



Barómetro Europeu de Empresas Familiars

kpmg.pt/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

Oitava edição

2019



Bem-vindo

à oitava edição

do Barómetro Europeu de Empresas Familiares, uma colaboração entre a European Family Businesses (EFB) e a KPMG Enterprise.

O nosso inquérito deste ano recebeu 1.613 respostas de empresas familiares sediadas em 27 países da Europa. Os resultados revelam que as empresas familiares europeias permanecem confiantes em relação ao futuro das suas empresas e das suas famílias numa altura em que cresce a incerteza económica e geopolítica.

As empresas familiares estão a reagir a um mundo incerto e em constante mutação, dando prioridade à inovação, formação, educação e diversificação. A sustentabilidade assume também importância fundamental para muitas empresas familiares, o que indica que as empresas familiares estão determinadas a permanecer altamente relevantes e extremamente competitivas no palco mundial, adaptando-se e desenvolvendo-se num mundo em rápida evolução.

Prefácio

Numa Europa em acelerada transformação e mesmo em disrupção com modelos económicos e tecnológicos, demos a palavra às famílias empresárias e aos líderes de empresas familiares. É com satisfação que analiso os resultados deste Barómetro, que a KPMG publica pela oitava vez consecutiva e de onde se retiram importantes conclusões que merecem atenta ponderação.

Tal como já tinha destacado no ano passado, a guerra pela captação e retenção de profissionais experientes e competentes continua a assumir a preocupação central dos líderes das empresas familiares, e em Portugal continua a ser uma preocupação crítica.

Aproveitamos ainda neste Barómetro para questionar os líderes de empresas familiares em Portugal sobre as suas expectativas para o ambiente económico nacional, confirmando-se o bom momento da economia Portuguesa com apenas 18% de respostas a sinalizar um ambiente

económico mais desfavorável. Importante também para os nossos governantes, perceber que há um significativo consenso (75%) relativamente à necessidade de serem disponibilizados incentivos fiscais e governamentais específicos para as empresas familiares.

Por fim, desafiámos os nossos líderes a indicarem medidas que os nossos governantes deveriam adoptar para favorecer o crescimento económico. Entre uma diversidade de medidas há três que assumiram a dianteira da sua preferência: modernizar e descentralizar a administração pública (18%), diminuir a despesa pública (18%) e abertura de linhas de crédito para pequenas e médias empresas (14%). Espero sinceramente que a leitura deste Barómetro seja proveitosa e que dela se consiga antecipar as mudanças necessárias para que os líderes das nossas empresas familiares consigam enfrentar os múltiplos desafios.



Vitor Ribeirinho
Vice-Presidente
da KPMG em Portugal



Tabela de conteúdos

06	Empresas familiares firmes e optimistas em tempos difíceis		40	Compromisso com o projecto europeu			
	As empresas familiares europeias permanecem positivas num mundo incerto	10					
	O aparecimento de preocupações regulatórias	14	42	Avanço confiante para o futuro			
16	Financiamento: mantê-lo na esfera familiar		44		46	47	
	A inovação continua a ser a principal prioridade	20	Metodologia		Agradecimentos	Sobre a EFB	
	Perspectivas: planos de investimento	24					
28	Sucessão – uma prioridade à medida que uma geração se prepara para passar o testemunho		47		48	49	
	(Des)Ajustamento entre gerações	36	Sobre a KPMG Enterprise		KPMG Enterprise Centro Global de Excelência para Empresas Familiares	Contactos	
	A sustentabilidade avança para a linha da frente	38					

Empresas familiares

**firmes e optimistas em
tempos difíceis**





As famílias empresárias constituem uma parte essencial da economia europeia, facto este que é muitas vezes negligenciado por especialistas, analistas e observadores de mercado. Em alguns países europeus, a maioria das empresas são empresas familiares – e juntas formam um vasto e diversificado grupo em toda a Europa, desde pequenas actividades de duas pessoas até grandes organizações que abrangem todo o mundo e empregam milhares de pessoas. As empresas familiares há muito que integram o tecido económico e social da Europa e assim o continuarão a ser por muitos anos.

Nesta oitava edição do Barómetro Europeu de Empresas Familiares, a European Family Businesses (EFB) e a KPMG Enterprise analisam as principais preocupações que as empresas familiares europeias enfrentam este ano e partilham as suas perspectivas sobre um conjunto de temas fundamentais, que vão desde a confiança global das empresas e as prioridades dos negócios, entre outros.

Permanecer confiante num mundo incerto

Num mundo de incertezas geopolíticas, comerciais e económicas generalizadas, as empresas familiares da Europa permanecem confiantes e optimistas. Mais de metade dos inquiridos (59%; Portugal: 70%) indicaram que o volume de negócios aumentou face ao ano anterior, enquanto outros 28% (Portugal: 22%) afirmaram que o volume de negócios permaneceu estável.

A confiança nos negócios também é forte: 62% dos inquiridos estão confiantes ou muito confiantes quanto à perspectiva dos seus negócios para os próximos 12 meses. Existe um optimismo particularmente elevado entre as empresas familiares na Irlanda (91%), Portugal (78%) e Holanda (67%).

A inovação lidera a lista de prioridades

Promover a inovação e desenvolver as competências dos seus colaboradores são as principais prioridades para as empresas familiares europeias. Cerca de três quartos dos inquiridos (72%; Portugal: 82%) referiram que tornar-se mais inovador é muito importante – ou extremamente importante – para os seus negócios para os próximos dois anos. Isto aplica-se sobretudo para as empresas familiares de maior dimensão, com maior probabilidade de competir no plano mundial.

As empresas familiares estão também comprometidas em garantir que os seus colaboradores estejam munidos com o conhecimento e as competências necessárias para prosperar num ambiente de trabalho em constante evolução, no qual a tecnologia e os dados são difundidos e a concorrência é cada vez mais global. De acordo com o nosso inquérito, 64% (Portugal: 81%) dos inquiridos mencionaram que a educação e a formação dos seus colaboradores constitui uma prioridade nos próximos dois anos.

Este foco no futuro contribui também para que muitas empresas familiares (50%; Portugal: 51%) estabeleçam a diversificação como uma prioridade. Esta informação é uma indicação de que as empresas familiares estão a reconhecer que os seus principais negócios, embora continuem a prosperar, podem não estabelecer as bases para o crescimento a longo prazo. À medida que as necessidades dos clientes mudam, a concorrência entre empresas torna-se mais intensa e a disrupção que a tecnologia introduz nos modelos de negócio continua a criar obstáculos aos sectores de actividade, a transição para novos produtos e serviços pode permitir que as empresas familiares assegurem um forte crescimento e se mantenham competitivas.

Esta disposição de aceitar e de se adaptar às mudanças é, claramente, uma característica marcante de muitas empresas familiares, muitas das quais

sobreviveram e prosperaram por décadas – e até séculos – de mudanças sociais e económicas. Esta capacidade de evolução permitiu que as empresas familiares resistissem por muitos anos e esta tendência manter-se-á pelos próximos anos.

Preocupação crescente com as alterações regulatórias

A disputa pelo talento e a diminuição da rentabilidade estão no topo da lista de preocupações das empresas familiares (63% e 62%, respectivamente; Portugal: 69% e 74%), no entanto, o inquérito deste ano mostra que as questões regulatórias são também motivo de crescente preocupação.

À medida que aumenta o receio de uma recessão europeia e os países começam a olhar para os seus orçamentos e a planear uma eventual recessão, as famílias empresárias ficam mais prudentes. Estas estarão atentas às movimentações das entidades reguladoras relativamente a melhorar a transparência fiscal, actualizar a regulamentação de auditoria ou até aumentar as taxas de tributação, passos estes que podem ter um impacto significativo nos negócios da família e no património familiar. À medida que mais empresas familiares começam a analisar o plano de sucessão, haverá uma maior atenção às questões regulatórias que podem influenciar a estrutura.

Nos próximos cinco a 10 anos, o mundo assistirá a uma transferência significativa de riqueza entre gerações, muito devido ao facto da geração mais sénior passar o controlo dos bens e dos negócios da família para a próxima geração. Não é de surpreender que a sucessão esteja na mente de muitas empresas familiares europeias.

De acordo com este inquérito, 35% (Portugal: 27%) dos inquiridos prevê transferir a propriedade do negócio para a próxima geração e 33% (Portugal: 43%) prevê transferir, igualmente, as responsabilidades de gestão. De salientar que 37% (Portugal: 35%) dos inquiridos sentem que lidar com as consequências emocionais de renunciar à propriedade é o maior desafio que enfrentam ao passar o testemunho.

