

# Competência e ousadia para liderar em tempos incertos

Pesquisa Global NextGen 2022



# Introdução

Esta é a mais extensa pesquisa sobre a próxima geração de líderes de empresas familiares que já realizamos. Os dados mostram como a pandemia de covid-19 uniu as gerações em torno de um objetivo comum: **impulsionar o crescimento para garantir a estabilidade dos negócios e da família**. Mas esse é apenas o começo da história. O cenário de negócios está mudando rapidamente, e a responsabilidade e os desafios que os futuros líderes enfrentam são ainda mais complexos.



## Sumário

Introdução	02
1. Crescimento é prioridade da próxima geração	04
2. Hora de agir em relação ao ESG	10
3. A educação dos futuros líderes	14
4. Protegendo o futuro da família	17
5. Planos de sucessão	19
6. Eliminando os <i>gaps</i> de gênero na família	21
7. Gestão do patrimônio futuro	23
8. Como desafiar o pensamento atual e se tornar o líder de que sua família e empresa precisam	26
Contatos	28







## 1. Crescimento é prioridade da próxima geração

No Brasil, mais da metade dos participantes da nossa pesquisa com a futura geração de líderes dizem que a expansão para novos setores e mercados é prioridade-chave, seguida pelo crescimento dos negócios.

### Expansão para novos setores e mercados



Brasil

56%



Global

47%



Para as empresas familiares, o **crescimento é a consequência de um negócio estável** e uma medida de sucesso em um mundo em transformação. Elas precisam manter e construir o legado que as gerações anteriores criaram para garantir a prosperidade e o patrimônio da família. E à medida que a família se expande em novas gerações, esse crescimento precisa ser de dois dígitos. Mas o crescimento por si só não é suficiente para as empresas familiares.

## O caminho é multidimensional

### As três dimensões de uma empresa familiar



#### Negócio

É o motor da empresa familiar e precisa crescer 10% a cada dois ou três anos de forma orgânica, por diversificação ou investimento de impacto, para atender aos interesses da família.

**Foco futuro:** desenvolva as competências para responder às questões ambientais, sociais e de governança (ESG).

#### Família

Uma família unida, apoiada por governança forte, sustenta o crescimento.

**Foco futuro:** estabeleça um contrato geracional para fortalecer o planejamento sucessório e a transformação sustentável.



#### Patrimônio

Reservas de patrimônio adequadas garantem que a família mantenha ou melhore sua posição.

**Foco futuro:** *family offices* podem fortalecer as perspectivas de negócios e fomentar a diversificação de ativos.





A pandemia acelerou mudanças e a transição de poder em muitas empresas familiares. Nossa pesquisa mostra o desejo da futura geração de líderes de aprender novas competências para impulsionar o crescimento dos negócios em tempos tão incertos e o compromisso dela com a construção da confiança, algo que é uma marca registrada dessas empresas.”

**Carlos Mendonça**

Sócio e líder de Serviços para Empresas Familiares da PwC Brasil

## Questões-chave para os nextgen:

- Como gerar crescimento diante dos desafios existenciais atuais: mudanças climáticas, pandemia e avanços tecnológicos.
- Quais competências você precisa ter como futuro líder para garantir a prosperidade da sua empresa familiar?
- E como você pode provar sua capacidade como guardião do futuro da empresa e da família?

O crescimento é uma área complexa para as empresas familiares, com a combinação de elementos emocionais e financeiros. A regra geral costuma ser: a cada dois anos, o negócio precisa crescer 10% para manter o patrimônio da família em um nível constante, à medida que as gerações se expandem. É um desafio para qualquer empresa, ainda mais difícil por causa da pandemia e da ameaça das mudanças climáticas.

