



CATÓLICA
LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

Raízes que Sustentam o Futuro: Desafios e Esperança para o Montado

APFC | FICOR 2025

Liliana Dinis

31 Maio 2025

World Ranked – Triple Accredited – Award Winning



Achieve
greatness

Agenda de Hoje:



O Desafio Geracional



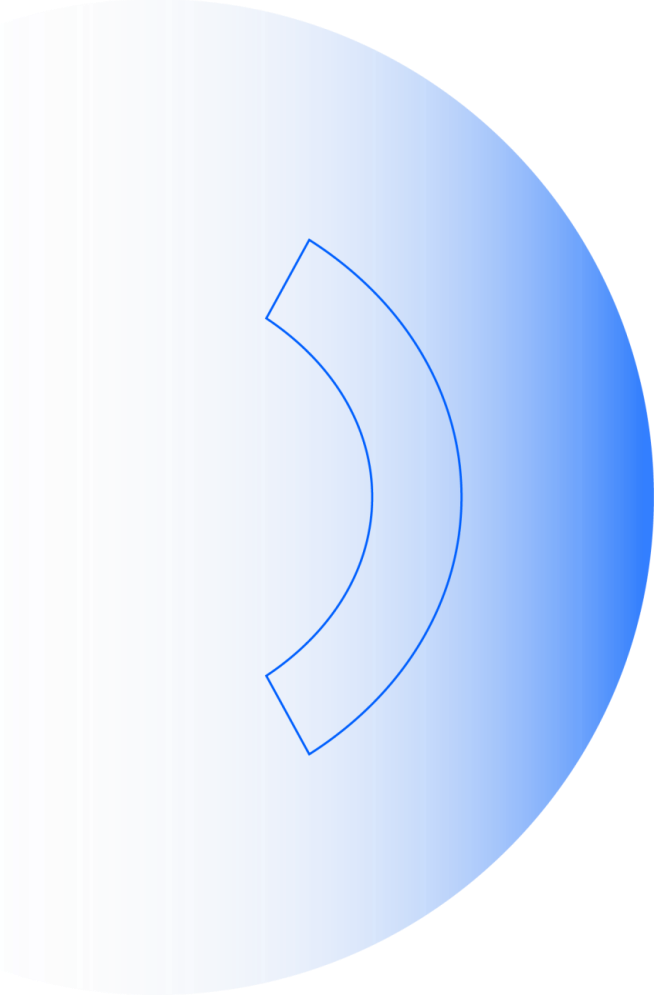
O Problema da Sucessão



**Construir uma Grande Família,
Não Apenas um Grande
Negócio**

