

Potenciar o legado

Conciliar entre a tradição e a mudança,
para um sucesso duradouro

Dados de *benchmarking* — Portugal

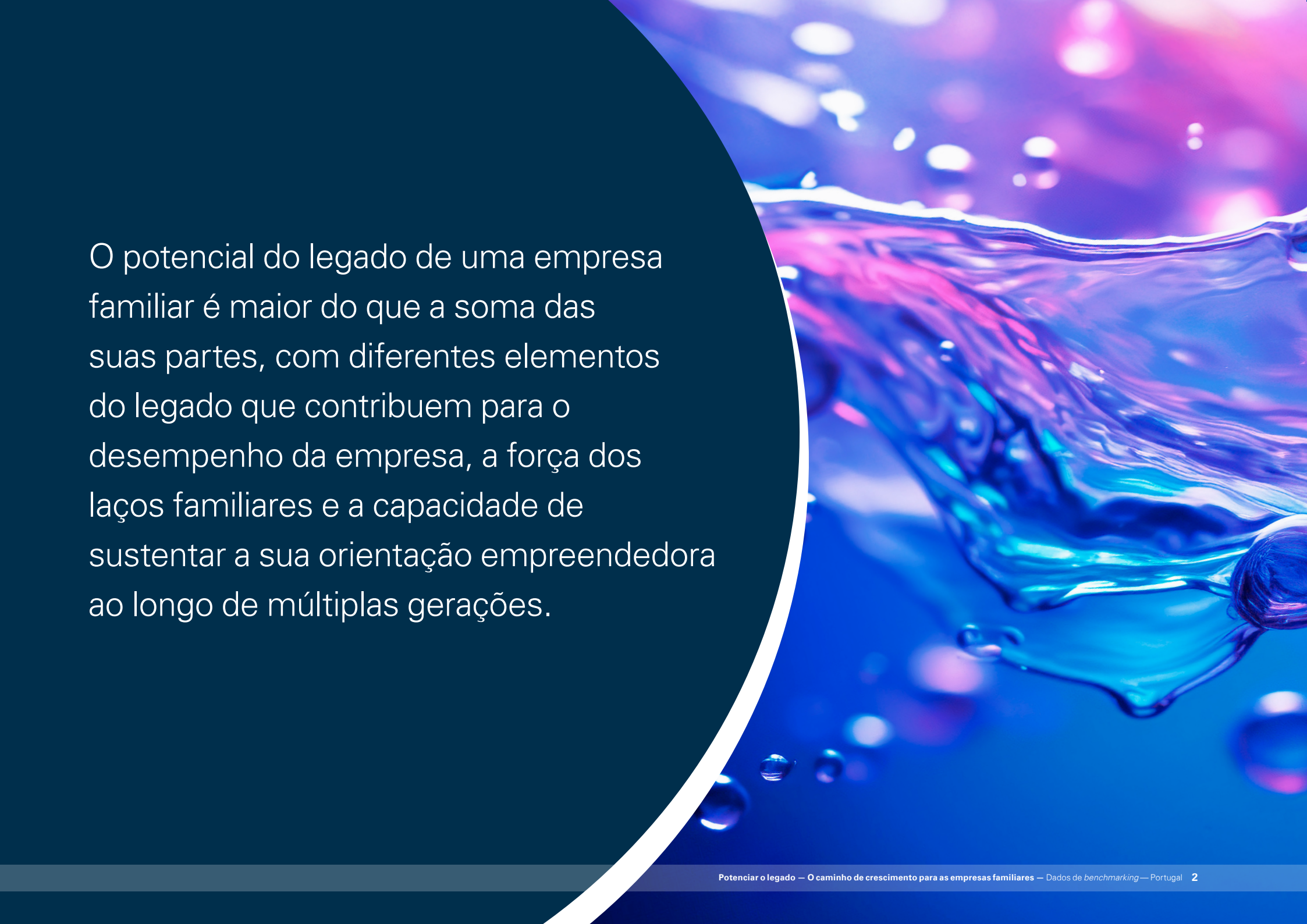
maio 2024

kpmg.com/privateenterprise

www.spgcfb.org

KPMG
Private Enterprise

 **STEP PROJECT**
GLOBAL CONSORTIUM
FOR FAMILY ENTERPRISING



O potencial do legado de uma empresa familiar é maior do que a soma das suas partes, com diferentes elementos do legado que contribuem para o desempenho da empresa, a força dos laços familiares e a capacidade de sustentar a sua orientação empreendedora ao longo de múltiplas gerações.