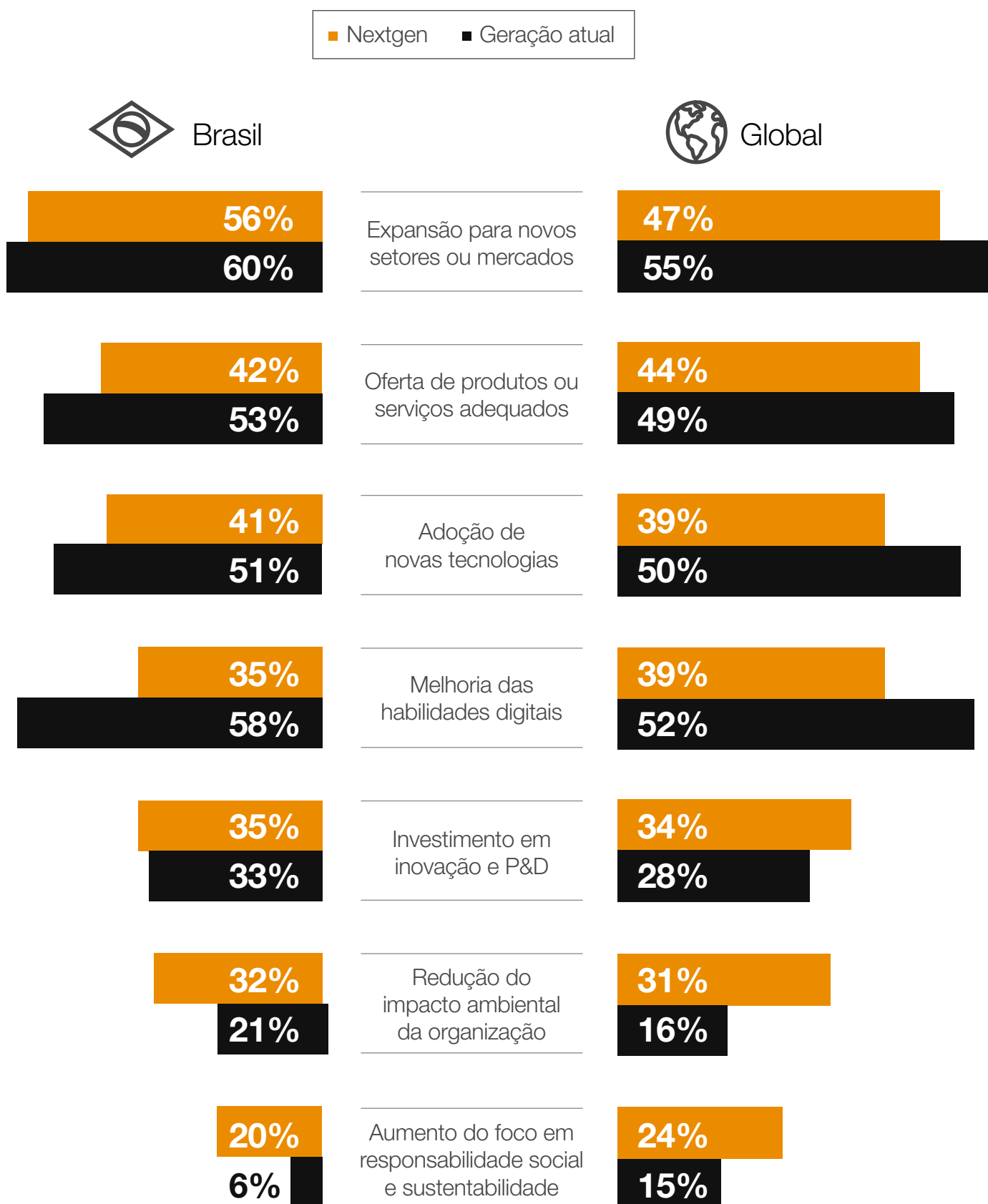
Manter a abordagem habitual não será suficiente para lidar com o cenário atual de incerteza. Os futuros líderes terão que desenvolver seu próprio plano de sucesso. E para manter a estabilidade e alcançar o crescimento necessário para obter sua “licença para operar”, será preciso superar limites e desafiar uma mentalidade arraigada há anos – “a forma como sempre foi feito”.

A futura geração precisará de **novas capacidades além do conhecimento digital** para responder às preocupações ambientais, sociais e de governança (ESG): alcançar emissões líquidas zero, gerenciar as novas tendências da força de trabalho à medida que enfrentamos “a grande onda de pedidos de demissão”<sup>1</sup> e identificar novos mercados em um mundo pós-pandemia.

1. Financial Times, corpo editorial, *The great resignation is not going away*, 1/2/2022.

É surpreendente o alinhamento das gerações em relação a suas prioridades. A divergência mais notável é sobre o tema da sustentabilidade, que é mais relevante para a futura geração.

## Prioridades geracionais



**Obs.:** as respostas foram extraídas da Pesquisa de Empresas Familiares 2021 da PwC e da atual pesquisa NextGen. A lista de prioridades da pesquisa de empresas familiares incluiu “lançar novos produtos e serviços” e “aumentar a responsabilidade social da organização”. A lista para os nextgen formula as perguntas como “garantir a oferta de produtos e serviços certos para os clientes atuais” e “aumentar nosso foco em investimentos visando sustentabilidade e impacto”.

**Fontes:** Pesquisa Global de Empresas Familiares 2021 e Pesquisa Global NextGen 2022, ambas da PwC.





Em um cenário marcado por incertezas de todos os tipos – guerras, crises sanitárias e econômicas, mudanças climáticas – as empresas familiares precisam estar prontas para reagir e se adaptar rapidamente. A futura geração de líderes entende esse desafio e é capaz de perceber o vínculo existente entre as perspectivas de crescimento do negócio e as questões ESG.”