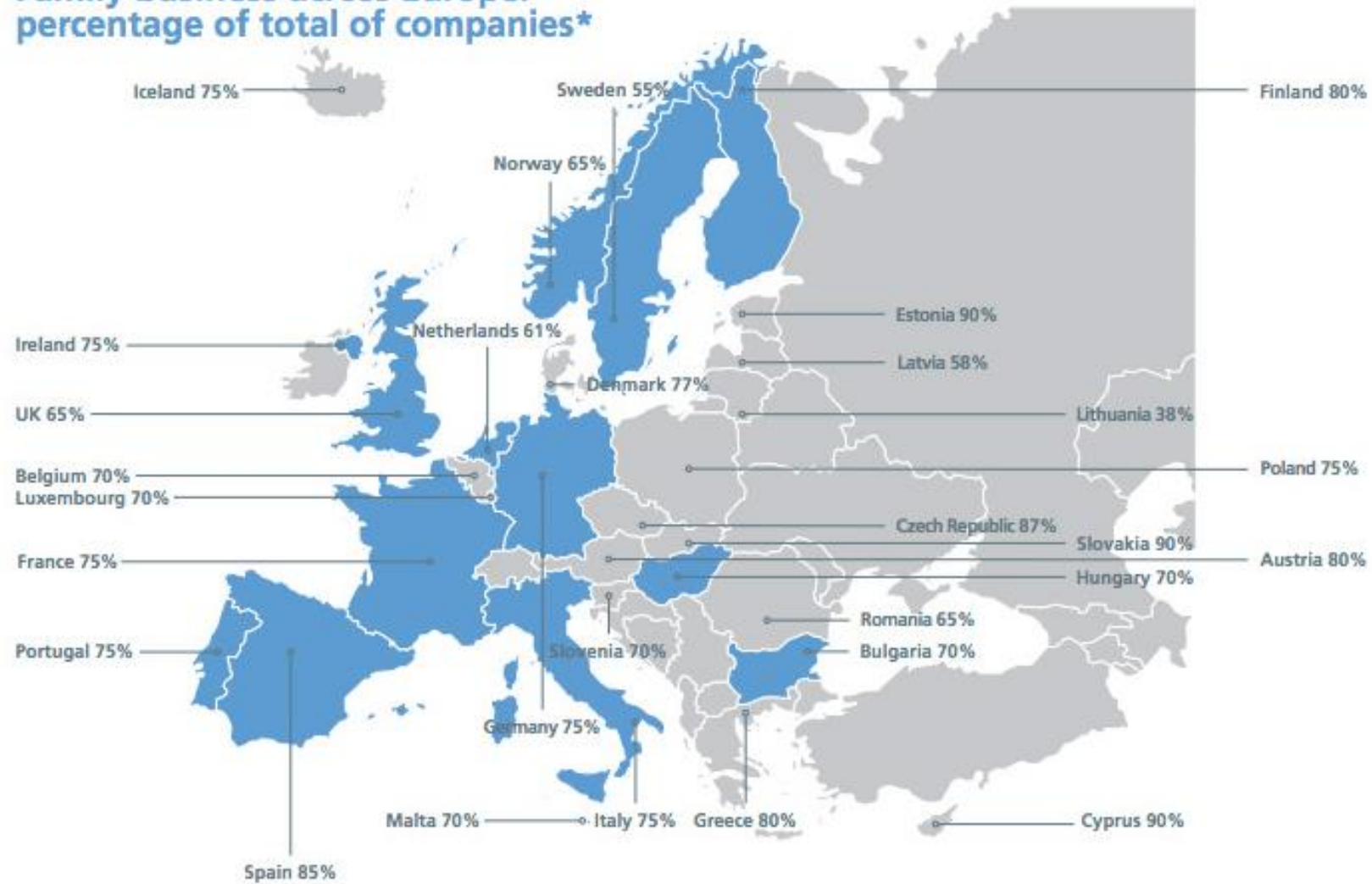
© Liliana Diniz, 2025 Universidade Católica Portuguesa





0 Desafio Geracional

Family business across Europe: percentage of total of companies*



* Data taken from Overview of Family Business Relevant Issues' Kmu Forschung Austria Report (January 2009), Statistical Pilot Project on Family Businesses from the EC (2016) and individual statistical offices from different Member States.