INTRODUÇÃO

Dados de *benchmarking* — Portugal

O legado de uma empresa familiar é tão único como a própria família. Para alguns, é uma forma de honrar o património da empresa, preservando as suas tradições e protegendo a reputação da empresa que, em muitos casos, tem o nome da família. Para outros, o legado é um dos pilares fundamentais para o sucesso futuro, tendo como base sólida a resiliência, o espírito empreendedor e o sucesso alcançado pelas gerações anteriores.

O legado é importante.

É construído com base numa combinação única de ativos tangíveis e intangíveis em empresas familiares que contribuem para a continuidade do seu espírito empreendedor, dos seus resultados financeiros e do seu desempenho em termos de sustentabilidade, reforçando simultaneamente os laços familiares ao longo das várias gerações.

O STEP Project Global Consortium e a KPMG Private Enterprise têm vindo a explorar, em conjunto, o impacto do legado nas famílias nas suas empresas através da recolha de dados obtidos num inquérito global exaustivo realizado a 2.683 líderes de empresas familiares entre setembro e novembro de 2023. Após uma análise académica pormenorizada dos dados do inquérito, moderámos também uma série de debates, em janeiro de 2024, com vários líderes de empresas familiares, juntamente com académicos e consultores profissionais de empresas familiares.

Os seus *insights* estão incluídos neste relatório de *benchmarking*, onde destacámos diferentes componentes do legado e a forma como cada um deles ajuda a construir um negócio empresarial próspero para as gerações futuras, bem como o impacto que o legado tem sobre o desempenho financeiro e de sustentabilidade das suas empresas (tal como referido pelos líderes das empresas familiares).

O relatório também identifica as principais características das empresas familiares que têm um impacto na força dos seus legados,

incluindo o número de gerações que lideraram a empresa, a idade, o mandato e o género do atual líder, bem como a circunstância de o líder da empresa ser, ou não, um membro da família.

A nossa análise revela que existe um vínculo forte e evidente entre o legado e o empreendedorismo transgeracional na orientação das decisões estratégicas das empresas familiares e o impacto que estas têm no desempenho e na sustentabilidade das empresas a longo prazo.

O *benchmark* permite comparar os resultados e as características empresariais das empresas familiares com os das suas regiões/ jurisdições e a nível global. O *benchmark* também proporciona uma oportunidade para as empresas familiares individuais identificarem potenciais características nas suas próprias empresas que possam ter um impacto positivo — ou potencialmente negativo — na força dos seus legados e desempenho.

Informamos que este relatório de *benchmarking* não deve ser lido separadamente do relatório global sobre empresas familiares "[Unlocking legacy — The path to superior growth in family businesses](#)". uma vez que o relatório integral partilha histórias, experiências, perspetivas e desafios na construção de um legado que pode ser um ativo duradouro.

Todos os gráficos apresentados no presente relatório contêm dados provenientes do STEP Project Global Consortium e do Global Family Business Report 2024 da KPMG Private Enterprise: *Unlocking legacy — The path to superior growth in family businesses*.

