envolvidas em seu desenvolvimento, para construir sua compreensão e comprometimento. As etapas básicas são identificar oportunidades e ameaças relacionadas à digitalização, avaliar a prontidão da empresa familiar para se transformar e desenvolver um plano de implementação integrado com métricas bem definidas.

“Precisamos entender e interpretar as novas tendências de inteligência artificial, robótica, big data, mídia social, internet das coisas e a revolução da digitalização, aplicadas a qualquer negócio”, diz um dos entrevistados da pesquisa. “O aprendizado contínuo sobre novas práticas e a conscientização sobre novas tecnologias é fundamental para membros da família e executivos operacionais.”

Proprietários, conselhos e gerência de empresas familiares precisam ter processos implementados para monitorar os sinais de mudança e identificar oportunidades e ameaças em geral, incluindo digitais. Eles também precisam realizar avaliações da prontidão digital de suas empresas operacionais e family offices: Estamos atrasados? Começando a ser digitalmente capazes? Dominando e alavancando a tecnologia digital? Transformando digitalmente?

Essas avaliações de oportunidade, ameaça e prontidão podem orientar decisões estratégicas sobre sua transformação digital. A maioria dos planos será uma mistura de *inovações incrementais*, como melhorias de produtos, processos e serviços, e *inovações radicais* que levam a novos produtos, serviços e modelos de negócios. Iniciativas específicas, então, precisarão ser identificadas, avaliadas, priorizadas e sequenciadas.

A implementação do seu plano de transformação digital exigirá atenção às necessidades organizacionais, incluindo o desenvolvimento de novos recursos, a requalificação de funcionários e mudanças culturais. Liderança digital eficaz começando ao nível do proprietário, forte gerenciamento de projetos e atenção contínua à comunicação e gerenciamento de mudanças serão os principais fatores de sucesso.

3

3.1 ELEVAR A DIGITALIZAÇÃO AO NÍVEL DO PROPRIETÁRIO

3.2 DESENVOLVER SEU ROTEIRO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

3.3 ENTENDER E GERENCIAR OS RISCOS DE SEGURANÇA CIBERNÉTICA

### 3. Entender e gerenciar os riscos de segurança cibernética

A digitalização oferece muitos benefícios, mas também abre mais as portas para ataques cibernéticos, uma infeliz marca registrada de nosso mundo hiperconectado e digitalmente habilitado. O problema cresceu durante a COVID-19, à medida que o trabalho remoto e as compras online aumentaram e novas soluções de software foram lançadas. Espera-se que essa ameaça piore. As empresas familiares e suas famílias proprietárias estão em risco, mas historicamente ficaram para trás nas práticas de segurança cibernética.

Existem quatro tipos de riscos cibernéticos, todos os quais devem estar no topo das agendas das famílias empreendedoras. O risco *financeiro* inclui roubo de identidade e extorsão pessoal, bem como o roubo de dinheiro. O risco *operacional* inclui disrupções graves causadas por crimes cibernéticos e interrupções temporárias da atividade online devido a incidentes menores. O risco *reputacional* envolve a imagem pública de uma empresa ou a reputação de uma família. Os criminosos cibernéticos também atacam informações nas mídias sociais com intenção maliciosa, criando um risco de *privacidade* (ou mesmo um risco de segurança) para executivos de negócios e famílias ricas.<sup>13</sup>

A boa notícia é que é possível gerenciar riscos cibernéticos aproveitando ao máximo as tecnologias digitais. A segurança cibernética deve ser elevada ao nível do proprietário para supervisão de planos e políticas abrangentes de segurança cibernética para empresas operacionais, family offices e membros da família, com o objetivo de criar uma organização com mais consciência cibernética, práticas robustas de proteção cibernética e capacidades eficazes de gerenciamento de crises.

A digitalização oferece muitos benefícios, mas também abre mais as portas para ataques cibernéticos, uma infeliz marca registrada de nosso mundo hiperconectado e digitalmente habilitado.

### OPORTUNIDADES DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: EXEMPLOS DE ENTREVISTADOS DA PESQUISA

“Nossa maior oportunidade é o comércio eletrônico à medida que nossos consumidores se digitalizam. Estamos construindo canais digitais para vender nossos produtos.”

“Estamos entrando em novos campos de investimento, como blockchain, nos estágios iniciais.”

“Somos uma empresa B2B. Estamos digitalizando todo o negócio, o que nos permitirá oferecer mais e melhores serviços aos nossos clientes e aumentar nossas receitas e lucros.”

“Nossas maiores oportunidades são o comércio eletrônico e a ciência de dados. Estamos desenvolvendo novos modelos de tecnologia e negócios para a empresa.”

“Nossa maior oportunidade é construir equipes usando videoconferências e ferramentas de comunicação para alavancar as diferentes ideias que estão em diferentes partes do mundo. Estamos construindo uma equipe global de P&D que persegue três objetivos: ampliar nosso alcance atual de negócios, encontrar novas oportunidades de investimento e manter um fluxo constante de novas ideias.”

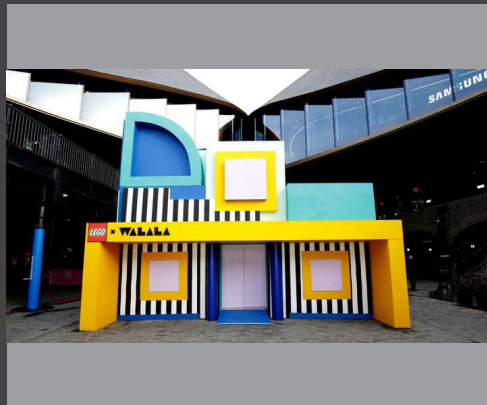
<sup>13</sup> “Cyber Crime Emerging as the Greatest Threat to Family Businesses,” Francois Botha, *Simple*, 4 de outubro de 2020.