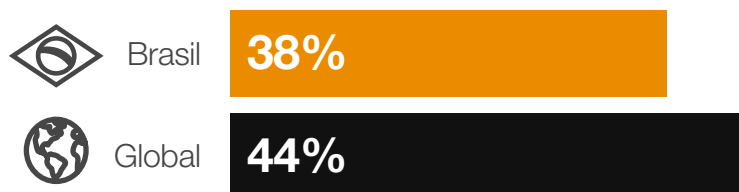
**Helena Rocha**  
Sócia da PwC Brasil



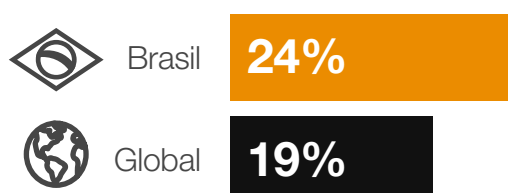
## 2. Hora de agir em relação ao ESG

O foco em habilidades digitais e novas tecnologias demonstrou um valor inestimável durante a pandemia. Em nossa *Pesquisa Global NextGen 2019*, 72% dos participantes no Brasil e 64% no mundo disseram que poderiam agregar valor significativo aos negócios ajudando a desenvolver uma estratégia adequada à era digital. A turbulência demandou a expertise dos jovens líderes com urgência, como mostram os gráficos a seguir.

### Envolvidos na adoção de novas tecnologias



### Envolvimento com novas tecnologias acelerado pela pandemia



Mas os nextgen claramente têm muito mais a oferecer hoje em relação aos temas ESG.

### Os nextgen...

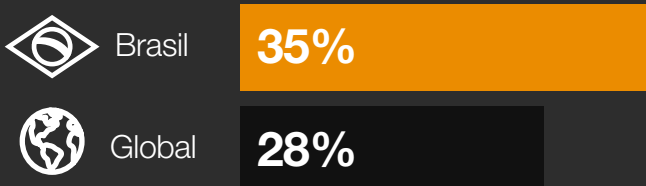
...acreditam que há uma oportunidade para as empresas familiares liderarem as práticas de negócios sustentáveis



...dizem que esperam ser envolvidos no aumento de investimentos sustentáveis no futuro



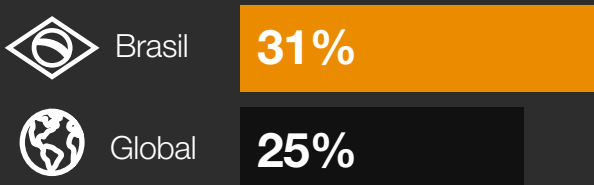
...estão atualmente envolvidos nesses investimentos



...esperam estar envolvidos na redução do impacto ambiental de seus negócios no futuro



...estão atualmente envolvidos na redução do impacto ambiental de seus negócios







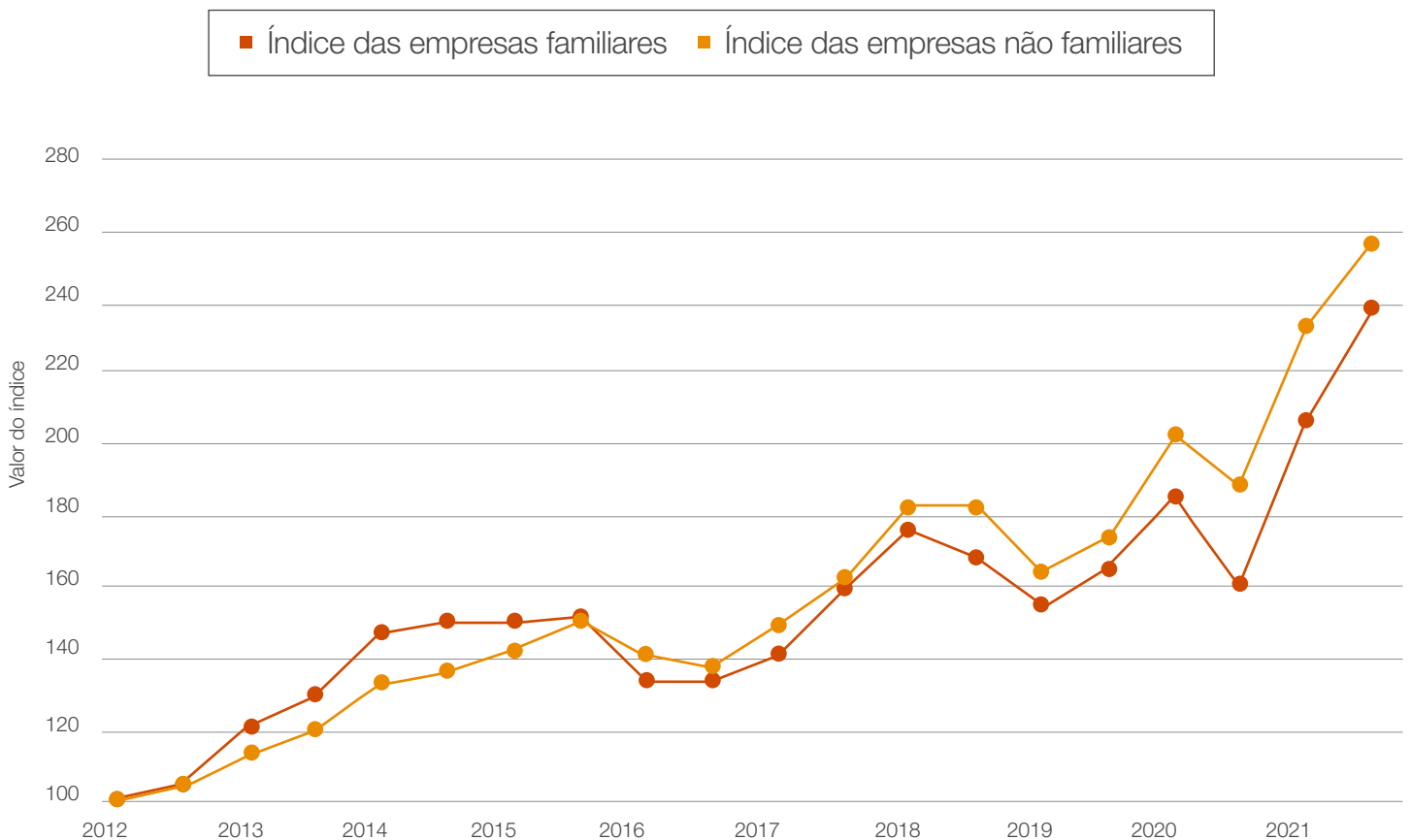
“Todo líder empresarial quer expandir seus negócios. É aqui que entram os membros da nextgen. Entender e dar conta de como as dimensões ESG podem criar valor na empresa é essencial para pivotar um futuro mais sustentável.”