A maioria (62%; Portugal: 78%) prevê nomear um membro da família como o próximo presidente ou CEO – embora este valor diminua para 52% nas empresas familiares com 1.000 ou mais colaboradores. Isto pode reflectir o facto de que, à medida que as empresas familiares crescem num ambiente de negócios cada vez mais complexo, os membros da família percebem que, quando necessário, é chegada a altura de optar pela liderança executiva fora do seio familiar.

A KPMG Enterprise e a European Family Businesses analisam estes e outros temas nesta edição do Barómetro de Empresas Familiares Europeias. Esperamos que considere o nosso barómetro útil e que seja uma ferramenta importante para delinear o rumo da sua empresa familiar.

Em caso de dúvida, não hesite em entrar em contacto connosco ou com o seu consultor local. Para mais informações sobre a metodologia do relatório, é favor consultar a página 44.

Jonathan Lavender

Presidente Global, KPMG Enterprise,
Co-Responsável Global, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG em Israel

Tom McGinness

Co-Responsável Global, KPMG Enterprise Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise no UK

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG na Holanda

Jesús Casado

Secretário Geral,
European Family Businesses (EFB)

Darius Movaghar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)

As empresas familiares europeias

**permanecem positivas
num mundo incerto**



Conflitos comerciais, incertezas geopolíticas, receio de uma nova recessão, crescente populismo, Brexit e a crise climática: em décadas passadas, qualquer uma destas adversidades poderia ter provocado uma desaceleração económica e um pessimismo generalizado dos negócios. No entanto, actualmente, as empresas familiares europeias enfrentam todos estes problemas com algum optimismo quanto ao futuro. Muitas destas famílias e negócios enfrentaram ao longo de décadas e até séculos de comércio, períodos de crise, aumento de negócios e colapso. A sua confiança transmite uma mensagem poderosa para o resto da comunidade empresarial europeia: enfrentaremos o que vier.

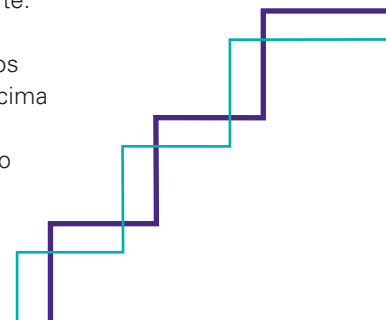
A confiança nos negócios apresenta melhorias: 53% (Portugal: 62%) dos inquiridos sentem-se confiantes quanto às perspectivas económicas das suas empresas para os próximos 12 meses, valor que se manteve inalterável face aos dois inquéritos anteriores. No entanto, outros 9% (Portugal: 16%) indicaram estar muito confiantes para o próximo ano – uma forte recuperação desde o ano passado (4%), mas ainda assim, muito distante da marca estabelecida em 2017 (18%).

Os irlandeses são, de longe, os mais positivos entre os inquiridos: 56% mostraram-se confiantes para os próximos 12 meses – e uns

impressionantes 35% referiram estar muito confiantes. O sentimento optimista é igualmente visível em Portugal, onde 62% dos inquiridos indicaram estar confiantes para o próximo ano e outros 16% muito confiantes. Também na Holanda, 62% dos inquiridos afirmaram sentir-se confiantes e outros 5% muito confiantes quanto às perspectivas das suas empresas para os próximos 12 meses. No entanto, as perspectivas não são tão animadoras noutros lugares, como é o caso da Alemanha, onde o receio de uma recessão está ainda bem presente e as encomendas industriais em alguns sectores têm registado uma queda nos últimos meses. Perante a incerteza, as empresas familiares alemãs – altamente conservadoras por natureza – começaram a recuar e a abrandar os seus gastos. Com base neste cenário, apenas 47% dos inquiridos alemães manifestaram confiança no próximo ano, enquanto 4% estavam muito confiantes.

O volume de negócios permanece forte

Um dos factores impulsionadores da confiança nos negócios entre as empresas familiares europeias é o facto do volume de negócios continuar forte. 59% (Portugal: 70%) dos inquiridos reportaram que o volume de negócios aumentou nos últimos 12 meses – acima dos 58% em 2018 e 54% em 2016. 28% (Portugal: 22%) indicaram que o





É frequente o conflito das empresas familiares para distinguir entre as necessidades da

empresa e as necessidades – ou desejos – da família. Este desafio torna-se muitas vezes mais fácil de lidar à medida que o negócio aumenta, que a propriedade se dispersa por gerações e os membros não familiares se juntam à equipa de gestão. No entanto, é importante que as empresas familiares de todas as dimensões se assegurem que não misturam os interesses dos negócios com os interesses familiares. Às vezes, estes não estão em sintonia.



Jonathan Lavender

Presidente Global, KPMG Enterprise
Co-Responsável, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International
Partner, KPMG em Israel

volume de negócios permaneceu estável no último ano, uma ligeira melhoria em comparação com os dois anos anteriores.

Aumento na actividade internacional

Mais de um terço (37%; Portugal: 45%) das empresas familiares inquiridas reportaram um aumento da actividade internacional nos últimos 12 meses, liderada por empresas da Croácia, Bélgica, Irlanda e Áustria, um valor ligeiramente acima face a 2018 (34%), mas ainda

bastante aquém dos 65% observados no relatório de 2016. Os inquiridos da Alemanha, Finlândia e Reino Unido foram os que menos reportaram ter um aumento da actividade internacional. A actividade internacional continua a ser uma parte importante da estratégia de muitas empresas familiares: 35% (Portugal: 38%) dos inquiridos referiram que a expansão geográfica era um objectivo-chave para os próximos dois anos.



Qual o nível de confiança quanto à perspectiva dos seus negócios para os próximos 12 meses?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG International, 2019.

O aparecimento

de preocupações regulatórias



A disputa pelo talento surge uma vez mais como a principal área de preocupação para as empresas familiares europeias (63%; Portugal: 69%). As empresas de alto crescimento estão particularmente preocupadas: 73% das empresas cujo número de colaboradores aumentou 20% ou mais referem a disputa pelo talento como uma das principais preocupações. Mesmo as empresas onde se registou um declínio no número de colaboradores referem que a disputa pelo talento continua a ser um ponto importante (54%). A disputa pelo talento afigura-se mais acentuada na Bélgica (84%), Croácia (77%) e Irlanda (79%), ao passo que em Itália (51%) e na Suíça (39%) é muito menos preocupante.

Em segundo lugar na lista estão as preocupações com a queda na rentabilidade (62%; Portugal 74%). Notavelmente, os inquiridos da próxima geração aparentam estar um pouco mais preocupados com a queda nos lucros do que a geração mais sénior: 37% da geração seguinte consideraram a queda nos lucros como sendo uma preocupação de extrema relevância – em comparação com apenas 26% dos seus homólogos mais séniores. Este facto pode reflectir a convicção da próxima geração de que os lucros futuros não serão impulsionados pelo negócio principal, mas dependerão da diversificação, inovação e tecnologia. Em Itália, por exemplo, onde o declínio da rentabilidade é uma grande preocupação para as empresas familiares, muitos líderes empresariais vêem na tecnologia um papel fundamental na melhoria das margens.

Alterações regulatórias – uma preocupação crescente para as empresas familiares

No entanto, a preocupação com as alterações regulatórias surge entre os três primeiros lugares no inquérito deste ano (60%; Portugal: 68%) – uma alteração que sugere alguma ansiedade entre as empresas familiares em relação a acções regulatórias

futuras previstas ou potenciais. Esta ansiedade reflecte, em parte, o ambiente que antecedeu as eleições europeias de 2019, que coincidiu precisamente com a realização do inquérito. Nessa altura, o receio de uma onda populista de extrema-direita tinha atingido o seu auge, e muitos eram os que estavam preocupados com as políticas daí decorrentes.

Embora essa onda populista não se tenha materializado, existem outros factores que podem estar na base das preocupações dos inquiridos sobre as alterações regulatórias. O impacto do Brexit no Reino Unido e na União Europeia (UE) continua a ser uma fonte de instabilidade para muitas empresas familiares. As actuais incertezas relativamente às guerras comerciais, tarifas aduaneiras e demais disputas comerciais são áreas de grande preocupação para as empresas europeias, entre elas as empresas familiares. Sob a crescente preocupação de uma nova recessão, os inquiridos estão mais cautelosos quanto às possíveis reacções dos governos em caso de desaceleração económica e estão também a acompanhar de perto todos os esforços regulatórios para melhorar a transparência fiscal e actualizar os regulamentos de auditoria, medidas que podem ter um impacto significativo nos seus negócios.