## UM EXEMPLO

# Lego:

## Inovação na era digital



Fundado em 1932 na Dinamarca por Ole Kirk Kristiansen, o negócio de blocos de construção LEGO tornou-se uma marca global e líder na indústria de brinquedos com a missão de inspirar e desenvolver os construtores do amanhã. Alimentada por ondas de inovação, a empresa cresceu de forma constante até a revolução digital, mas quase faliu em 2003, após uma série de tentativas fracassadas de produtos exclusivamente digitais.

Um novo CEO concluiu que a LEGO havia “inovado demais” e perdido seu sentido de identidade; os clientes queriam ofertas que complementassem, e não substituíssem, os blocos de brinquedo tradicionais. Como parte de sua estratégia de recuperação, ele lançou o The Future Lab para inventar experiências lúdicas tecnologicamente aprimoradas para crianças. O Laboratório – essencialmente uma startup incubada – desenvolveu produtos de “fluid play” bem-sucedidos, combinando elementos físicos e digitais.

A estratégia de marketing da LEGO, que abraça a digitalização e a proximidade com seus clientes, é considerada um fator chave de sucesso. A LEGO usa sua forte presença nas mídias sociais e plataforma digital para fornecer experiências personalizadas para cada segmento de clientes. Também oferece um “Guia Digitalmente Inteligente” para os pais, com dicas de segurança e proteção online para crianças.

O crescimento da LEGO desacelerou novamente em 2016. Em 2017, a empresa apresentou seu novo CEO, o antigo head de uma empresa global de tecnologia industrial: “A experiência de Niels Christiansen em digitalização e globalização, implementando uma estratégia transformadora e criando uma equipe internacional ágil e de alto desempenho, beneficiará o Grupo LEGO.”

A LEGO teve forte crescimento durante a COVID-19. Christiansen reconhece que a pandemia estimulou a corrida para o comércio eletrônico e as experiências digitais, mas vê a transformação digital da LEGO como uma jornada de dez anos que se trata menos de criar uma loja online e mais de criar um “ecossistema digital inteiro”.

4

- 4.1 ADOTE UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA E HOLÍSTICA PARA O IMPACTO SOCIAL EM TODA A EMPRESA FAMILIAR
- 4.2 PROMOVA E APOIE O ESG EM SUAS EMPRESAS OPERACIONAIS
- 4.3 JUNTE-SE AO MOVIMENTO DE INVESTIMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

## FAÇA DO IMPACTO SOCIAL UMA PRIORIDADE

“A empresa familiar é o motor da participação engajada e socialmente responsável em nosso tecido social e empreendimentos econômicos”, afirma um dos entrevistados da nossa pesquisa. Nós concordamos. A maioria das famílias empreendedoras tem um legado orgulhoso de doar tempo, liderança e recursos para apoiar seus funcionários, suas comunidades e a sociedade em geral.

A COVID-19 acelerou um sentido global de urgência sobre problemas sociais e ambientais prementes, especialmente entre as gerações mais jovens. À medida que a confiança pública nas soluções governamentais despenca, empresas e famílias empreendedoras estão sendo incentivadas a assumir um papel de liderança. Ao mesmo tempo, uma ampla gama de novas ferramentas de impacto social estão disponíveis para organizações e famílias.

### A oportunidade para famílias empreendedoras

Sessenta e dois por cento dos entrevistados da nossa pesquisa dizem que o desejo de ter um impacto social terá um impacto de moderado a transformador em suas empresas familiares durante a década de 2020, no entanto, uma porcentagem muito menor relata estar ativamente engajada em atividades de impacto social. Uma explicação para essa lacuna, suspeitamos, é que as atividades de impacto social das famílias geralmente não são muito públicas, e os entrevistados podem não estar cientes de tudo o que suas famílias estão fazendo a esse respeito.



Hoje, as famílias orientadas por propósitos reconhecem que o impacto social é mais bem compreendido e implementado de forma holística em todos os ativos e atividades da família. Seja por meio de filantropia, construção de negócios socialmente conscientes, investimento sustentável (também chamado de investimento socialmente responsável), estratégias ESG (ambiental, social, governança), ter ótimos locais de trabalho, investir em tecnologias verdes ou de inúmeras outras maneiras, esses tipos de atividades refletem coletivamente o impacto da família nas pessoas e no planeta. Eles são uma parte importante do legado da família.

Sua família empreendedora pode fazer uma diferença positiva no mundo e aprimorar seu legado, tornando o impacto social uma prioridade e adotando uma abordagem estratégica e holística por toda a empresa familiar. As práticas ESG devem estar no topo das agendas das empresas operacionais. A integração do investimento sustentável nos portfólios financeiros das famílias é uma extensão desse ethos. Family offices e indivíduos podem contribuir juntando-se ao crescente movimento em direção ao investimento de impacto.