Susanne Stormer  
Líder de ESG e Sustentabilidade da PwC Dinamarca

O gráfico de uma pesquisa da **Family Capital** mostra que, tomadas em como um grupo, as companhias listadas em bolsa que priorizam ESG têm melhores classificações de risco em relação a esse tema do que as empresas familiares, uma vez que foram mais rápidas nesse assunto e ampliaram seu valor de mercado nos últimos anos.

#### As empresas que têm melhores pontuações de risco ESG também têm valor de mercado mais alto.

Na última década, à medida que a sustentabilidade se tornou mais importante para os investidores, o valor de mercado das empresas familiares começou a ficar para trás em relação ao das empresas não familiares, listadas no mercado de capital.



**Obs.:** a *Family Capital* classificou as 100 maiores empresas familiares e as 100 maiores empresas não familiares usando um perfil de risco ESG. O valor do índice foi fixado em 100 em 1º de janeiro de 2012.

**Fonte:** David Bain, “Family businesses fall behind non-family companies on ESG and lose their trust premium”, *Family Capital*, 16/9/2021.

Os resultados indicam que as empresas familiares estão perdendo seu prêmio de confiança. À medida que os aspectos ESG avançaram na agenda dos investidores, as empresas familiares foram ficando para trás e os investidores perceberam.

Segundo nossa pesquisa:



# 76%

dos nextgen brasileiros esperam ser envolvidos na ampliação dos investimentos sustentáveis da empresa no futuro.



# 35%

estão envolvidos.





### 3. A educação dos futuros líderes

A crise lembrou aos executivos de todos os níveis que sua formação e carreira não podem prepará-los para tudo. No Brasil, 20% dos nextgen (28% no mundo) acreditam que a pandemia levou a uma necessidade adicional de qualificação e educação.

Perguntamos o que eles precisariam aprender:

#### Especialização adicional necessária para função futura

P: Em que áreas você precisa obter experiência/especialização adicional como preparação para sua função futura na empresa familiar?



Brasil



Global

52%

Finanças/investimentos

53%

51%

Inovação em modelos de negócios

41%

37%

Desenvolvimento de liderança/ com competências sociais

48%

28%

Sustentabilidade/ESG

25%



A maioria dos nextgen já têm excelentes qualificações em negócios: 84% concluíram pelo menos um diploma universitário (89% no mundo), a maioria em negócios e finanças, e 32% têm MBA ou doutorado (17% no mundo).

Todas as empresas, familiares ou não, precisam de novas perspectivas para aproveitar ao máximo as oportunidades nos próximos anos. As escolas de negócios estão começando a reconhecer isso, e muitas exploram uma abordagem mais multidisciplinar para negócios e liderança, que coloca uma ênfase maior nas pessoas, no planeta e no propósito, em vez da pura maximização do lucro.

Em seu ***Responsible Business Education Awards 2022***,<sup>2</sup> o *Financial Times* cita Omid Aschari, professor adjunto da Universidade de St. Gallen, na Suíça, ao falar da necessidade de se adotar uma nova abordagem de preparação da próxima geração de líderes que reflita as crises existenciais que o planeta está enfrentando: “o risco é que, se os alunos não virem o mundo real refletido no currículo, as escolas se tornarão museus de história da administração.”