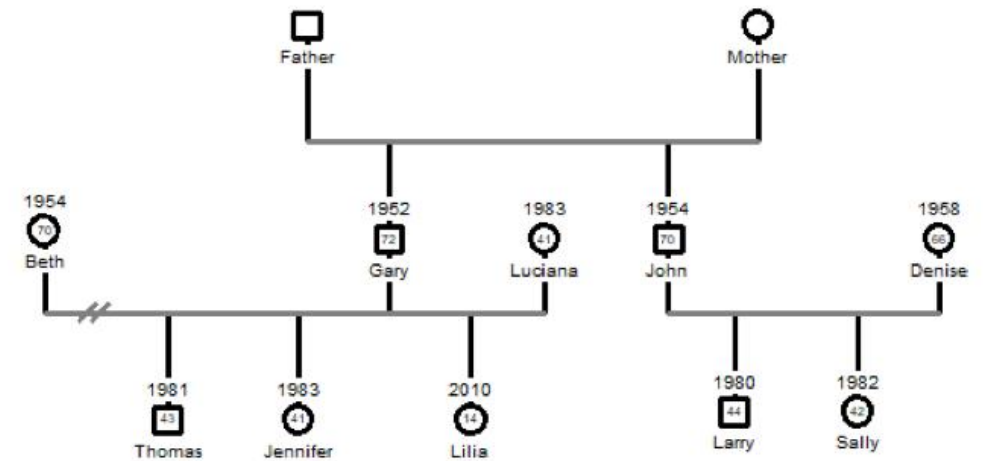
30%

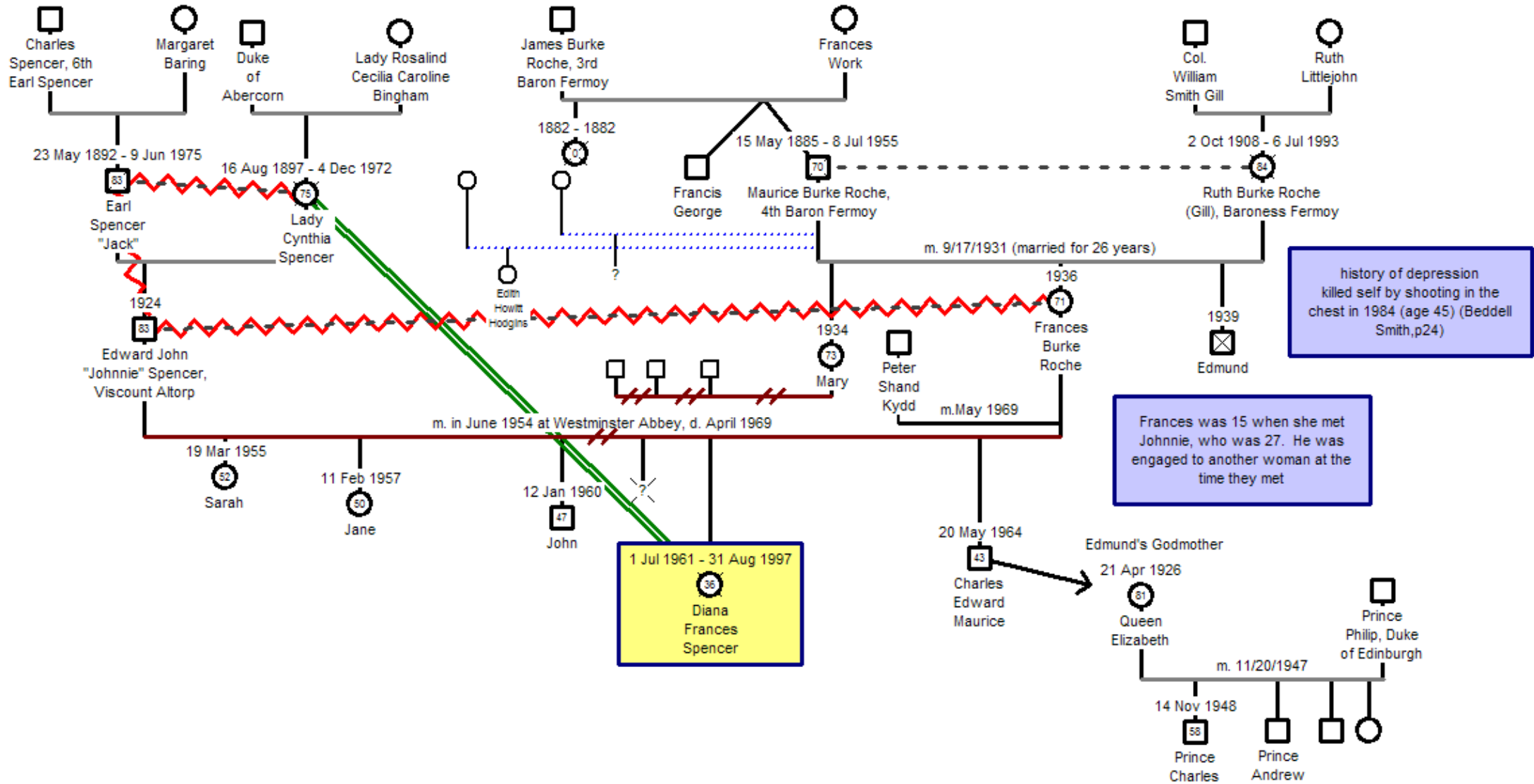
12%

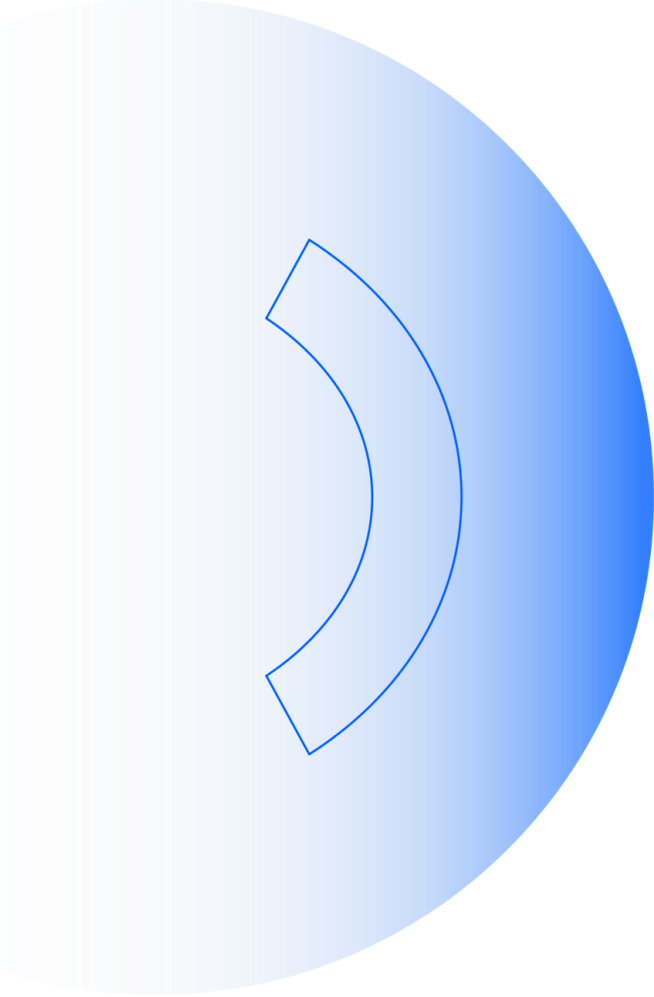
3%