## 4

**4.1 ADOTE UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA E HOLÍSTICA PARA O IMPACTO SOCIAL EM TODA A EMPRESA FAMILIAR**

4.2 PROMOVA E APOIE O ESG EM SUAS EMPRESAS OPERACIONAIS

4.3 JUNTE-SE AO MOVIMENTO DE INVESTIMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

**1. Adote uma abordagem estratégica e holística para o impacto social em toda a empresa familiar**

Seus negócios, seus esforços filantrópicos e até mesmo seu estilo de vida contribuem para o impacto social líquido de sua família. O impacto líquido das famílias empreendedoras é aprimorado quando é coordenado entre *todas* as atividades da empresa familiar e estrategicamente focado em fazer o melhor uso de seus recursos para o bem social, de forma ancorada na missão e nos valores de sua família.

Seu legado de impacto social será o resultado cumulativo de muitas escolhas sobre quais causas apoiar, quando, onde, como e com quem. Pode inspirar discussões familiares ricas em torno de questões como: Com o que nos importamos? Onde e como podemos ter o maior impacto? A que nível de impacto podemos ou devemos aspirar (ou seja, desde atender a uma necessidade urgente até efetuar uma mudança em todo o sistema)?

A criação de um legado de impacto social positivo é mais bem pensada como uma jornada multigeracional para toda a família e empresa familiar. Ela evoluirá com o tempo à medida que o contexto externo e os objetivos, capacidades e recursos de sua família mudam. E, quase inevitavelmente, exigirá compensações entre necessidades e prioridades concorrentes.

**Um roteiro de impacto social**

A *mobilização* para sua jornada de impacto social começa ativando os membros da família. Os proprietários devem organizar discussões familiares sobre a importância do impacto social, como podem expressar os valores e a missão de sua família por meio de atividades de impacto social e as metas de impacto social da família. Membros entusiasmados da família podem ser convidados a formar um comitê para impulsionar a iniciativa.

Um *inventário* de oportunidades de impacto atuais e potenciais em toda a empresa familiar – como investir com um propósito social, desenvolver um produto ou serviço que resolva um problema social, reduzir o *carbon footprint* da empresa familiar, liderar uma organização orientada por propósitos, desenvolver membros da família para serem bons cidadãos – pode ser um ponto de partida útil.

Desenvolver e implementar com sucesso sua *estratégia de impacto social* exigirá que os membros da família estejam alinhados em torno de uma definição de sucesso. Em seguida, você precisará estabelecer metas mensuráveis, definir um escopo gerenciável de atividades, identificar fontes de financiamento e desenvolver um plano de ação com responsabilidades claras, métricas de impacto e mecanismos para avaliações e ajustes periódicos.

*Comunicações* contínuas sobre seu impacto social são vitais. Relatórios de progresso, evidências tangíveis (por exemplo, viagens em família para ver projetos de impacto social) e o compartilhamento das atividades de impacto social dos indivíduos ajudarão a construir o orgulho e o compromisso da família. Outras partes interessadas – incluindo funcionários, clientes, parceiros e público em geral – também devem ser informadas regularmente sobre suas metas e resultados de impacto social.

## 4

4.1 ADOTE UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA E HOLÍSTICA PARA O IMPACTO SOCIAL EM TODA A EMPRESA FAMILIAR

**4.2 PROMOVA E APOIE O ESG EM SUAS EMPRESAS OPERACIONAIS**

4.3 JUNTE-SE AO MOVIMENTO DE INVESTIMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL



## 2. Promova e apoie o ESG em suas empresas operacionais

Nos últimos anos, tem havido uma mudança marcante no mundo corporativo do foco no valor para a *acionista* para o foco no valor para as *partes interessadas*. Um consultor de empresas familiares de confiança observou: “As empresas familiares precisam cada vez mais se preocupar com *todas* as partes interessadas. Há muito nesta agenda. A maioria ainda está crescendo no escopo completo das atividades de ESG e ainda não chegou lá, mas precisará se intensificar para permanecer competitiva.”

ESG é um rótulo amplo usado pelas empresas para autorregular seu comportamento. A pressão sobre as empresas para demonstrar responsabilidade está aumentando por parte de clientes, funcionários, fiscalizadores sociais e ambientais, agências reguladoras e – cada vez mais – proprietários que veem os negócios como uma força para o bem social. Felizmente, muito pode ser alcançado por meio de melhores práticas de negócios. Por exemplo:

- *Liderança* nos níveis de conselho e proprietário é necessária. Os comitês do conselho devem ser encarregados de observar questões importantes para seus setores, definir metas corporativas de ESG e empoderar a administração para alcançá-las. Uma cultura de melhoria contínua também deve ser promovida.

- Um *mecanismo de financiamento* para alocar capital de forma inteligente na empresa, usando *hurdle rates* (taxas mínimas de atratividade) adequadas ajustadas ao risco, também é essencial. Muitas práticas ESG produzirão economia, mas também exigirão investimento inicial de capital (por exemplo, em edifícios com eficiência energética), bem como alguma paciência.
- *Responsabilidades claras* precisam ser estabelecidas para atingir as metas ESG, apoiadas por sistemas de contabilidade e medição para acompanhar o desempenho em métricas-chave (por exemplo, emissões de carbono, desperdício zero, salário mínimo e DEI em diferentes níveis da organização).

Se isso parece assustador, você pode explorar a Family Business for Sustainable Development Initiative, que é uma parceria entre as Nações Unidas (ONU) e a Family Business Network. Seu objetivo é mobilizar as empresas familiares em todo o mundo para integrar as considerações ESG em seus modelos de negócios e se comprometer com contribuições concretas e mensuráveis para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Os resultados desejados são o desenvolvimento sustentável global, o crescimento inclusivo e a prosperidade das empresas familiares.