---

2. Financial Times, *Special Report: Responsible Business Education Awards 2022*.



## Conheça Oge Elumelu, Nigéria

### Desenvolvimento de habilidades analíticas e interpessoais

Oge, a filha mais velha do economista e empresário nigeriano Tony Elumelu, estuda política e filosofia na London School of Economics e espera trabalhar na **Tony Elumelu Foundation**, que seus pais criaram em 2010. A fundação, que capacita empreendedores em toda a África, faz parte da Heir Holdings, empresa de investimentos privados da família Elumelu, na qual Oge é voluntária desde os 14 anos.

Ela optou por não estudar finanças e negócios porque deseja desenvolver e usar suas habilidades analíticas e interpessoais. Para isso, também cocriou um podcast chamado *Talk Africa* para transmitir visões e ideias sobre a África Subsaariana, como desigualdade socioeconômica e feminismo. Ela também é embaixadora da Equipe de Ação de Jovens para a UN Generation Unlimited (Geração Que Move, no Brasil), o movimento global das Nações Unidas para ajudar jovens de comunidades marginalizadas.

“São atividades extracurriculares que estão no centro das minhas paixões e objetivos, e confio que elas me ajudarão quando eu começar a trabalhar na fundação e contribuir significativamente com várias habilidades adquiridas ao longo do tempo”, diz. “Estou entusiasmada com a ideia de retribuir à África, e é importante para mim realizar isso não apenas fazendo caridade, mas investindo nas pessoas e causando impacto real e duradouro em suas vidas.”

A fundação financiou mais de 15 mil jovens empreendedores africanos e gerou mais de 400 mil empregos diretos e indiretos em todo o continente.

## 4. Protegendo o futuro da família

Os nextgen nos disseram que a pandemia fortaleceu a coesão, acelerou o planejamento sucessório e uniu todos em direção a um objetivo: **impulsionar o crescimento** dos negócios. A crise aumentou o envolvimento dos futuros líderes na empresa, e muitos disseram que fortaleceu a comunicação entre as gerações. 56% dos entrevistados brasileiros (43% no mundo) se sentem agora mais comprometidos com o negócio do que antes da pandemia.

Mas também há uma desconexão nos níveis de responsabilidade. Antes, era maior do que agora a parcela de membros da futura geração de líderes que recebia oportunidades relevantes nos negócios.

- Em nossa pesquisa de 2019, 43% dos brasileiros (48% no mundo) disseram que receberam operações internas importantes para liderar. Agora, o percentual é de 17% (28% no mundo).
- Em 2019, 57% (36% no mundo) disseram ser sondados em relação a temas relevantes. Hoje, são 34% (32% no mundo). E 32% (25% no mundo) dizem que é difícil entender como o *family office* opera.

“



Não é fácil passar do banco do motorista para o do passageiro. Mas me senti reconfortada em ver como os membros da próxima geração puderam levar os negócios da família ainda mais longe pelo modo como se esforçaram para desenvolver confiança mútua e credibilidade na relação com a geração atual.”

Dra. Gan See Khem  
Presidente executiva e diretora-geral da Health Management International Ltd, Cingapura



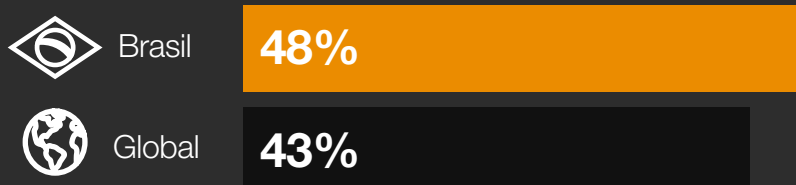
A geração atual está ainda menos disposta a se aposentar do que no passado. E a nova geração, que representa o futuro do negócio, quer provar que tem as competências essenciais para desempenhar seu papel.

## Provando seu valor: a geração atual se agarra ao controle

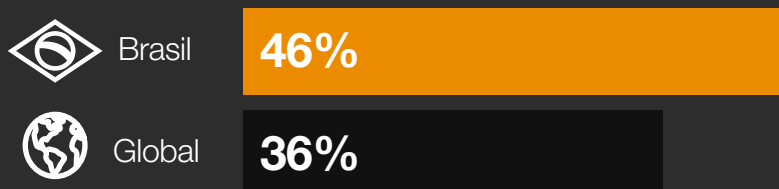
### A pandemia uniu as famílias

Os nextgen...