A incerteza política foi citada como uma grande área de preocupação por 69% dos inquiridos do Reino Unido, em comparação com 51% (Portugal: 53%) dos inquiridos em toda a Europa. Os inquiridos do Reino Unido estão também mais preocupados com a instabilidade da moeda (42%) do que os seus pares europeus (32%), facto que não constitui surpresa, dado que 2019 foi um ano marcado por uma significativa instabilidade política associada ao Brexit.





Financiamento:

mantê-lo na esfera familiar



As famílias empresárias querem, claramente, manter o controlo. Quando se trata de financiar o alargamento do negócio ou outros investimentos, a maioria dos inquiridos prefere fazê-lo através da retenção de lucros (49%; Portugal: 53%). Isto faz sentido uma vez que as empresas familiares tendem a ser mais adversas ao risco – como é de esperar nos casos de algumas empresas familiares seculares – e que tendem a ser muito boas na reflexão e planeamento a longo prazo. Neste sentido, 41% (Portugal: 43%) dos inquiridos afirmaram que preferem recorrer a empréstimos ou financiamentos bancários e 31% (Portugal: 22%) referiram que o financiamento também pode ser concedido através de aporte de capital pessoal ou familiar ou de um empréstimo à empresa. Um em cada quatro inquiridos (26%; Portugal: 34%) prefere optar pelo financiamento por meio de alianças industriais.

Mas, embora esta informação possa sugerir que as empresas familiares estão a começar a aceitar alternativas de financiamento, os resultados indicam que, na realidade, há pouco interesse em obter financiamento externo. 18% (Portugal: 18%) dos inquiridos admitiram que preferem optar pelo financiamento por meio de capitais próprios ou por empréstimos de parceiros externos, sendo que apenas 8% (Portugal: 7%) recorreriam ao mercado de capitais. Estas alternativas podem configurar uma



O comportamento das empresas familiares constitui um espelho para o mundo em geral. O

facto de apenas um reduzido número das empresas familiares encararem o mercado de capitais como uma opção viável de financiamento pode reflectir preocupações económicas de longo prazo. Talvez a sua relutância em relação ao mercado de capitais seja um sinal de que muitas das empresas familiares não estão satisfeitas com o rumo que as suas empresas estão a tomar. ”

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co, KPMG na Holanda



As empresas familiares estão extremamente focadas na inovação.

Assistimos a muitas

empresas familiares alemãs a envolverem-se com *hubs* de inovação e a formarem parcerias com *startups* de menor porte e mais flexíveis – seja através de investimento directo, partilha de ideias, desenvolvimento de produtos ou outros meios. Trabalhar com *startups* permite que as empresas familiares ganhem a “coragem” necessária para evoluir rapidamente, correr riscos e acelerar a inovação.



Dr Vera-Carina Elter

Head of People e KPMG Enterprise, KPMG na Alemanha

preocupação, de carácter maior, para as empresas familiares sob as perspectivas económicas europeias a médio e longo-prazo, o que também pode significar que a empresa não está devidamente valorizada pelos mercados ou, mais simples que isso, que exista uma grande relutância em ceder o controlo ou influência parcial a accionistas externos.

No entanto, o desinteresse no mercado de capitais diminui ligeiramente à medida que as empresas familiares crescem: mais de três quartos das empresas com menos de 250 colaboradores não demonstram interesse no mercado de capitais e apenas 66% das empresas com mais de 1.000 colaboradores também partilham desse sentimento.

Isto pode reflectir a percepção de que, à medida que um negócio e as respectivas ambições evoluem, as suas necessidades de financiamento só podem ser satisfeitas através do mercado de capitais.

Existem também diferenças entre membros familiares e não familiares na forma como consideram as suas

opções de financiamento. Os membros familiares manifestaram forte desagrado pelo mercado de capitais (78%) e participações de outros parceiros (60%); não demonstram particular interesse no financiamento de alianças industriais (50%); e quase um terço (31%) não vê com bons olhos o financiamento bancário. Os membros não familiares partilham do cepticismo dos membros familiares relativamente ao mercado de capitais (70%), no entanto, demonstram estar mais receptivos às alianças industriais (41%), participações de parceiros (54%) e financiamento bancário (23%). Este facto pode reflectir os diferentes pontos de vista e experiências dos membros não familiares, uma maior familiaridade com fontes alternativas de financiamento ou simplesmente o facto de não terem influência sobre as decisões dos negócios da família. Também é expectável que, à medida que a próxima geração assuma cada vez mais a liderança da empresa familiar, a sua vontade de diversificar os torne mais receptivos a novas fontes de financiamento.



Respostas quando perguntado o quanto são atraentes as seguintes opções de financiamento:



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG International, 2019.

A inovação

continua a ser a principal prioridade



É um mito que as empresas familiares sejam redutoramente tradicionais e pouco receptivas à mudança. As empresas familiares estão

totalmente focadas na inovação e o momento que actualmente se vive é o reflexo dessa realidade. Neste sentido, as empresas de maior dimensão podem estar ligeiramente à frente das suas homólogas de menor dimensão, muito devido à maior disponibilidade de recursos, no entanto, até as empresas familiares mais pequenas têm a inovação na agenda. As famílias reconhecem que a inovação é fundamental para gerir riscos, aumentar receita, superar margens em queda – e permanecer no negócio.



Luís Silva

*Associate Partner,
KPMG em Portugal*



De acordo com o nosso inquérito, promover a inovação e desenvolver as competências dos seus colaboradores são as principais prioridades para as empresas familiares europeias.

Cerca de três quartos dos inquiridos (72%; Portugal: 82%) referiram que “tornar-se mais inovador” era uma prioridade muito importante ou extremamente importante para os seus negócios para os próximos dois anos. Esta aposta na inovação é especialmente significativa entre as grandes empresas: 78% das empresas com 250 a 999 colaboradores e 80% das empresas com mais de 1.000 colaboradores apontaram a inovação como uma prioridade. As empresas de menor dimensão consideram ser mais desafiador disponibilizar recursos para investir na inovação ou na investigação e desenvolvimento, pois tendem a estar mais focadas no crescimento e na rentabilidade.

Notavelmente, a inovação é vista como uma prioridade mais importante para a próxima geração (48%) do que para a geração mais sénior (42%), o que sugere que a próxima geração está cada vez mais consciente da importância fundamental que a inovação, em particular a inovação digital, desempenha actualmente no desbloqueio de novas oportunidades de crescimento para qualquer empresa no mercado moderno.

Quase dois terços dos inquiridos (64%; Portugal: 81%) consideram que educar e formar os seus colaboradores constitui uma prioridade fundamental para os seus negócios. As grandes empresas são novamente as que mais consideram a

formação como uma prioridade: 77% das empresas com mais de 1.000 colaboradores tencionam tornar a formação num dos principais objectivos. O estímulo para a formação dos colaboradores reflecte uma ambição oportuna de garantir que os colaboradores das empresas familiares estejam devidamente preparados para o futuro do trabalho, adquirindo as competências necessárias para serem produtivos num mundo com tecnologia e dados omnipresentes e num mercado global.

Em termos globais, 50% (Portugal: 51%) dos inquiridos também acreditam que a diversificação através de novos produtos ou serviços será uma prioridade para os próximos dois anos e 35% (Portugal: 38%) indicaram a expansão geográfica como um objectivo-chave para o mesmo período.

As empresas de maior dimensão estão geralmente mais focadas na inovação, desenvolvimento dos colaboradores, diversificação e expansão geográfica do que as empresas mais pequenas. Embora este facto possa sugerir que as grandes empresas familiares tenham maiores ambições de crescimento e estejam mais receptivas a alterações drásticas, pode igualmente reflectir que estas enfrentam maior pressão concorrencial em todo o mundo e que devem ir mais além para alcançar o crescimento. Parece-nos que as empresas familiares de todas as dimensões estão atentas ao futuro – e reconhecem que, embora o negócio principal possa continuar a crescer, este pode não sustentar o crescimento pretendido a longo prazo.