4

4.1 ADOTE UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA E HOLÍSTICA PARA O IMPACTO SOCIAL EM TODA A EMPRESA FAMILIAR

4.2 PROMOVA E APOIE O ESG EM SUAS EMPRESAS OPERACIONAIS

4.3 JUNTE-SE AO MOVIMENTO DE INVESTIMENTO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

### 3. Junte-se ao movimento de investimento socialmente responsável

O ritmo do investimento socialmente responsável aumentou na última década para níveis recordes. Em parte, reflete o crescente reconhecimento de que todo investimento que você faz tem um impacto na sociedade em geral, seja positivo ou negativo. As motivações dos investidores variam desde buscar gerar impacto social e ambiental positivo e mensurável até maiores retornos financeiros. A Global Impact Investing Network (GIIN), que trabalha globalmente desde 2019 para construir infraestrutura do setor e hoje oferece uma gama de recursos para investidores, estima o tamanho atual do mercado em US\$ 715 bilhões.

Existem muitos tipos de investimento socialmente responsável. Um tipo que vem crescendo em popularidade é o investimento de impacto, que é definido como investimentos feitos com a intenção de gerar retornos econômicos e sociais positivos. Um equívoco comum sobre o investimento de impacto é a presunção de retornos muito mais baixos como compensação por um impacto social positivo. A pesquisa da GIIN mostra que os investidores de impacto normalmente buscam retornos competitivos a taxas de mercado, e que o desempenho de seu portfólio atende ou supera suas expectativas de impacto social e ambiental e retorno financeiro.<sup>14</sup>

Family offices e investidores privados foram pioneiros e permanecem na vanguarda do movimento de investimento de impacto.<sup>15</sup> A flexibilidade do capital privado e a perspectiva de longo prazo das famílias empreendedoras são parte da explicação, mas a missão e a paixão de uma família orientada por propósitos sobre uma área de impacto específica geralmente são os principais impulsionadores.

Há uma gama cada vez mais ampla de opções disponíveis para investimento de impacto, incluindo fundos de índice baseados em propósitos ou títulos de impacto social. Um número crescente de family offices e investidores privados está formando colaborações para encontrar e buscar oportunidades. A CREO, que se descreve como uma comunidade de investidores dedicados a resolver a crise climática, é um exemplo.

De acordo com a GIIN, a grande maioria dos family offices e investidores privados fez ou está considerando uma mudança para investimentos sustentáveis. O investimento de impacto fornece uma forma crítica de capital para encontrar soluções inovadoras para problemas importantes para você e sua família, bem como uma ótima oportunidade para engajar as gerações mais jovens.

<sup>14</sup> GIIN, 2020 Annual Impact Investor Survey (consulte o site da GIIN)

<sup>15</sup> "Why Family Offices and Private Investors Are the Cornerstones of Impact Investing's Most Promising Innovations", Forbes, 9 de junho de 2021.



## ESTUDO DE CASO

# A família Wang:

fazendo a diferença  
no mundo

Roger Wang, fundador e presidente do Golden Eagle International Group, descreve a si mesmo como um empreendedor que usou sua formação chinesa e sua educação e experiência de trabalho americanas para construir um império de negócios de sucesso na Ásia. “Acho que há muitos outros com uma história semelhante”, observou.

Roger foi criado em Taiwan e é bacharel em economia pela Chinese Culture University. Em 1970, ele emigrou para os Estados Unidos para fazer um MBA na Southeastern Louisiana University e depois viajou para Los Angeles, Califórnia. “O único emprego que consegui foi como assistente de gerente em uma drogaria”, lembrou.

Com o tempo, Roger tornou-se cidadão americano, casou-se e teve duas filhas, e fundou uma empresa para desenvolver condomínios e prédios comerciais na Califórnia. Em 1989, ele foi para Nanjing para explorar oportunidades de negócios na recém-aberta China. Ele conseguiu um projeto – a construção de um prédio de escritórios de 60 andares – que lançou a Golden Eagle, que hoje inclui uma das maiores redes de shoppings da China.

A responsabilidade social é uma parte fundamental da filosofia de gestão da Golden Eagle. A empresa está comprometida com o desenvolvimento de baixo carbono, verde e sustentável e doou mais de US\$ 10 milhões para causas chinesas e americanas, incluindo assistência relacionada à COVID. A família apoia as comunidades locais por meio de sua filantropia pessoal e corporativa e estabeleceu uma fundação beneficente. “A filantropia é a melhor maneira de envolver as crianças nas atividades familiares”, observou Roger.

“A atividade filantrópica é nossa maneira de agradecer e retribuir à cidade que nos deu tanto”, disse a filha de Roger, Janice, que se juntou a ele em Nanjing depois de concluir a universidade na Califórnia e hoje atua como vice-presidente da Golden Eagle International. As iniciativas educativas da família incluem formação profissional para crianças deficientes e escolas rurais.

Janice também atua como presidente do museu de arte de Nanjing estabelecido pela Golden Eagle, enquanto Roger explora seu interesse especial nas relações sino-americanas. “Eu me beneficiei de trinta anos de boas relações entre os dois países, então quero retribuir”, explicou ela. “Meu pai acredita que a compreensão mútua beneficia a todos”, acrescentou Janice.