...acham que estão mais envolvidos no negócio do que antes de 2020



...dizem que a pandemia resultou em uma comunicação mais forte entre eles e a geração atual



...sentem-se mais comprometidos com o negócio do que antes da pandemia



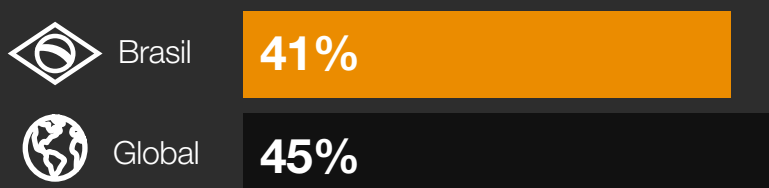
### Mas a geração atual torna o processo mais difícil para os nextgen provarem seu valor

Os nextgen...

...relatam ter recebido um projeto durante a pandemia que talvez não fossem solicitados a liderar em tempos normais



...consideram difícil provar seu valor como novos líderes ou membros do conselho



...dizem que a hesitação da geração atual em se aposentar é um problema





## 5. Planos de sucessão



# 67%

dos nextgen brasileiros dizem que suas empresas familiares têm um plano de sucessão em vigor. No mundo, esse percentual é de 61%.

A decisão de transferir o controle para a próxima geração é um evento extremamente importante e único na vida da empresa familiar. Os donos precisam se sentir confiantes de que o negócio está em boas mãos, e os futuros líderes devem garantir que entendem os desafios e têm as habilidades para proteger e expandir o negócio. A pandemia concentrou a preocupação das empresas familiares no planejamento sucessório.

Na nossa *Pesquisa Global de Empresas Familiares 2021*, 24% dos membros da geração atual no Brasil (30% no mundo) disseram ter um plano de sucessão robusto.

Hoje, 67% dos nextgen brasileiros e 61% dos globais reconhecem a existência desse plano na família.

Ainda assim, a geração atual está se mantendo firme no controle: **mais de um terço dos nextgen (38% no Brasil e 39% no mundo) mencionam que há uma resistência à mudança na empresa.**

Mas estar preparado para a sucessão na prática é algo sobre o qual raramente se fala – e na ausência dessa discussão, muitos nextgen acreditam que a maneira de conquistar a confiança da geração atual é seguir o exemplo dela, em vez de forjar um caminho diferente. Os resultados de nossa pesquisa mostram essa tendência – e explicam por que a firme convicção dos futuros líderes de que o ESG está vinculado ao crescimento ainda não foi traduzida em ação.

Um contrato geracional honesto, que comunique as expectativas de ambos os lados, inspira confiança. Agora que a comunicação entre as gerações está mais clara, e há um planejamento de sucessão melhor em vigor, é hora de trabalhar nos detalhes.

- Que experiências e habilidades de liderança são necessárias para que o negócio prospere?
- O que trará crescimento no futuro?
- E quais são os estágios e marcos na jornada de sucessão – o que os nextgen precisam alcançar para conquistar um lugar no conselho, por exemplo?



“

A responsabilidade pela transição geracional não recai apenas sobre os ombros da geração atual. Os nextgen podem desempenhar um papel ativo contribuindo com suas habilidades de gestão, sempre com base no respeito mútuo e na boa comunicação entre as gerações, para definir os caminhos para os líderes seniores que afirmam sua identidade e status.”

Kenneth Goh, Ph.D.  
Professor e diretor acadêmico do Business Families Institute, Singapore Management University





## 6. Eliminando os *gaps* de gênero na família

Se as empresas familiares estão em busca de resultados rápidos na ampliação da diversidade, elas devem começar analisando o papel relativo dos homens e das mulheres da nextgen. As mulheres, como os homens, veem o crescimento dos negócios como prioridade máxima no mundo (53%, em comparação com 69% dos homens), mas estão ligeiramente mais preocupadas com os aspectos ESG: melhorar as condições de trabalho e a sustentabilidade são questões mais importantes para elas do que para eles.

A diferença se resume às expectativas de liderança:

- 35% das mulheres e 41% dos homens acreditam que há uma expectativa maior de que os homens administrem o negócio.
- Já 41% dos homens acreditam que estão mais propensos a liderar do que as mulheres. Isso talvez aconteça porque as mulheres tendem menos a ocupar cargos de liderança no momento – 43%, em comparação com 59% dos homens.
- 25% das mulheres entrevistadas dizem que precisam entender mais do negócio antes de sugerir qualquer mudança, em comparação com 13% dos homens.

Isso deve enviar uma mensagem clara para a geração atual: preocupe-se em diminuir os *gaps* de gênero na família.



## Conheça Isabelle Randon Frota, Brasil Alinhamento de valores intergeracionais

Em 2018, Isabelle ajudou a montar um comitê da terceira geração da empresa familiar Randon para identificar qual seria o papel dos líderes no futuro. O objetivo do grupo é alinhar os valores intergeracionais com os dos fundadores da empresa – o avô e o tio-avô de Isabelle. Fundada em 1949, a Randon Companies tornou-se uma organização multinacional especializada em autopeças, reboques, semirreboques e serviços financeiros, com 29 unidades de negócios em 120 países e receita bruta em 2021 de R\$ 13,2 bilhões (US\$ 2,56 bilhões).