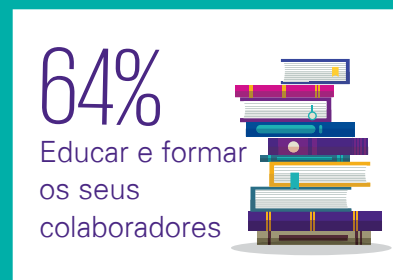
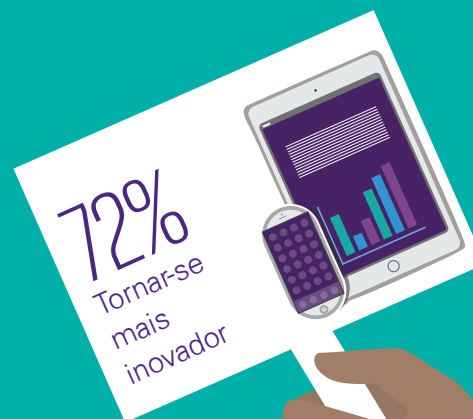
A inovação e a formação dos colaboradores estão intrinsecamente ligadas. As empresas familiares precisam das pessoas certas para impulsionar a inovação. O investimento em formação e educação ajuda-as a desenvolver pessoas com as competências e conhecimentos necessários para estimular a criatividade e criar novas ideias que podem impulsionar o crescimento dos negócios.

Ramón Pueyo Viñuales

Head of Sustainability and Corporate Governance and Head of Family Business, KPMG em Espanha



Qual a importância desses objectivos-chave nos próximos 2 anos?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG International, 2019.

Perspectivas:

planos de investimento



A independência e autonomia das empresas familiares podem ser uma vantagem muito

significativa na tomada de decisões de investimento. Se a empresa precisa de investir para reagir com rapidez às novas mudanças, a família pode optar por fazê-lo num instante, pelo menos em teoria. Para assim poderem reagir, as empresas familiares precisam garantir que têm, em primeiro lugar, o financiamento e os recursos necessários – e que estão dispostas a gastar o dinheiro no seu devido momento. ”

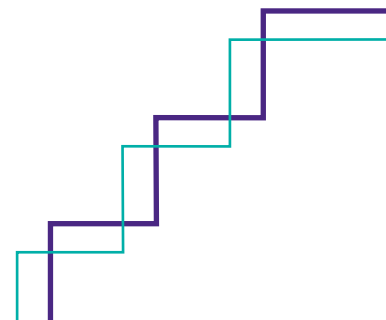
Silvia Rimoldi
Partner,
KPMG em Itália



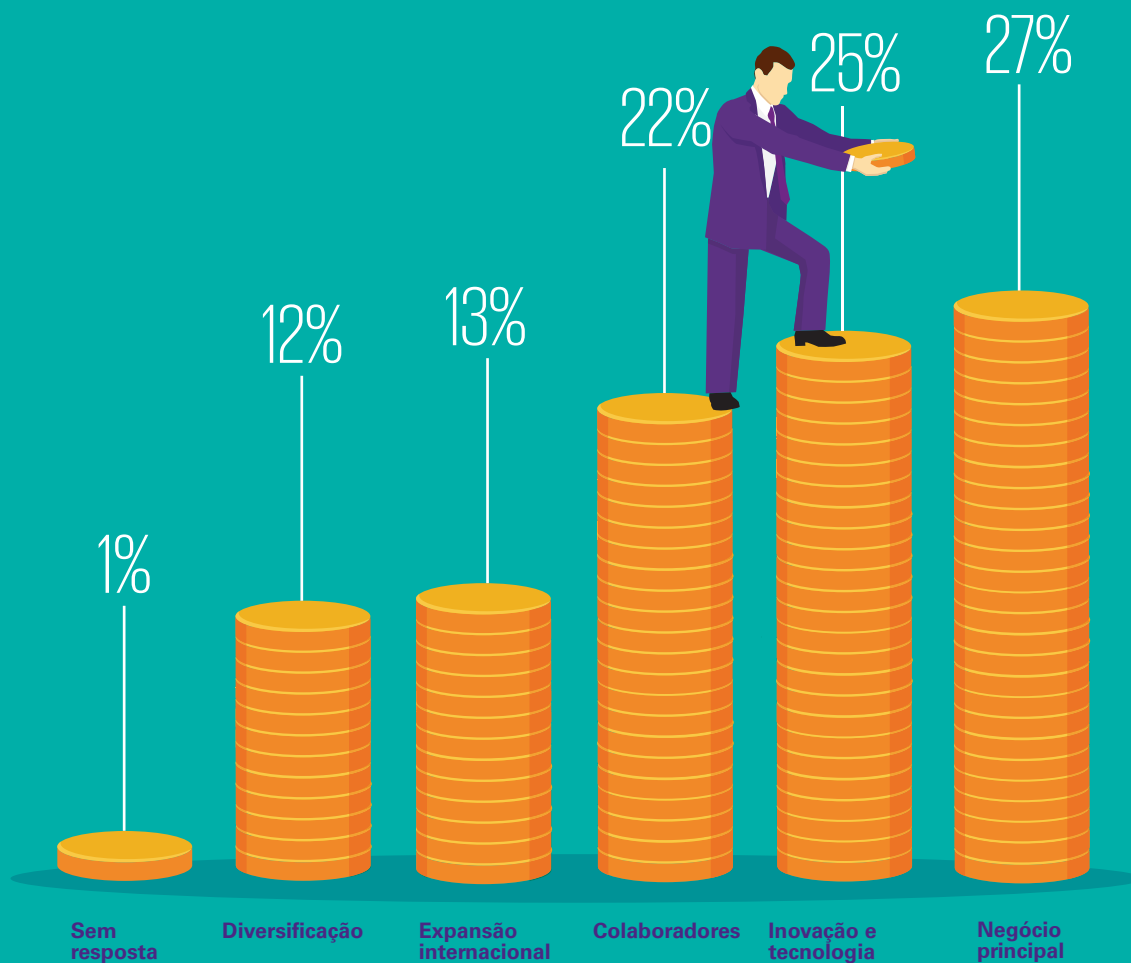
Embora aparentem estar mais relutantes em mobilizar recursos do que em anos anteriores, as empresas familiares europeias tencionam concentrar os seus investimentos em três áreas fundamentais: negócio principal (27%; Portugal: 26%), inovação e tecnologia (25%; Portugal: 27%) e colaboradores (22%; Portugal: 23%). A expansão internacional (13%; Portugal: 15%) e a diversificação (12%; Portugal: 9%) completam a lista. Estes dados sugerem que as empresas familiares europeias encaram a inovação como um elemento fundamental para a obtenção de um crescimento rentável no futuro, o que esperamos ver no actual ambiente de negócios.

As pequenas empresas familiares têm maior probabilidade de investir no negócio principal: enquanto 23% das grandes empresas (1.000 colaboradores ou mais) tencionam investir no negócio principal,

esse número sobe para 30% nas empresas familiares com 50 ou menos colaboradores. Isto não é surpreendente, uma vez que as empresas familiares de maior dimensão estão mais dispostas a enfrentar as grandes empresas e em diferentes mercados de todo o mundo, e que os investimentos, para além do negócio principal, são necessários para se manterem relevantes e competitivos. Neste sentido, estes investimentos complementares tornam--se indispensáveis para a sobrevivência e não apenas para o crescimento. É interessante notar também que 8% das empresas familiares que sofreram reduções de pessoal nos últimos 12 meses pretendem investir nos colaboradores nos próximos 12 meses, comparando com apenas 1% das empresas familiares que cresceram entre 0 a 20% no ano passado e 5% com as que cresceram mais de 20% no mesmo período.



Nos próximos 12 meses, onde tencionam investir?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG International, 2019.



As empresas familiares são, por vezes, injustamente tidas como sendo demasiado tradicionais ou retrógradas. Nada poderia estar mais errado. As empresas familiares europeias podem ter raízes profundamente históricas, mas estão sempre atentas ao futuro. Uma realidade observável pelo desejo que têm de a UE intensificar os esforços destinados a garantir que os jovens europeus obtenham a educação e as competências necessárias para estarem preparados para as profissões do futuro. ”

Udo Vetter

Presidente,
European Family Businesses (EFB)





Sucessão –

**uma prioridade à medida que uma
geração se prepara para passar o
testemunho**



A sucessão é um assunto importante e muitas vezes desafiador para qualquer empresa familiar. O momento em que se é confrontado com a realidade de transferir o controlo dos negócios para a próxima geração e depois afastar-se dos negócios é um dos momentos mais difíceis para o líder de qualquer empresa familiar. Alguns debatem-se com a transferência até ao final. Não é de estranhar que as decisões que surgem em torno da forma como deve ser feita a passagem da gestão, da supervisão e da propriedade dos negócios da família possam gerar uma longa – e muitas vezes acalorada – discussão, à medida que os decisores enfrentam os interesses dos negócios e da própria família.