Roger é membro de longa data e presidente emérito do Comitê dos 100, uma organização norte-americana sem fins lucrativos e apartidária cuja missão é promover a plena participação dos sino-americanos na sociedade americana e promover o diálogo construtivo e as relações entre a China e os EUA. Seus membros incluem chineses americanos de destaque em negócios, governo, academia, saúde e artes. Suas atividades se concentram no engajamento de políticas públicas, engajamento cívico e filantropia.

Em 2021, o Comitê dos 100 encomendou um estudo sobre as contribuições históricas dos sino-americanos para a sociedade americana que também revelou discriminação sistêmica e outras barreiras.<sup>16</sup> “Acreditamos que os EUA são mais fortes por causa de sua herança imigrante e cultura diversificada”, disse Roger. “Este estudo ilustra a complexidade de nossas experiências vividas como orgulhosos sino-americanos”.

## Qual é o segredo para fazer a diferença no mundo?

”

Seja grato pelo seu sucesso e pergunte a si mesmo: O que posso fazer para retribuir?

—ROGER WANG

<sup>16</sup> *From Foundations to Frontiers: Chinese American Contributions to the Fabric of America*, The Economist Intelligence Unit, 2021.

5

5.1 ABRACE E APROVEITE A NOVA DIVERSIDADE FAMILIAR  
 5.2 ENGAJE E EMPOLGUE AS GERAÇÕES EM ASCENSÃO  
 5.3 INTENSIFIQUE SUA GOVERNANÇA FAMILIAR

## ENGAJE E REVITALIZE SUA FAMÍLIA EMPREENDEDORA

As famílias são a base das empresas familiares. Se os membros da família não estiverem engajados, entusiasmados, contribuindo, unidos e dispostos a continuar como uma família de negócios, a empresa entrará em colapso. Mas as famílias, como qualquer grupo ou organização, mudarão ao longo do tempo e especialmente ao longo das gerações. Elas precisam ser revitalizadas para manter seus pontos fortes e construir novos.

Como observamos na Parte 1, as famílias de negócios estão se tornando mais diversificadas de várias maneiras e mudanças geracionais significativas estão em andamento. A maioria dos entrevistados da pesquisa reconhece a necessidade de suas famílias se adaptarem e fazerem as coisas de maneira diferente para permanecerem bem-sucedidas nesta década, mas muitos se sentem menos do que prontos para fazer as mudanças necessárias.

*Como as famílias empreendedoras podem se tornar mais prontas para a mudança e garantir que permaneçam bem-sucedidas ao longo da década de 2020 e além? Aqui estão três orientações para a jornada de transformação da sua família.*

### 1. Abrace e aproveite a nova diversidade familiar

As famílias empreendedoras estão cada vez mais diversificadas, em muitas frentes; educação, habilidades e experiência; valores e prioridades; carreira, família e objetivos de vida; dispersão geográfica; escolhas de estilo de vida; identidade racial e de gênero; e perspectivas sobre política, religião e vários outros tópicos. Essa diversidade traz muitos benefícios, desde conversas mais interessantes à mesa de jantar até importantes contribuições para a empresa familiar e seu futuro.

Os líderes familiares precisam abraçar essa diversidade tanto para preservar a unidade familiar quanto para aproveitar um rico conjunto de talentos para a empresa familiar. Também precisam garantir que os membros individuais da família compartilhem os valores fundamentais da família e seu compromisso com o sucesso de sua família e empresa familiar, estando abertos a ideias diferentes. Em alguns casos, isso pode exigir a reavaliação de alguns princípios familiares importantes, como o papel tradicional das mulheres como proprietárias e líderes.

Os líderes familiares que aproveitam com sucesso a diversidade de suas famílias fazem várias coisas bem. Eles priorizam a inclusão e desenvolvem princípios e políticas que abraçam explicitamente a diversidade humana. Cultivam relações pessoais que expressam seu acolhimento aos outros e transmitem aos familiares o sentido de pertencimento.

Garantem que a empresa familiar ofereça uma variedade de funções, ajudam a identificar onde os membros individuais da família podem contribuir e investem no desenvolvimento de talentos da família. Estão cientes de como sua família está mudando e permanecem abertos a ideias sobre novas atividades.

### 2. Engaje e empolgue as gerações em ascensão

Muitas das famílias empreendedoras de hoje correm o risco de perder o engajamento e as contribuições de suas novas gerações, o que pode afetar profundamente o futuro de suas empresas familiares. Por quê? Os membros da próxima geração têm interesses diferentes e mais opções hoje e, na maioria das famílias empreendedoras, a próxima geração é introduzida e incorporada à empresa familiar de maneira muito cautelosa e lenta.

#### O que fazer?

As famílias empreendedoras precisam adotar uma abordagem mais proativa e flexível para engajar e empolgar os membros da próxima geração. Os principais fatores de sucesso incluem começar mais cedo, construir um programa de desenvolvimento de talentos da família, revitalizar sua missão familiar e desenvolver uma cultura de equipe em sua família. E, lembre-se, é melhor convidar e encorajar - não obrigar - o envolvimento dos membros da família.



5

5.1 ABRACE E APROVEITE A NOVA DIVERSIDADE FAMILIAR  
**5.2 ENGAJE E EMPOLGUE AS GERAÇÕES EM ASCENSÃO**  
 5.3 INTENSIFIQUE SUA GOVERNANÇA FAMILIAR

*Engajamento precoce.* A educação sobre sua empresa familiar deve começar na adolescência, por meio de discussões familiares informais, histórias e visitas à empresa. No final da adolescência e na faixa dos 20 anos, os membros da família podem fazer estágios na empresa e se envolver em conversas mais profundas sobre as responsabilidades de ser um membro da família. Ainda na faixa dos vinte anos, eles também podem ser convidados a participar do conselho de família ou de um comitê, ou observar as reuniões do conselho e do comitê de investimentos, nas quais podem aprender sobre questões e decisões importantes.