Propriedade Gestão Família



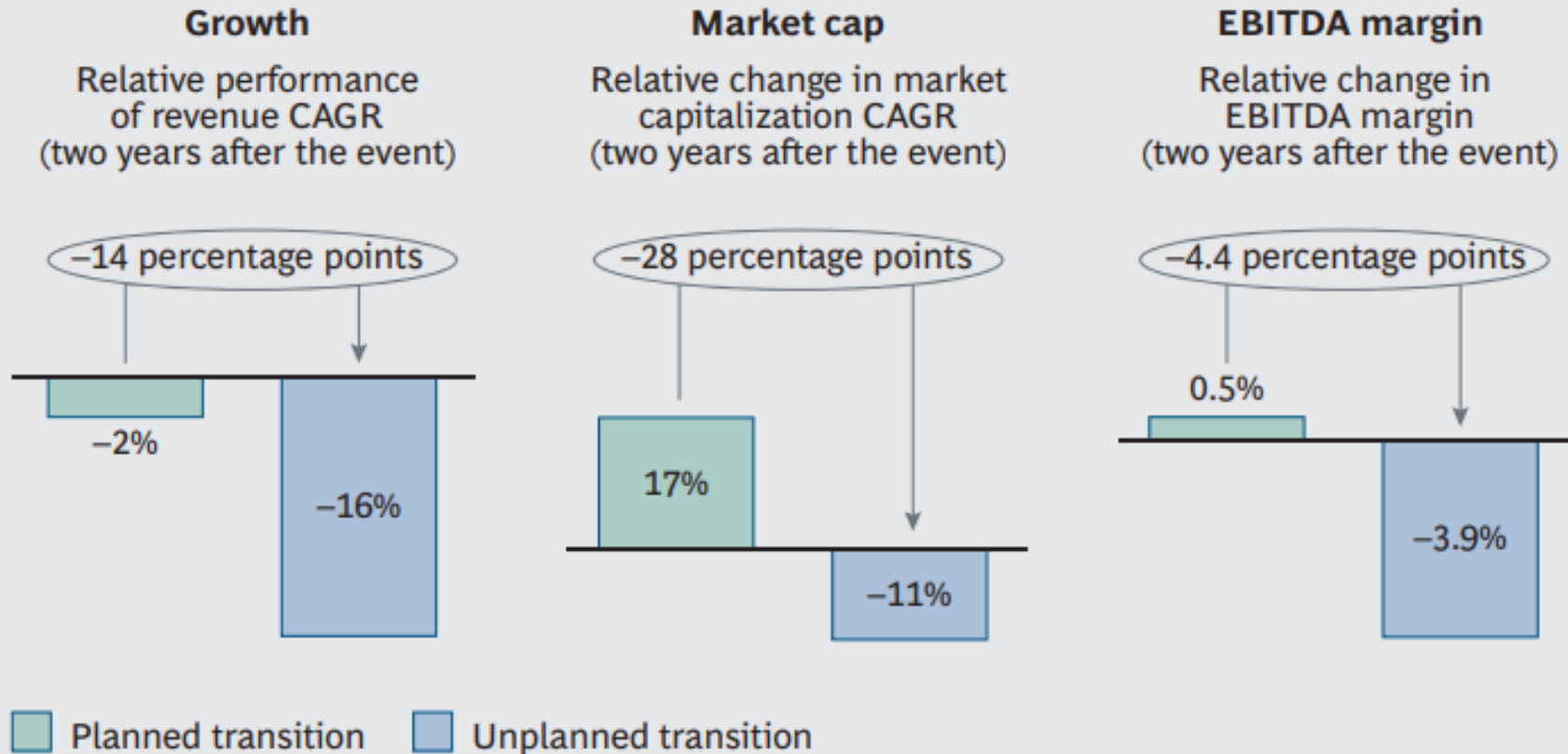




O Problema da Sucessão

Não planejar a sucessão é um problema?

Unplanned Transitions Destroy Value