A KPMG Enterprise e os profissionais do EFB têm a expectativa de que a sucessão vai continuar a ser um tema importante para as empresas familiares europeias e no mundo nos próximos cinco a 10 anos. Durante esse período, o mundo assistirá a uma das maiores transferências de riqueza entre gerações alguma vez já realizada. Prevê-se que sejam transferidos US \$ 15,4 mil milhões, a nível global, até 2030, dos quais 3,2 mil milhões serão objecto de transferência na Europa. Não será necessário mencionar que as empresas familiares irão despende cada vez mais



As empresas familiares mais antigas ainda têm membros da família a liderar o negócio,

mas isto pode tornar-se menos frequente no futuro. As famílias sentirão cada vez mais que precisam de conhecimentos externos para ajudar a empresa a enfrentar um ambiente complexo e em constante mudança. À medida que as empresas se tornam mais globais e mais digitais, a liderança executiva externa pode trazer a experiência, as competências e a perspectiva independente necessária para inovar, assumir riscos estratégicos e prosperar. ”

Tom McGinness

Co-Responsável Global, KPMG Enterprise Family Business, KPMG International Partner, KPMG Enterprise no Reino Unido

¹ Wealth-X, A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019.

tempo a determinar o melhor modo de passar essa riqueza para a próxima geração.

De acordo com o inquérito deste ano, 35% (Portugal: 27%) dos inquiridos referem que pretendem passar a propriedade dos negócios para a próxima geração – e 33% (Portugal: 43%) pretendem passar também as responsabilidades da gestão. Um número menor de inquiridos (27%; Portugal: 28%) refere que pretende transferir responsabilidades de supervisão para a próxima geração, o que talvez seja indicativo do interesse da geração mais sénior em acompanhar de perto a evolução dos negócios.

Conforme sugerido pelos valores apresentados, as próximas sucessões das empresas familiares podem não ser apenas uma questão de passar o testemunho para um filho ou filha. Embora 84% (Portugal: 89%) das empresas familiares tenham actualmente um membro da família como presidente ou CEO, apenas 62% (Portugal: 78%) consideram que um membro da família ocupará essa posição nos próximos anos. Curiosamente, embora mais de dois terços (69%) das empresas familiares mais antigas e de maior dimensão – aquelas com 1.000 ou mais colaboradores – tenham hoje um membro da família como CEO, apenas 52% prevê que esta tendência se mantenha. Isto pode indicar

Quais as opções de transição que estão a ser consideradas para os negócios de família?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG International, 2019.

que, à medida que as empresas familiares europeias vão crescendo num ambiente de negócios cada vez mais complexo, as famílias que lideram estas empresas estão agora a reconhecer a necessidade de uma liderança executiva robusta, mesmo que ela venha de fora da esfera familiar. A contratação de um CEO que não seja da família também pode ser uma forma de amenizar as tensões entre os membros da família, especialmente para as empresas mais antigas, com cinco ou seis gerações.

No entanto, a maioria das empresas familiares elegerá ou nomeará um membro da família como CEO na ausência de características diferenciadoras entre candidatos familiares ou não familiares ou no caso de não haver valor agregado em contratar um “estranho”. A vontade de preservar e sustentar a cultura no centro dos negócios da família está profundamente enraizada, e não é algo que a maioria das famílias abordaria de ânimo leve.

Empresas familiares começam a adoptar mecanismos formais

Ao longo dos anos, foi sugerida uma variedade de estruturas, práticas e documentos – por exemplo, escritórios familiares, conselhos de administração formais e constituições familiares – como forma de auxiliar as famílias na gestão e *governance* da empresa

familiar, incluindo a sucessão. No entanto, as empresas familiares parecem extremamente relutantes em adoptar estas medidas.

Somente um quarto das empresas familiares indica ter um acordo de accionistas (26%; Portugal: 21%) ou conselho de administração formal (24%; Portugal: 33%). Embora os acordos de accionistas sejam ligeiramente mais frequentes entre empresas familiares de menor dimensão, os conselhos de administração são mais comuns em empresas familiares que empregam 250 ou mais colaboradores. Esta última tendência faz sentido, pois à medida que as empresas se tornam maiores e mais complexas, o mesmo acontece com as suas necessidades de *governance*, exigindo, eventualmente, a criação de um conselho mais formal.

17% (Portugal: 16%) realizam reuniões familiares estruturadas, 12% (Portugal: 11%) têm um protocolo familiar que os orienta e 10% (Portugal: 7%) formaram um conselho consultivo formal. De acordo com os inquiridos, apenas 8% (Portugal: 10%) das empresas familiares em geral têm um *family office* – embora esse valor suba para 14% (Portugal: 10%) nas empresas familiares mais jovens (ou seja, com menos de 20 anos).

Esta adopção relativamente baixa de várias estruturas de *governance* é



As empresas familiares sabem que para liderar a empresa precisam de alguém excepcional. Precisam de alguém

muito talentoso e trabalhador que tenha uma notável visão de negócio e estas não são qualidades herdadas. Às vezes é possível encontrá-las na próxima geração – mas muitas vezes, o líder certo está noutra lugar, fora do seio familiar.



Vangelis Apostolakis

Deputy Senior Partner,
KPMG na Grécia



surpreendente, embora os resultados possam reflectir uma interpretação diferente dos inquiridos sobre o que estes termos significam. Mas o facto é que as empresas de todas as dimensões beneficiam, se não totalmente, de uma *governance* adequada e as empresas familiares não são excepção. Em verdade, muitas são as empresas familiares que não querem apresentar um protocolo familiar por escrito, optando por agir de acordo com um protocolo não escrito que inclua várias normas, tradições e precedentes. Em Itália, por exemplo, mais de 20% das empresas familiares actuam com um administrador único, e as famílias vêm poucos motivos que justifiquem uma mudança na sua abordagem.

Este tipo de forma “natural”, informal ou implícita de gerir os negócios pode funcionar – até determinado ponto.

Quando estes métodos informais deixam de ser sustentáveis, é necessário que as empresas familiares considerem estruturas mais formais.

No entanto, a ausência de outros mecanismos é preocupante – principalmente a aparente ausência de conselhos de administração em muitas empresas familiares europeias. Os conselhos de administração são particularmente valiosos para uma empresa, fornecendo a supervisão, a reflexão ponderada e a perspectiva independente que as empresas precisam para permanecerem

fiéis aos seus valores, alcançar os seus objectivos e evitar riscos desnecessários. Essa supervisão é essencial para que uma empresa seja gerida sem eventuais problemas, mesmo que tenha funcionado bem até ao momento. Toda a empresa familiar deve investir tempo e recursos para estabelecer práticas mais formais de *governance*. Mesmo as empresas que actualmente funcionam sob práticas informais devem-no fazer agora, para que a família e a empresa tenham tempo de “testar” os novos mecanismos e garantir que funcionam de maneira eficaz muito antes de a empresa chegar ao ponto em que se torna necessário.

O planeamento da sucessão suscita um conjunto de desafios

Quando se trata de fazer a transição da gestão ou *governance* da empresa familiar, os inquiridos dizem que o maior desafio é encontrar a pessoa certa para a função: 32% (Portugal: 30%) dos inquiridos sentem que é difícil – ou extremamente difícil – identificar um sucessor. Os inquiridos que representam ambas as gerações, a mais sénior e a próxima, concordam com esta questão. É pouco provável que os membros da família considerem que encontrar um sucessor seja uma tarefa difícil: 51% (Portugal: 51%) acham que

identificar um sucessor não será difícil, um sentimento partilhado por apenas 44% (Portugal: 35%) dos membros não familiares. Surpreendentemente, motivar o sucessor também é encarado como um desafio significativo por 29% (Portugal: 30%) dos inquiridos – um assunto em que as gerações mais séniores e futuras estão igualmente de acordo. A questão que obviamente se coloca face a este valor é: sendo difícil motivar o sucessor, por que é ele o sucessor?

Os inquiridos também mencionaram a preocupação em formar o sucessor que irá assumir a liderança dos negócios (26%; Portugal: 34%) e os conflitos familiares associados à sucessão (24%; Portugal: 20%). É de referir que a próxima geração está mais preocupada com estas questões do que a geração mais sénior, em particular com os conflitos familiares. De facto, 32% dos inquiridos da geração mais sénior consideram que a gestão de conflitos familiares é perfeitamente contornável, em comparação com 18% dos da próxima geração.