*Desenvolvimento de talentos.* Os membros da família devem ser recrutados para funções de empresa familiar e receber programas de desenvolvimento personalizados. Não limite essa preparação a funções de negócios; desenvolva também membros da família para funções de investimento, family office, impacto social ou governança, dependendo de seus interesses e capacidades. Esteja aberto a novas ideias de interesse particular para as gerações mais jovens, como empreendedorismo e investimento de impacto, e ofereça treinamento em áreas que as empolguem.

*Revitalização da missão.* Os membros da família hoje precisam de mais do que uma razão econômica para se manterem ligados à família e contribuir para a empresa familiar; as gerações mais jovens são particularmente orientadas por propósitos. Uma missão familiar deve evoluir com a mudança dos tempos e das prioridades da família, e refletir para onde a família quer

ir. O engajamento das novas gerações nessa discussão pode inspirar interesse, orgulho, comprometimento e novas ideias criativas.

*Cultura de equipe.* A parceria entre gerações em projetos ou comitês é uma maneira poderosa de orientar as gerações mais jovens, expor as gerações mais velhas a novas ideias, criar algo juntos e construir compreensão e respeito mútuos. Os relacionamentos entre os membros da próxima geração também constroem o trabalho em equipe, por isso ofereça ativamente oportunidades para experiências compartilhadas e o fortalecimento de relacionamentos pessoais.



”

Temos muitas crianças pequenas. A próxima década será fundamental para deixá-las tão entusiasmadas com nossa cultura como nossos pais fizeram conosco há mais de vinte anos

- ENTREVISTADO DA PESQUISA



## UM EXEMPLO

# A família Mulliez:

## Uma história de sucesso multigeracional<sup>17</sup>

Fundada em 1904 como uma empresa têxtil na França, a Association Familiale Mulliez (AFM) tornou-se um império mundial de varejo. Sua cultura e modelo de negócio estão alicerçados em um lema familiar criado em 1955: “Tous pour Tout”, que significa “Todos (da família) para todos (da empresa)”. Aqui estão alguns exemplos de como a família Mulliez manteve sua solidariedade e espírito empreendedor ao longo de seis gerações.

- Em 1995, a AFM lançou a iniciativa Affectio Societatis (afeto e negócios) para fortalecer o compromisso familiar. Apoiava ativamente comunicações, desenvolvimento de talentos, planejamento de carreira e aprendizado (incluindo estágios em lojas para adolescentes e expedições de aprendizado em família).
- Em 2008, foi lançado o Club des Entrepreneurs, formalizando a tradição da AFM de incentivar o intraempreendedorismo entre os membros mais jovens da família. Os aspirantes a empreendedores devem passar um ano desenvolvendo um plano de negócios, com a assistência de membros experientes da família.
- A cada seis anos, a AFM faz uma previsão de trinta anos para confirmar que os membros da família querem continuar como uma família de negócios unida e desenvolver um plano para o futuro. Sua visão de 2035 – “Criando para as Pessoas” – pretende inspirar significado para os membros da família.

<sup>17</sup> Fonte: Várias fontes secundárias

5

5.1 ABRACE E APROVEITE A NOVA DIVERSIDADE FAMILIAR

5.2 ENGAJE E EMPOLGUE AS GERAÇÕES EM ASCENSÃO

5.3 INTENSIFIQUE SUA GOVERNANÇA FAMILIAR

### 3. Intensifique sua governança familiar

A sobrevivência e o sucesso da empresa familiar dependem de que a própria família faça sua parte. Famílias trabalhadoras, unidas e que contribuem não ocorrem por acaso, mas porque os líderes familiares trabalham para moldá-las, em grande parte por meio da governança familiar. No mundo turbulento de hoje, uma governança familiar forte é essencial para unir, desenvolver e preparar as famílias para os movimentos ousados que serão necessários para manter as famílias e suas empresas adaptáveis e bem-sucedidas.

Várias políticas, acordos, planos e fóruns são usados para liderar e governar a família.

As *constituições familiares* definem a visão, a missão e os valores da família e estabelecem políticas e regras para o comportamento familiar. Os *planos estratégicos familiares* descrevem como a família cumprirá sua missão e apoiará a empresa familiar. As assembleias familiares reúnem os membros da família para conhecer seu empreendimento, votar em políticas familiares e celebrar marcos e heranças. Os *conselhos familiares*, que são pequenos grupos de trabalho eleitos pelos membros da família, definem a direção da família e mantêm relações claras e de apoio mútuo entre a família e sua empresa.

#### A importância dos conselhos familiares

Os conselhos familiares fazem a maior parte do trabalho de governança familiar, promovendo iniciativas relacionadas à liderança familiar (por exemplo, definição de direção, desenvolvimento de políticas, resolução de problemas, gerenciamento de crises), desenvolvimento de talentos familiares (por exemplo, engajamento e educação da família) e construção de relacionamento familiar (por exemplo, fortalecimento da unidade e do orgulho familiar, comunicação por toda a família, reuniões e encontros familiares). Os conselhos familiares também se coordenam com conselhos de administração, comitês de investimento e conselhos de proprietários para alcançar um sistema de governança alinhado e integrado para todo o sistema da empresa familiar.