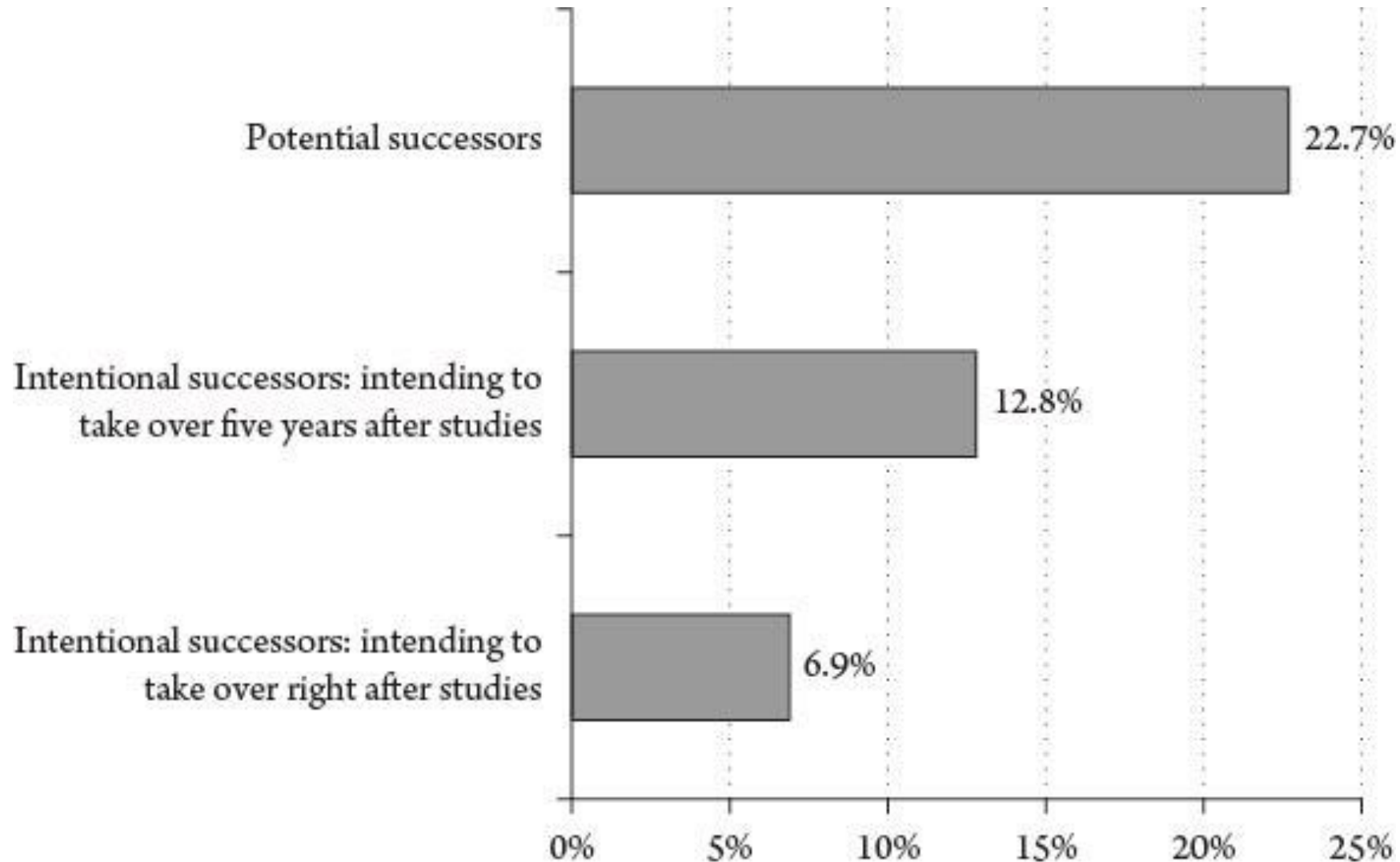
Source: BCG analysis of more than 200 transitions that occurred from 1995 through 2014.