A próxima geração está também mais preocupada em prestar apoio à gestão durante o período de transição do que a geração mais sénior (20% apontaram este desafio como o maior de todos) e em manter boas relações com os *stakeholders* (15%). A preocupação com o apoio prestado ao sucessor é

compreensível: a próxima geração querará que a empresa reflecta os seus valores e teme que o sucessor reflecta os valores da geração mais sénior. É evidente que este facto torna-se uma preocupação de menor importância se o sucessor fizer parte da próxima geração.

Os membros da família demonstram também muito mais optimismo em termos de superação da maioria dos desafios de sucessão, em comparação com os membros não familiares. 46% consideram que não será difícil prestar apoio à gestão durante a transição, comparando com 32% dos membros não familiares. Mais de metade (54%) dos membros da família não terão grandes dificuldades em manter boas relações com os *stakeholders* durante a sucessão, por oposição a 44% dos membros não familiares. E 40% dos membros da família acreditam que não será difícil preparar o sucessor, enquanto que apenas 26% dos membros não familiares partilham do mesmo sentimento.

A sucessão da propriedade apresenta um conjunto diferente de desafios para as empresas familiares europeias. De acordo com os inquiridos, o maior desafio é lidar com as consequências emocionais de renunciar à propriedade (37%; Portugal: 35%). Curiosamente, a geração mais sénior aparenta estar mais confortável com a ideia da transição: 28% dos inquiridos da geração mais



As empresas familiares estão a começar a prestar atenção e a adoptar as práticas de governance das grandes

empresas cotadas em Bolsa, embora o ritmo a que o estão a fazer varie consoante o país e a cultura e tradições da família. Uma das razões é que, à medida que as empresas se tornam maiores e mais complexas, a necessidade de supervisão estruturada torna-se mais acentuada. No entanto, talvez o factor mais importante seja que as famílias percebam que precisam de um plano bem estruturado para a distribuição massiva de riqueza entre gerações que ocorrerá na próxima década. ”

Daniel Trimarchi

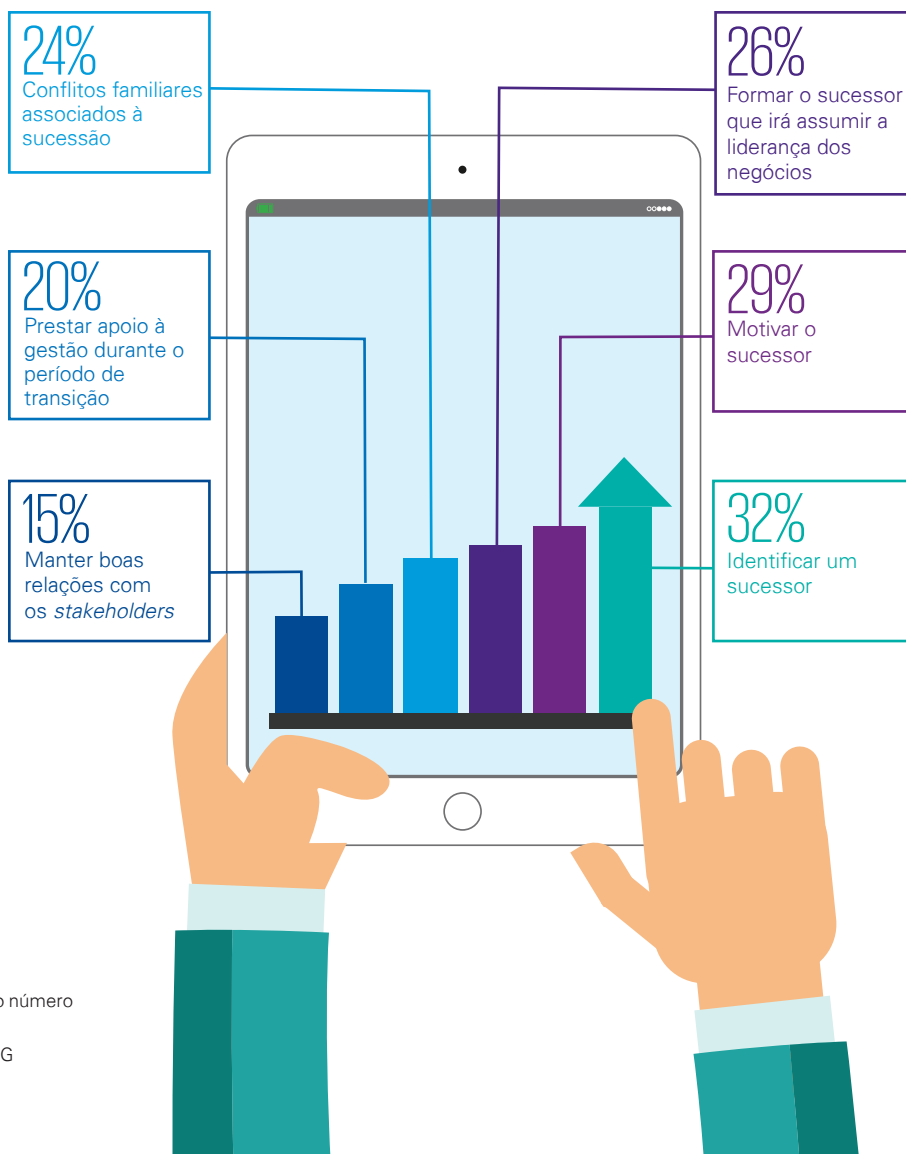
Program Director,
KPMG Enterprise Global Centre of
Excellence for Family Business,
KPMG International

sénior afirmam que não será difícil renunciar à propriedade dos negócios contrariamente aos 12% da próxima geração.

Neste contexto da sucessão da propriedade, outra preocupação importante para as empresas familiares prende-se com a gestão das implicações fiscais: 35% (Portugal: 20%) dos inquiridos vêem esta questão como um desafio importante, embora a geração mais sénior pareça estar menos preocupada com esse problema do que a próxima geração.

A geração mais sénior está também menos preocupada em gerir conflitos familiares decorrentes da transferência de propriedade. No total, 22% dos inquiridos consideram que amenizar as tensões familiares constitui um desafio, no entanto, 31% dos inquiridos da geração mais sénior acreditam que não haverá muita dificuldade. Apenas 12% da próxima geração partilham do seu optimismo. Os inquiridos de empresas familiares de menor dimensão aparentam estar mais desconfiados em relação à gestão de conflitos familiares: 50% dos inquiridos de empresas com menos de 50 colaboradores acham que lidar com o problema não será difícil, em comparação com 36% dos inquiridos de empresas que empregam 1.000 ou mais colaboradores.

Quão difícil será considerar a transição da gestão e governance de negócios da família?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG International, 2019.

Quão difícil será considerar a sucessão da propriedade da família?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG International, 2019.

(Des)Ajustamento

entre gerações



Os conflitos entre gerações não são novidade: cada geração tende a ter perspectivas muito diferentes em relação à forma como vê o mundo. As empresas familiares europeias não estão imunes a este fenómeno – embora, de acordo com o nosso inquérito, as famílias participantes pareçam ter e, de várias formas, mentes semelhantes.

No geral, uma percentagem significativa de inquiridos considera estar alinhada ou extremamente alinhada com o rumo futuro dos seus negócios nas mais diversas áreas: novos produtos e serviços (54%; Portugal: 50%), responsabilidade social corporativa (53%; Portugal: 58%), estratégia de negócio (49%; Portugal: 53%), envolvimento familiar (49%; Portugal: 51%), sucessão (46%; Portugal: 51%), financiar o crescimento (46%; Portugal: 53%) e estilo de liderança (40%; Portugal: 42%). O alinhamento é mais significativo na responsabilidade social corporativa e no envolvimento familiar.

A geração mais sénior é mais propensa a sentir-se otimista em relação ao alinhamento entre gerações. Importa igualmente assinalar que quanto maior a empresa familiar, maior a probabilidade dos inquiridos reportarem um forte alinhamento entre as gerações, o que não invalida que não existam sinais de conflito entre as gerações: 13% dos inquiridos da próxima geração referem que as gerações não estão alinhadas em torno do crescimento financeiro e 9% da geração mais sénior concorda com essa opinião.