*Nestes tempos turbulentos, os conselhos familiares precisam ser elevados a um nível estratégico e empoderados para assumir um papel proativo na preparação das famílias e seus empreendimentos para o futuro.*

Um conselho familiar *estratégico* lidera a família na busca de uma missão inspiradora, uma visão aspiracional e metas realistas guiadas por um plano familiar estratégico. Hoje, isso envolve explorar como o mundo e a empresa familiar estão mudando e o que isso significa para a família. Nossas metas ainda são realistas? Como a família pode contribuir da melhor forma para a empresa familiar? Como precisamos mudar de direção como família para navegar em tempos turbulentos? Como manteremos a unidade familiar, o comprometimento e o talento?

Os conselhos familiares devem engajar proativamente os membros da família e trabalhar com outros grupos de governança da empresa familiar para responder a essas e outras questões críticas. Seu desafio é garantir que a família seja decisiva e capaz de mudar de direção rapidamente conforme necessário, e continuar apoiando o sucesso da empresa familiar durante e além desta década.

*Nestes tempos turbulentos, os conselhos familiares precisam ser elevados a um nível estratégico e empoderados para assumir um papel proativo na preparação das famílias e seus empreendimentos para o futuro.*

# Conclusão: sua jornada de transformação

---

Sobreviver - e, mais ainda, ter sucesso - nessa nova era turbulenta requer adaptação quase constante, bem como alguma transformação significativa por parte das empresas familiares. Muitos dos maiores ajustes que os sistemas de empresas familiares precisam fazer são atitudinais. Os proprietários e seus conselhos precisam adotar uma Mentalidade de Proprietário para ganhar altitude e perspectiva, olhar para o futuro e tentar se antecipar às mudanças que abalam o mundo. Os Proprietários Ativos precisam tomar as rédeas e liderar a jornada de transformação. Não há tempo a perder.

Podemos ter algum conforto em saber que as empresas familiares têm resistido a tempestades de grande magnitude durante séculos. Mas, geralmente, havia alguns aspectos da situação da família que não estavam em movimento durante aquelas tempestades; isso é menos verdade hoje. Ainda assim, as famílias empreendedoras podem optar por estar prontas para a turbulência. Temos uma compreensão crescente do que fazer para se preparar hoje em dia. Esperamos que as estratégias exploradas neste white paper guiem as famílias a se adaptar, se transformar e ter sucesso no mundo de hoje.

Cada família precisa olhar para fora e entender os desafios e oportunidades que enfrenta. Também é preciso olhar para dentro e entender profundamente os pontos fortes e as vulnerabilidades de seu sistema de empresa familiar. Elas têm a responsabilidade coletiva de escrever sua história de transformação juntas. Enfrentar desafios juntos e construir valor de acordo com seus valores pode ser uma jornada empolgante.

Enquanto você se prepara para esta jornada, deixamos três princípios orientadores:

- 1. Aprenda tudo o que puder.** Assuma que você não sabe o suficiente e busque aprender mais constantemente. Incorpore profundamente essa característica em sua família e tornem-se uma “família aprendiz”. Esteja aberto a recrutar talentos externos ou trabalhar em parceria com outras pessoas para impulsionar-se.
- 2. Mova-se rapidamente e com propósito.** Reconheça que a complacência hoje é um risco enorme; não fique confortável demais. Abrace a mudança, com um sentido de urgência sobre aproveitar oportunidades, preparar-se para os reveses e resolver problemas. Quando se mover, mova-se rapidamente e com propósito.
- 3. Comunique-se muito.** Construa um consenso sobre para onde estão indo como um grupo familiar e proprietário, como estão chegando lá e quando e por que as coisas precisam mudar. Os membros da família devem se engajar em discussões abertas sobre o futuro desejado como uma família proprietária.

*Incentivamos você a usar o guia de discussão na seção a seguir para iniciar sua conversa familiar sobre o futuro de sua empresa familiar.*



# O futuro da empresa familiar

## guia de discussão

---

*Convidamos você a usar este white paper para estimular um diálogo familiar significativo sobre seu futuro.*

Construir um consenso sobre o que está por vir e desenvolver um plano de ação para abordá-lo só pode ser feito com um diálogo familiar significativo sobre a nova era e a abordagem de sua família com relação a ela. As famílias precisam dedicar tempo para entender o novo ambiente, considerar diferentes cenários e suas implicações para a família e sua empresa e construir alinhamento na direção estratégica.

Esta não é uma conversa “definitiva”, mas sim o início de um diálogo contínuo sobre questões cruciais que afetam o futuro da empresa familiar e da família. Ao reunir os membros da família para essas discussões, considere estas dicas para conversas familiares eficazes:

1. **Seja inclusivo** em relação a quem você convida para participar das discussões. Os membros da família que são menos ativos na empresa familiar também têm boas ideias, perguntas e algo para contribuir.

2. **A conversa deve ser uma via de duas mãos.** Convide os membros da família a colocarem suas ideias, sentimentos e impressões na mesa e debater soluções. Examine suas ideias e perguntas.
3. **Ajude sua família a se sentir mais inteligente** ao final das discussões. Discuta os tópicos de maneira que eles possam absorver e contribuir.
4. **Defina um objetivo e uma agenda** para as discussões. Distribua a agenda com antecedência para que os membros da família saibam o que será discutido, o que se espera deles e como se preparar.
5. **Estabeleça regras básicas** para as discussões, para que sejam produtivas e respeitadas.
6. **Tenha um líder de discussão** para orientar a conversa, manter o foco da discussão, fazer cumprir as regras básicas, ajudar a todos os participantes a serem ouvidos e manter a agenda.
7. **Anote itens de ação** para registrar o que sua família concordou em fazer, quando e por quem. Isso ajuda as pessoas a acompanhar assuntos importantes e cria responsabilidade no processo.