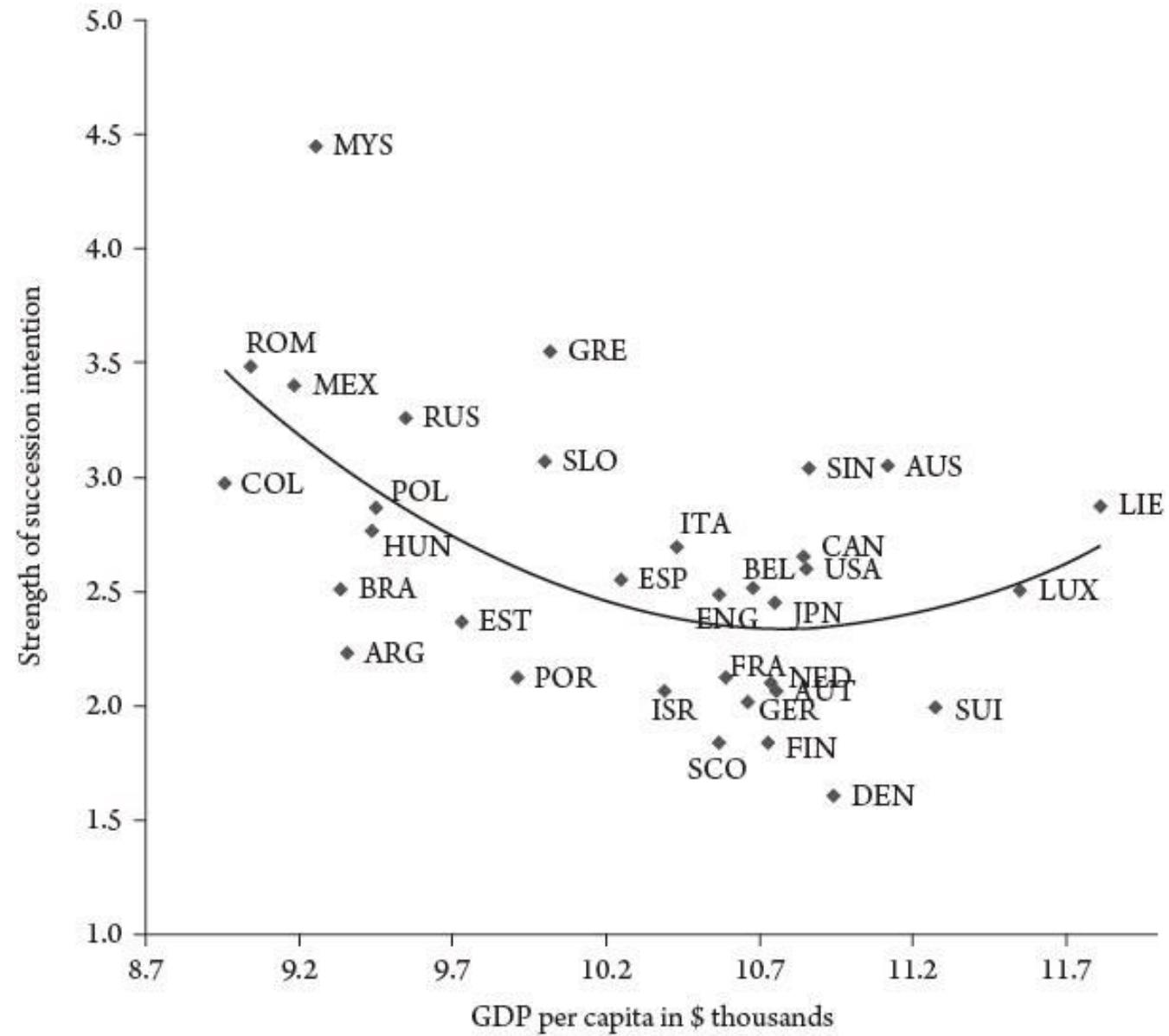
1. A Perspectiva de quem está de saída...