A positividade comparativa da geração mais sénior, que é notória ao longo deste inquérito, pode ser uma consequência da sua experiência – eles “já viram tudo” e assistiram aos seus negócios

enfrentarem inúmeros ciclos, *booms* e colapsos económicos. No entanto, por outro lado, a geração mais sénior pode mostrar-se mais otimista porque simplesmente não reconhece que as coisas não estão tão animadoras quanto julgam. A geração mais sénior de muitas empresas familiares tende a desvalorizar as preocupações e perspectivas da próxima geração, o que potencia falhas de comunicação, frustração e eventuais conflitos. Ao mesmo tempo, a próxima geração poderá ver-se sobrecarregada por expectativas a replicar ou a superar o sucesso da geração mais sénior nos negócios, e a perguntar-se como os conseguirá alcançar num mundo que, para eles, aparenta ser inacreditavelmente incerto.

O nosso conselho? A KPMG Enterprise e os profissionais do EFB vêem a sucessão como um processo, não um acontecimento. Não importa o quão bem achem que as coisas estão a correr, a geração mais sénior deve fazer um esforço conjunto para que a próxima geração seja incluída nos negócios numa fase inicial. A geração mais sénior precisa de renunciar um determinado controlo e permitir que a próxima geração encontre a sua função ou lugar dentro da empresa. Desta forma, a próxima geração consegue encontrar o seu caminho enquanto a geração mais sénior ainda está por perto para dar suporte, aconselhamento e orientação. Dito isto, a geração mais sénior deve ter o cuidado de ouvir as ideias e preocupações da próxima geração com a mente aberta, e não ignorá-las de forma fortuita. Em vez disso, deve envolver-se com a próxima geração, colmatar as lacunas e trabalhar em conjunto para abordar e atenuar as preocupações da próxima geração face aos negócios e ao seu lugar.

A sustentabilidade

avança para a linha da frente



É inegável a crescente importância da sustentabilidade para todos os tipos de empresa na Europa, não apenas as empresas familiares – e não apenas porque muitas das empresas são obrigadas a reportar as questões ligadas à sustentabilidade. Se tem uma empresa familiar de qualquer porte, especialmente uma voltada para o mercado consumidor, pode ter a certeza absoluta que a sustentabilidade é importante para os seus clientes. Se não está focado na sustentabilidade, deveria estar.



Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and Regional Development, KPMG na Bélgica



A sustentabilidade está definitivamente presente nas mentes das empresas familiares europeias: 37% (Portugal: 27%) dos inquiridos dizem que a sustentabilidade é muito importante para a estratégia da empresa – e outros 16% (Portugal: 24%) dizem que é extremamente importante. Adicionalmente, a sustentabilidade ganha ainda mais importância quanto maior for a empresa familiar. Enquanto 45% das empresas familiares com menos de 50 colaboradores dizem que a sustentabilidade é muito ou extremamente importante para a sua estratégia, 66% das empresas com 1.000 ou mais colaboradores dizem o mesmo.

Isto não quer dizer que as empresas familiares de menor dimensão tenham uma visão mais redutora da sustentabilidade, pode reflectir apenas o facto de que simplesmente não têm tempo ou recursos para se focar no tema. Uma empresa que está a tentar gerir pressões em termos de margem pode considerar muito mais difícil focar-se em questões de sustentabilidade, o que sugere que as empresas europeias mais pequenas – familiares ou não – poderiam ter mais apoio e ajuda para se tornarem mais sustentáveis, desde incentivos financeiros ao suporte consultivo, entre outros.

As famílias empresárias europeias têm um enorme orgulho em contribuir para o bem-estar das suas comunidades e são bastante cautelosas com a sua reputação nessas comunidades. As empresas também reconhecem que a sustentabilidade é um factor chave para atrair e reter talentos mais jovens. No entanto, embora não seja inesperado que os inquiridos prestem atenção à sustentabilidade, este impulso à sustentabilidade é manifestamente diferente. É um impulso que está a ser movido por familiares da próxima geração, que cresceram num mundo confrontado com as alterações climáticas e que acreditam que a crise climática e a sustentabilidade serão forças críticas e transformadoras que terão impacto nos negócios e na sociedade. Em resultado deste facto, a próxima geração está determinada em garantir que as suas empresas tenham um bom desempenho em termos de questões ambientais e responsabilidade social corporativa. Os interesses de sustentabilidade da próxima geração vão muito além do próprio negócio para abranger a forma como e onde a própria família investe. Tendo em conta a riqueza significativa a ser transferida para a próxima geração, esta situação pode causar alguma críspação na comunidade empresarial da Europa.



As empresas familiares europeias podem não ver, de momento, as alterações climáticas

como uma das principais prioridades da UE, mas a situação deverá alterar-se à medida que a próxima geração assuma o controlo. A próxima geração está profundamente empenhada na sustentabilidade e com as questões ambientais, e esperamos que exijam mais acção por parte do governo europeu relativamente a estas questões.

Jesús Casado

Secretário-Geral,
European Family Businesses (EFB)



Compromisso

com o projecto europeu



Com as eleições europeias de 2019, e uma nova Comissão Europeia e um Parlamento Europeu, as empresas familiares europeias estão ansiosas por ver os políticos a dar prioridade às transacções comerciais. 35% (Portugal: 30%) consideram que a principal prioridade da UE deve ser a conclusão do mercado único europeu, uma questão de particular importância para as grandes empresas. 20% (Portugal: 18%) acreditam que a principal prioridade da UE deve ser a defesa do comércio livre mundial. Este valor sobe para 30% dos inquiridos no Reino Unido, reflectindo talvez as ansiedades do Brexit.

21% (Portugal: 27%) dos inquiridos consideram que a principal prioridade da UE deve ser a garantia de que o sistema educativo esteja a preparar os alunos para os empregos do futuro. Dada a importância da sustentabilidade para a estratégia de muitas empresas familiares, é bastante surpreendente ver que apenas 13% (Portugal: 15%) dos inquiridos afirmaram que a prioridade da UE deve ser as alterações climáticas. Um número ainda menor de inquiridos manifestaram interesse na regulação da economia digital: apenas 10% (Portugal: 9%) consideraram que esta área deveria ser uma das principais prioridades da UE.

É encorajador observar que o que as empresas familiares gostariam de ver na UE se alinha bem com o programa de reformas delineado pela nova Presidente da Comissão Europeia e pelo Parlamento Europeu. Alargar e fortalecer o mercado único, adoptar acções concertadas para apoiar o comércio livre na Europa e no mundo e investir para garantir que as gerações mais jovens da Europa estejam devidamente preparadas para triunfar no mundo digital – são boas iniciativas para a prosperidade futura da Europa e das empresas familiares europeias.



As empresas familiares europeias sabem onde querem que o governo

europeu – e, por extensão, os governos nacionais da Europa – se concentrem: na conclusão do mercado único europeu. As empresas familiares entendem que o mercado único é essencial para o sucesso contínuo e de longo prazo das suas empresas e da economia europeia em geral. ”

Darius Movaghar
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)



Avanço

**confiante para
o futuro**

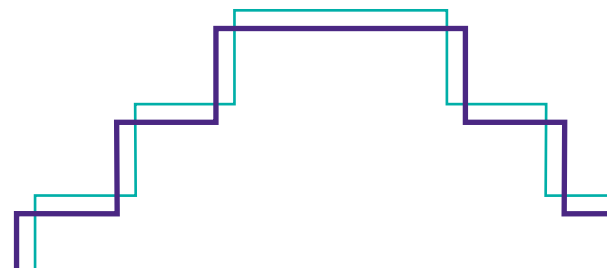


As empresas familiares há muito que desempenham um papel fundamental na economia da Europa e, ao longo de décadas e até séculos, demonstraram a perspectiva de longo prazo necessária para prosperar em todas as circunstâncias. Em muitos casos, estas empresas “já viram tudo”, e é possível usar a sua experiência como modelo de orientação para o que está por vir e para como enfrentar os desafios que surjam.

As empresas familiares europeias continuam a ter motivos para o optimismo a curto prazo, e as outras empresas devem aproveitar essa confiança como fonte de inspiração. Ao mesmo tempo, as empresas familiares estão também a enviar um

sinal evidente do que acreditam ser importante para garantir que possam continuar a crescer e a ter sucesso a longo prazo: o enfoque na inovação, o investimento na actualização das competências e na educação dos seus colaboradores, e o crescimento, além do negócio principal, e sob o qual o seu sucesso foi construído.

As empresas familiares resistiram, muito devido à capacidade de antecipar a necessidade de evoluir com o tempo, e todas as empresas – e países – deveriam aprender com o seu exemplo. A Europa e o resto do mundo enfrentam muitas alterações significativas a nível económico, ambiental e social, e é necessário ser ousado e evoluir.