“Você não acorda um dia e de repente conhece suas responsabilidades e seu papel nos negócios da família”, diz Isabelle. “Nós somos 12 na terceira geração, e todos precisamos aprender, nos preparar e praticar”. Embora ela, a irmã e os primos visitem as operações da empresa desde muito jovens, o comitê formaliza os processos de desenvolvimento e estabelece um fórum para a comunicação entre as gerações e para garantir que os valores fortes da família sejam nutridos e transmitidos.

“Como empresa, estamos profissionalizando nossa governança constantemente e participamos desse processo como a terceira geração”, diz ela. “E todos queremos nos tornar acionistas responsáveis no futuro. A melhoria contínua na formação acadêmica, as responsabilidades sociais e a profunda compreensão dos valores familiares são exemplos de como estamos nos preparando para isso”.

Isabelle, que está no comitê consultivo da Family Business Network Brasil, iniciou sua própria consultoria em 2021 para ajudar as empresas familiares a desenvolver estratégias de sucessão e dar aos nextgen as oportunidades e o suporte de que precisam.



## 7. Gestão do patrimônio futuro

Gerar o crescimento de dois dígitos que as empresas familiares precisam ter é uma tarefa difícil em um mundo em crise. E é uma grande responsabilidade herdada pelos nextgen. As empresas familiares que não adotaram totalmente o ESG já apresentam desempenho inferior ao de empresas não familiares no mercado de capitais. Por isso, é importante vincular as aspirações que os nextgen têm de liderar em ESG com o compromisso de agir.

As empresas familiares que têm um *family office* entendem a importância do ESG para garantir sua prosperidade futura.

- 30% dos participantes no Brasil (42% no mundo) dizem que sua empresa tem um *family office*, e os dados da pesquisa mostram que isso gera mais profissionalismo em toda a empresa.
- Na média global, as empresas que têm um *family office* estão mais avançadas na integração do pensamento ESG – 43% têm uma estratégia de sustentabilidade, por exemplo, em comparação com 37% das que não têm *family office*. Elas também mostram mais disciplina em relação à governança familiar, em parte porque representam famílias maiores, e tendem mais a ter uma constituição por escrito e um plano de sucessão em vigor.

A gestão de patrimônio avança em sintonia com o conceito de competência de propriedade, que é a habilidade de usar a propriedade – e o controle que ela implica sobre os recursos – para criar valor. Isso é vital para definir a agenda futura de crescimento dos negócios.



A **competência de propriedade**,<sup>3</sup> um modelo desenvolvido pelo professor Thomas Zellweger, da Universidade de St. Gallen, concentra-se em três elementos que se alinham com o que chamamos de **agenda do dono**:

- O quê: como os proprietários combinam recursos para criar valor hoje e no futuro.
- Como: definição da governança familiar, escolha de líderes e gestores e incentivos para maximizar a criação de valor.
- Quando: prazos e decisões, como planejamento sucessório e a realização de investimentos.

Para que uma empresa gere crescimento continuamente, ela deve prestar atenção em todos os três elementos. Um nextgen tem sua própria abordagem para essas questões. Com base nos resultados da nossa pesquisa, vemos que o nextgen se inclina para uma agenda ESG mais focada, mas acha que não tem luz verde para avançar mais rápido nessa direção ou ainda não a vê como prioridade.

3. Nicolai J. Foss, Peter G. Klein, Lasse B. Lien, Thomas Zellweger, Todd Zenger, "Ownership competence", *Strategic Management Journal*, Vol 42, Issue 2, Fev/2021.



O conceito de *family office* ganhou força nos últimos anos, diante de uma enorme transferência de riqueza entre gerações e da crescente complexidade do ecossistema família-propriedade-negócio. O aumento do patrimônio das empresas familiares na Ásia também está impulsionando esse crescimento. Se bem executado, o *family office* pode desempenhar um papel fundamental para garantir o crescimento sustentável dos negócios, além de preservar o patrimônio e a unidade da família.”

Peter Vogel, Ph.D.  
Professor de Empresas Familiares e Empreendedorismo do International Institute for Management Development (IMD)



## Conheça Vincent Fong, Hong Kong Ganhando experiência fora da empresa familiar

Vincent é membro da quarta geração de uma empresa imobiliária familiar, mas está deixando sua marca como empreendedor serial em outro segmento. Para ele, isso é algo que ajudará sua família no longo prazo, porque trará inovação para um negócio que é, em grande parte, impulsionado pelo capital. “É mais difícil criar alguma coisa fora da rede de segurança da empresa familiar, mas vejo isso como uma situação vantajosa para todos”, diz Vincent. “Não é só uma questão de obter reconhecimento por fazer algo sozinho. Trata-se de como podemos usar esse negócio para fortalecer a posição e o progresso da família.”