1. Estou pronto(a) financeiramente para sair?
2. Estou pronto(a) emocionalmente para sair?



2. A Perspectiva de quem está a entrar...





3.0 Problema da Sucessão:

60%

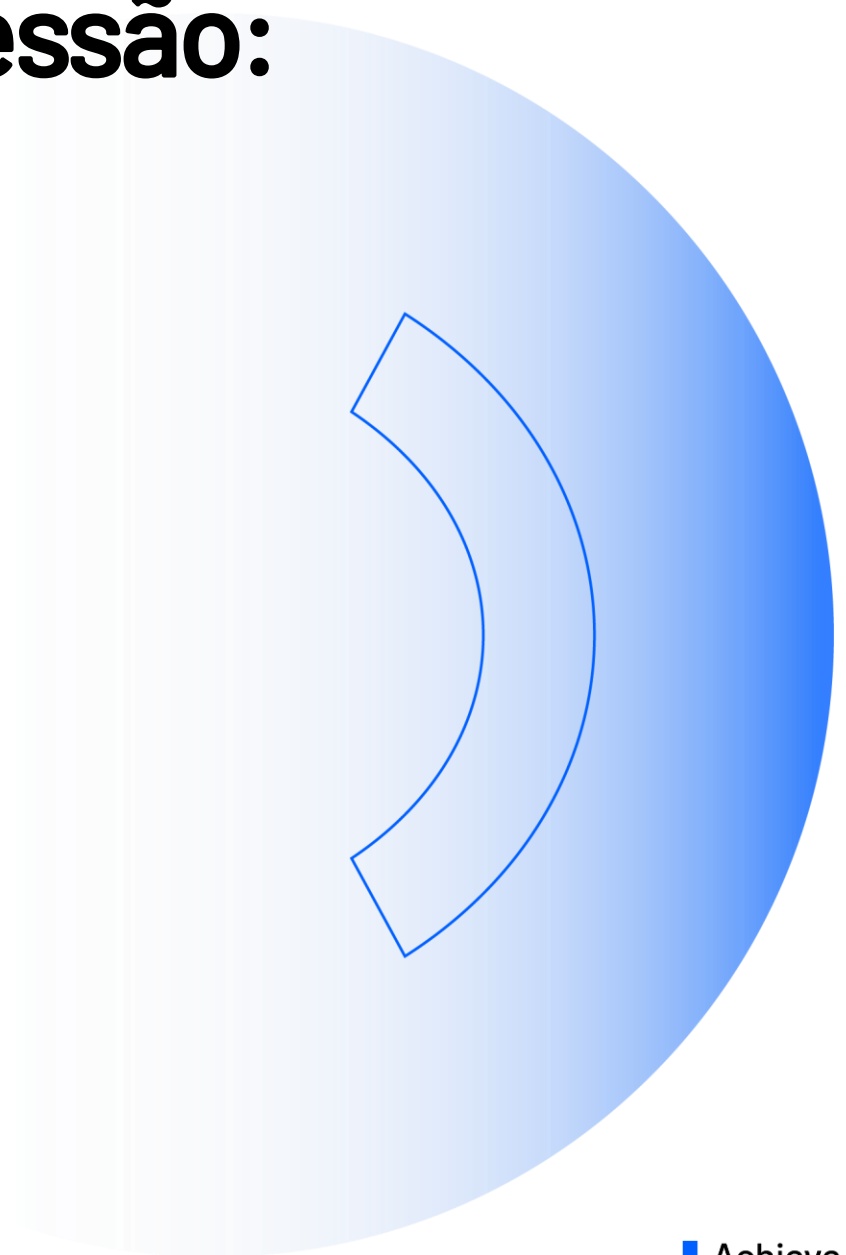
Segunda Geração

90%

Terceira Geração

10%

Taxa de Sucesso





Construir uma Grande Família, Não Apenas um Grande Negócio

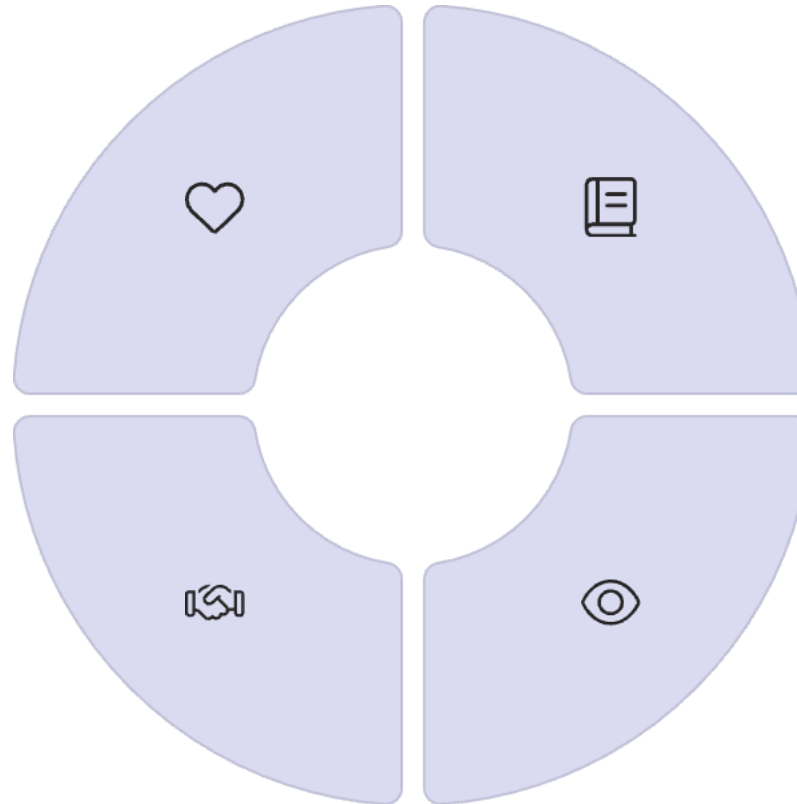
Família em Primeiro Lugar

Valores

Os princípios e a ética que orientam as decisões e comportamentos da família.

Relações

Os laços de confiança e comunicação que sustentam a unidade familiar.



História

A narrativa familiar que conecta gerações através de experiências partilhadas.

Visão

Uma direção clara para o futuro que alinha os membros da família em torno de objetivos comuns.

Os desafios da 2ª Geração



Viver na Sombra do Fundador

Muitos membros da segunda geração (G2) crescem com elevadas expectativas de desempenho, mas com pouca ligação direta ao negócio da família. A mensagem implícita é frequentemente: “Não mexas na galinha dos ovos de ouro que herdaste.”



Encontrar un Novo Rumo

Os líderes da segunda geração (G2) devem antecipar novas condições e investir em oportunidades emergentes para manter o negócio dinâmico num mundo em constante mudança, enfrentando frequentemente contextos económicos distintos e ambientes mais globais.



Definir o Propósito

A questão central que surge na segunda geração (G2) não é como a família pode gerar mais riqueza, mas sim: **Qual é o propósito dessa riqueza?** É esta resposta que irá determinar o destino e o legado da família.