### PERGUNTAS SUGERIDAS PARA INICIAR SUA CONVERSA EM FAMÍLIA

1. Como a turbulência na década de 2020 afetará nossa família e nossa empresa familiar? Quais são as principais mudanças que podemos esperar?
2. Que oportunidades e ameaças essas mudanças apresentarão para nossa família e empresa familiar?
3. Como nossa família e nossa empresa familiar podem se preparar ou responder melhor a essas mudanças?
4. Que capacidades precisamos desenvolver para ter um bom desempenho durante a década de 2020 e na próxima geração?
5. Como podemos e devemos engajar todos os membros da família para apoiar as mudanças que precisamos fazer?

# Agradecimentos

---

*O white paper O Futuro da Empresa Familiar: turbulência e transformação na década de 2020* é o ponto culminante de um projeto de pesquisa e redação de um ano liderado pelo professor John Davis, fundador e presidente do Cambridge Family Enterprise Group (CFEG) e professor de empresa familiar na M.I.T. Sloan School of Management. Seu trabalho de ponta continua a moldar o campo da empresa familiar e a vida de famílias empreendedoras em todo o mundo.

Estendemos nosso agradecimento às organizações e indivíduos que contribuíram para a pesquisa, redação e produção do white paper *O Futuro da Empresa Familiar*.

## FAMÍLIAS EMPREENDEDORAS

de todo o mundo que participaram de nossa pesquisa e entrevistas e que contribuíram com suas lições de sucesso, com um agradecimento especial aos entrevistados:

FAMÍLIA ITSUELI | Uduimo J. Itsueli e Udu Itsueli

FAMÍLIA SLATER | Ken Slater e Jackie Slater Whitten

FAMÍLIA TAMARI | Wahbe Tamari, Nicolas Tamari, Dylan Tamari e Lili Faye Tamari

FAMÍLIA WANG | Roger Wang e Janice Wang

## ESPECIALISTAS NO ASSUNTO

que contribuíram com seus conhecimentos e expertise em empresas familiares, incluindo:

PROFESSOR JASON JAY | M.I.T. Sloan School of Management

PARCEIROS DO CFEG | Consultores de empresas familiares globais e famílias proprietárias

## MEMBROS DA EQUIPE DE PESQUISA DO CAMBRIDGE INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE (CIFE)

que apoiaram a pesquisa, análise de dados, redação e produção do estudo e do white paper, incluindo:

CHANI ADAMS, COURTNEY COLLETTE, DINA DVINOV, LORI MANSFIELD e SHIRLEY SPENCE.

## Sobre

---

### O **Cambridge Institute for Family Enterprise**

é uma organização líder em pesquisa e educação dedicada aos problemas enfrentados pelas empresas familiares. É uma divisão do Cambridge Family Enterprise Group (CFEG), uma organização global de liderança de pensamento, consultoria, educação e pesquisa, fundada em 1989, que ajuda famílias proprietárias a alcançar o sucesso multigeracional e navegar em tempos de mudança.

[CFEG.com](http://CFEG.com)

**CAMBRIDGE**  
INSTITUTE FOR FAMILY ENTERPRISE

O **Citi Private Bank** se dedica a atender indivíduos ricos e globais e suas famílias. Como uma equipe global, o Citi Private Bank oferece acesso aos serviços de fortuna mais sofisticados do mundo.

Private Bank 

O **Citi Private Bank** é uma unidade de negócio do Citigroup Inc. (“Citigroup”), que oferece a seus clientes acesso a uma ampla gama de produtos e serviços disponíveis por meio de afiliadas bancárias e não bancárias do Citigroup. Nem todos os produtos e serviços são oferecidos por todas as afiliadas ou estão disponíveis em todas as localidades.

Embora as informações contidas neste documento tenham sido obtidas de fontes consideradas confiáveis, o Citigroup Inc. e suas afiliadas não garantem sua precisão ou integridade e não se responsabilizam por quaisquer perdas diretas ou consequenciais decorrentes de seu uso. Ao longo desta publicação, onde os gráficos indicam que terceiros são a fonte, observe que a atribuição pode se referir aos dados brutos recebidos de tais partes. Nenhuma parte deste documento pode ser copiada, fotocopiada ou duplicada de qualquer forma ou por qualquer meio ou distribuída a qualquer pessoa que não seja funcionário, executivo, diretor ou agente autorizado do destinatário sem o consentimento prévio por escrito do Citigroup Inc.

[Leia informações adicionais importantes.](#)

©Cambridge Institute for Family Enterprise e Citi Private Bank, 2022. Este material não pode ser reproduzido, duplicado, citado ou copiado sem permissão por escrito do Cambridge Institute for Family Enterprise e do Citi Private Bank.

© 2022 Citigroup Inc., Todos os direitos reservados. Citi, Citi e o desenho em arco e outras marcas usadas neste documento são marcas de serviço do Citigroup Inc. ou de suas afiliadas usadas e registradas mundialmente.  
[www.citiprivatebank.com](http://www.citiprivatebank.com)



# Private Banking for Global Citizens

Private Bank 