Em 2018, antes da pandemia, Vincent cofundou a **Raze Technology**, que usa tecnologia avançada para criar produtos de limpeza sustentáveis e duradouros e materiais autossanitizantes, como máscaras e desinfetantes. A empresa alinha o interesse de Vincent pelos avanços científicos com a sustentabilidade. “Fazer algo novo é uma boa maneira de inspirar sua empresa familiar a adotar uma abordagem mais inovadora”, diz. A Raze é o terceiro negócio aberto por Vincent, que tem menos de 30 anos.

“



Em tempos de crise como a da covid-19, as famílias se unem em torno de um propósito comum. Elas extraem mais conexão pessoal e significado de seu legado compartilhado, e isso aumenta seu compromisso com os negócios. Incentivar o diálogo entre gerações em torno do propósito, para garantir que ele tenha relevância para as gerações atuais e futuras, é a chave para o sucesso.”

Jennifer Myatt Pendergast, Ph.D.  
Professora e diretora executiva do John L. Ward  
Center for Family Enterprises, Northwestern University

## 8. Como desafiar o pensamento atual e se tornar o líder de que sua família e empresa precisam

Conquistar a confiança da geração atual e demonstrar que o negócio vai prosperar sob seu comando exigirá trabalho. O mundo está mudando, e as técnicas de negócios do passado não bastam. Você deve conquistar o direito de desafiar o status quo e descobrir as oportunidades de crescimento para garantir o legado de sua família. É preciso ter o que chamamos de comunidade de *solvers*: pessoas com diferentes habilidades que se unem para alcançar o sucesso.

1

**Repense o sucesso dos negócios e construa as bases do crescimento sustentável.** O ESG está se tornando fundamental para o crescimento dos negócios, e os nextgen precisam assumir a liderança na construção de uma estratégia ESG. Hoje há muito mais opções de aquisição das novas habilidades necessárias para enfrentar esses desafios. Por exemplo, é possível aprender o que **significa desenvolver uma estratégia net zero**, como descarbonizar a pegada da sua empresa e saber qual impacto sua organização exerce sobre as outras.

2

**Não tenha medo de seguir um caminho diferente.** Não fuja das questões fundamentais. Um novo livro de Paul Leinwand e Mahadeva Matt Mani, da PwC, ***Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future***,<sup>4</sup> define **sete imperativos de liderança**<sup>5</sup> essenciais para moldar o futuro de uma empresa. O primeiro é repensar o lugar dela no mundo: que valor único sua empresa cria? E quais recursos permitem que você crie esse valor melhor do que qualquer outra pessoa? Você, como nextgen, está bem posicionado para se manifestar e agir.

4. Paul Leinwand e Mahadeva Matt Mani, *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future* (Harvard Business Review Press, 2022).

5. Paul Leinwand e Mahadeva Matt Mani, “Seven imperatives for moving beyond digital”, *strategy+business*, 21/12/2021.



3

**Formule e negocie um contrato geracional.** Embora as empresas familiares estejam mais dispostas a falar sobre sucessão por causa da pandemia, as fases e condições da sucessão geralmente não são claras. É essencial ter uma conversa permanente sobre o que impulsionará o crescimento no futuro e qual será o papel da próxima geração para alcançá-lo. Também é vital ter uma compreensão clara do que o nextgen precisa fazer para conquistar a confiança da geração atual.

4

**Aprimore suas habilidades de liderança.** O nextgen sabe que tem muito a aprender e ainda sente que precisa provar seu valor. Mas a liderança hoje requer um conjunto diferente de competências. É hora de questionar se você quer se criar à imagem da geração anterior para ser reconhecido como um líder em potencial. Novos tempos exigem novos tipos de líderes.

Para que as empresas familiares tenham sucesso em um ambiente em rápida mudança, elas precisam de uma liderança visionária.

O momento é decisivo. É hora de repensar o que significa sucesso – e os nextgen têm visão prospectiva para liderar essa jornada. Eles sabem o rumo que o negócio deve seguir. Cabe a eles se tornarem os líderes de que suas empresas precisam.



# Contatos



## **Carlos Mendonça**

Sócio e líder de Serviços para  
Empresas Familiares da PwC Brasil  
carlos.mendonca@pwc.com



## **Helena Rocha**

Sócia da PwC Brasil  
helena.rocha@pwc.com



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

 PwC Brasil  @PwCBrasil  PwC Brasil  @PwCBrasil  PwC Brasil  @PwCBrasil

O conteúdo deste material destina-se apenas à informação geral, não constitui uma opinião, ou entendimento da PwC, e nem pode ser utilizado como, ou em substituição, a uma consulta formal a um profissional habilitado.

© 2022 PricewaterhouseCoopers Contadores Públicos Ltda. Todos os direitos reservados. Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes, firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)