Metodologia

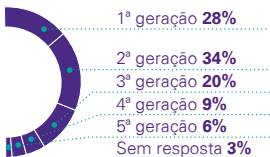
O Barómetro Europeu de Empresas Familiares baseia-se nos resultados de um inquérito on-line. No total, foram recolhidas 1.613 respostas ao questionário, que decorreu entre 13 de Maio e 19 de Julho de 2019. Este é a oitava edição deste inquérito, que mede tendências nas empresas familiares europeias.

O inquérito deste ano foi desenvolvido com o apoio da equipa SPRING (projecto financiado pela EU, Erasmus+ KA2 Knowledge Alliances, www.euspring.eu).

Perfil dos participantes

1. Que geração da sua família está actualmente envolvida no negócio:

1.1 Em termos de propriedade?



1.2 Em termos de *governance*?

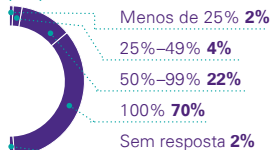


1.3 Em termos de gestão?

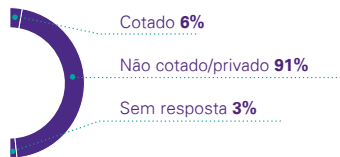


2. No que diz respeito à estrutura de propriedade do seu negócio:

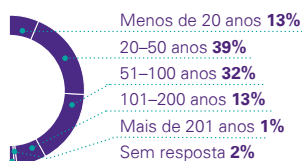
2.1 Qual a percentagem da propriedade familiar?



2.2 O seu negócio familiar é?



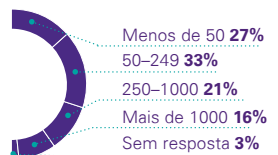
3. Há quanto tempo a sua empresa opera em propriedade familiar?



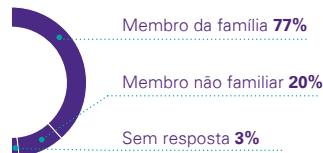
4. Qual o volume de negócios anual aproximado da sua organização?



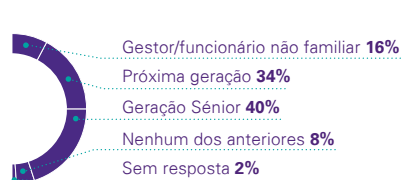
5. Quantas pessoas emprega? (FTEs)



6. É um?



7. É um?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.

Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG Internacional, 2019.

Acreditamos que estes resultados proporcionam uma visão clara da comunidade empresarial familiar.

Se pretender mais informações sobre o estudo, entre em contacto connosco. A KPMG Enterprise e a European Family Businesses (EFB) esperam continuar este projecto e clarificar a perspectiva dos agentes económicos sobre esta área crucial para a Europa. Esperamos continuar a contar com o seu contributo em próximas edições.

Foram analisadas respostas provenientes dos seguintes países:

- Alemanha
- Andorra
- Áustria
- Bélgica
- Bulgária
- Chipre
- Croácia
- Dinamarca
- Eslováquia
- Espanha
- Finlândia
- França
- Grécia
- Holanda
- Irlanda
- Itália
- Luxemburgo
- Malta
- Noruega
- Polónia
- Portugal
- Reino Unido
- República Checa
- Roménia
- Sérvia
- Suíça
- Turquia



Agradecimentos

A KPMG Enterprise e a EFB gostariam de agradecer a todas as empresas familiares europeias que se disponibilizaram a participar no inquérito deste ano.

Gostaríamos também de agradecer a todos aqueles que contribuíram com o seu tempo e conhecimento no planeamento, análise, redação e elaboração do relatório:

- **Jonathan Lavender**
Presidente Global, KPMG Enterprise
Co-Responsável Global, KPMG Enterprise Family Business, KPMG International
Partner, KPMG em Israel
- **Tom McGinness**
Co-Responsável Global, KPMG Enterprise Family Business, KPMG International
Partner, KPMG Enterprise no UK
- **Olaf Leurs**
Tax Partner, KPMG Meijburg & Co, KPMG na Holanda
- **Udo Vetter**
Presidente,
European Family Businesses (EFB)
- **Jesús Casado**
Secretário-Geral,
European Family Businesses (EFB)
- **Darius Movaghar**
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
- **Vangelis Apostolakis**
Deputy Senior Partner,
KPMG na Grécia
- **Chelsey Byng**
Marketing Manager,
KPMG Enterprise,
KPMG International
- **Patrick De Schutter**
Partner, Head of Family Businesses and Regional Development,
KPMG na Bélgica
- **Melany Eli**
Director, Strategy, Marketing and Communications, KPMG Enterprise,
KPMG International
- **Dr Vera-Carina Elter**
Head of People e KPMG Enterprise,
KPMG na Alemanha
- **Miranda van Engelen**
Business Developer,
KPMG Meijburg & Co,
KPMG na Holanda
- **Marc Fink**
Senior Manager,
KPMG na Alemanha
- **Ken McCracken**
Family Business Consultant
- **Silvia Rimoldi**
Partner,
KPMG em Itália
- **Luís Silva**
Associate Partner,
KPMG em Portugal
- **Daniel Trimarchi**
Program Director,
Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Enterprise,
KPMG International
- **Ramón Pueyo Viñuales**
Head of Sustainability and Corporate Governance e *Head of Family Business*, KPMG em Espanha

Sobre a **European Family Businesses (EFB)**

A EFB é a Federação da União Europeia de associações nacionais que representam empresas familiares de longa duração, incluindo pequenas, médias e grandes empresas.

A organização foi criada em 1997 e representa 1 bilião de euros em volume de negócios agregado, o equivalente a 9% do Produto Interno Bruto europeu. A missão da EFB consiste em sensibilizar para a criação de políticas que reconheçam o contributo fundamental das empresas familiares na economia europeia, que fomentem condições equitativas em comparação com outro tipo de empresas.

Visite: www.europeanfamilybusinesses.eu

Sobre a **KPMG Enterprise**

A paixão é o que impulsiona empresários, empresas familiares e empresas em rápido crescimento. É também o que inspira os consultores da KPMG Enterprise a ajudá-las a ser bem-sucedidas.

Os consultores da KPMG Enterprise nas firmas-membro de todo o mundo dedicam-se a trabalhar com empresas como a sua – entendemos o que é importante para si e podemos ajudá-lo a superar os desafios – independentemente da dimensão ou estágio do seu negócio. Obtenha acesso aos recursos globais da KPMG através de um único ponto de contacto – um consultor de confiança para a sua empresa. É um toque local com um alcance global.

Visite: www.kpmg.com/enterprise

KPMG Enterprise

Centro Global de Excelência para Empresas Familiares

Tal como a sua família, a sua empresa está em constante evolução. As empresas familiares são únicas e os consultores da KPMG Enterprise entendem a dinâmica de uma empresa familiar de sucesso, trabalhando lado a lado consigo, para entregar resultados reais, disponibilizando um serviço integrado à sua medida.

Para responder às necessidades únicas das empresas familiares, a KPMG Enterprise está articulada com uma rede global de firmas-membro dedicada à prestação de informação e aconselhamento a empresas familiares. Entendemos que a natureza deste perfil de empresas é diferente dos restantes e que requer uma abordagem que tenha em conta a componente familiar.

Visite: www.kpmg.pt/familybusiness

Contactos

KPMG em Portugal

ptkpmg@kpmg.com

www.kpmg.pt



Vitor Ribeiro

Vice-Presidente

T: +351 210 110 116

E: vribeirinho@kpmg.com



Luís Magalhães

Head of Tax

T: +351 21 011 0187

E: lmagalhaes@kpmg.com



Paulo Paixão

Head of Corporate Audit & Assurance

T: +351 210 110 073

E: ppaixao@kpmg.com



Luís Silva

Associate Partner,
Corporate Audit & Assurance

T: +351 220 102 329

E: luissilva@kpmg.com



Hugo Carvalho

Partner,
Tax

T: +351 220 102 306

E: hcarvalho@kpmg.com

Associação das Empresas Familiares

efs@empresasfamiliares.pt

www.empresasfamiliares.pt



Peter Villax

Presidente

T: +351 213 466 088

E: pvillax@empresasfamiliares.pt

home.kpmg/enterprise
kpmg.pt/familybusiness

A informação contida neste Barómetro Europeu de Empresas Familiares é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.

© 2019 KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal. O nome KPMG e logótipo são marcas registadas ou marcas registadas da KPMG Internacional.