A segunda geração enfrenta desafios que os pais nunca tiveram. Têm de decidir se devem vender ou diversificar o negócio, criar fundações, gerir propriedades e investimentos partilhados e, por vezes, reformular a equipa de assessoria da família — tudo isto enquanto equilibram as dinâmicas familiares.

Os laços familiares crescem naturalmente quando as pessoas partilham a casa, as experiências de crescimento, etc.

Têm experiências quotidianas em comum, partilham formas de subsistência e enfrentam a necessidade de regular os seus assuntos coletivamente.

Quando isso já não é possível de forma espontânea, é necessário criar tempos e espaços para:

- experiências partilhadas
- construção de um sentido e propósito comum para esses laços



Educar Donos Responsáveis

A gestão responsável de uma empresa familiar não surge de forma natural — é algo que precisa de ser aprendido. Um dos segredos para a longevidade do negócio é transmitir a cada geração o entendimento do que significa ser um bom proprietário.

Dar o Exemplo

Seja um bom proprietário. Crianças e adultos aprendem pelo exemplo. A primeira lição sobre o que é ser um bom proprietário vem de fazer parte de uma família que retira sentido e valor da posse do seu negócio.

Valores

Concentre-se em cultivar bons valores, princípios morais e ética. Uma boa e responsável gestão da propriedade tem as suas raízes nesses fundamentos.

Começar Cedo

Comece a educação desde cedo, introduzindo a informação de forma gradual, à medida que as crianças a conseguem absorver. Proporcione experiências positivas e adequadas à idade com o negócio desde os primeiros anos.

Comportamentos Essenciais



Obrigada!

Ldinis@ucp.pt