Legado

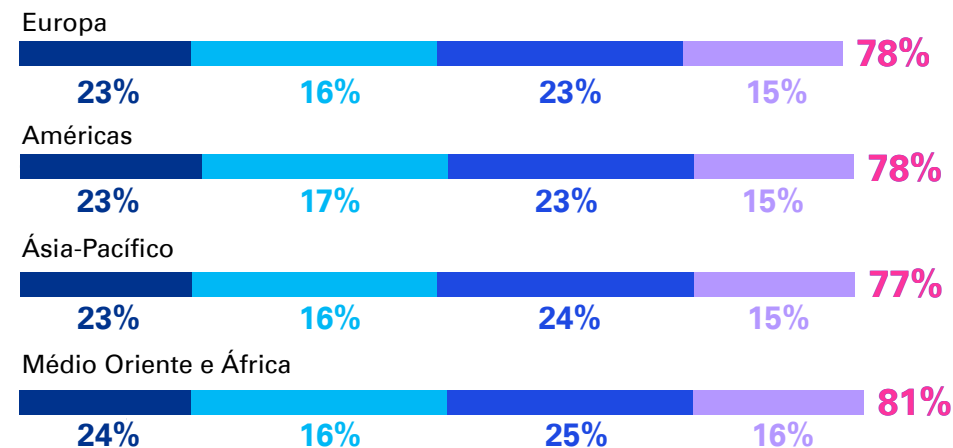
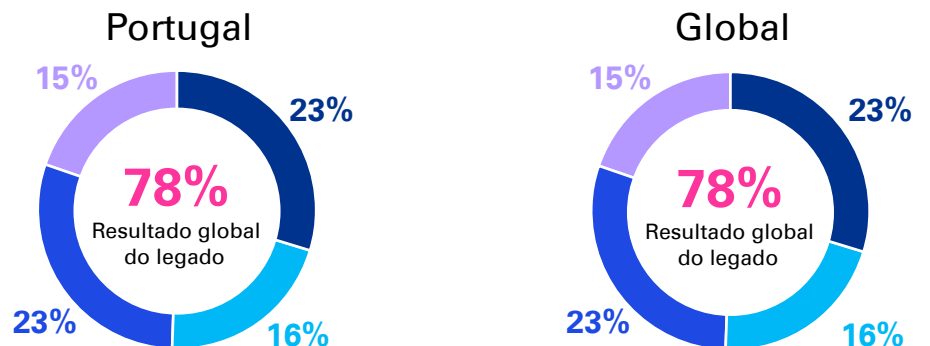
O legado é uma combinação única de ativos tangíveis e intangíveis nas empresas familiares. É reconhecido pelo seu papel na manutenção do poder regenerativo da família e do empreendedorismo transgeracional. Diferentes componentes dos legados — individualmente ou em combinação com outros — têm um impacto nas empresas e nas famílias de diferentes formas.

Destacam-se a seguir quatro componentes do legado e o seu impacto:*

- **Legado biológico:** Ativos intangíveis — como o nome de família e a linhagem constituem poderosos ativos da empresa familiar que incluem frequentemente um compromisso de manter o legado da família através do envolvimento de membros mais jovens da família.
- **Legado material:** Ativos tangíveis — como património financeiro ou imobiliário ou heranças de valor sentimental. Se uma grande parte do património da família estiver na empresa, a tendência é para se concentrar na estabilidade da empresa e evitar riscos desnecessários.
- **Legado social:** Ativos intangíveis — como os valores, as atitudes e as crenças partilhados pela família, os quais tendem a contribuir para uma concentração nas relações comunitárias e em fortes laços sociais.
- **Legado de identidade:** Histórias e rituais familiares partilhados — estes tecem a identidade, os valores e a história da família na empresa e contribuem frequentemente para o empreendedorismo transgeracional.

* No nosso inquérito, avaliámos dados quantitativos sobre as componentes biológica, material, social e de identidade do legado. Em seguida, explorámos dados qualitativos sobre o legado empresarial, que são discutidos em maior detalhe no relatório global sobre empresas familiares “[Unlocking legacy — The path to superior growth in family businesses](#)”.

Colocámos aos inquiridos um conjunto de questões para determinar os diferentes graus em que incorporam o legado na sua empresa familiar, tendo este sido posteriormente dividido em quatro componentes principais.



Grau de incorporação do legado na empresa familiar.

● Resultado global do legado

A forma como isto se reparte pelas quatro componentes do legado.

● Biológico ● Material ● Social ● De identidade

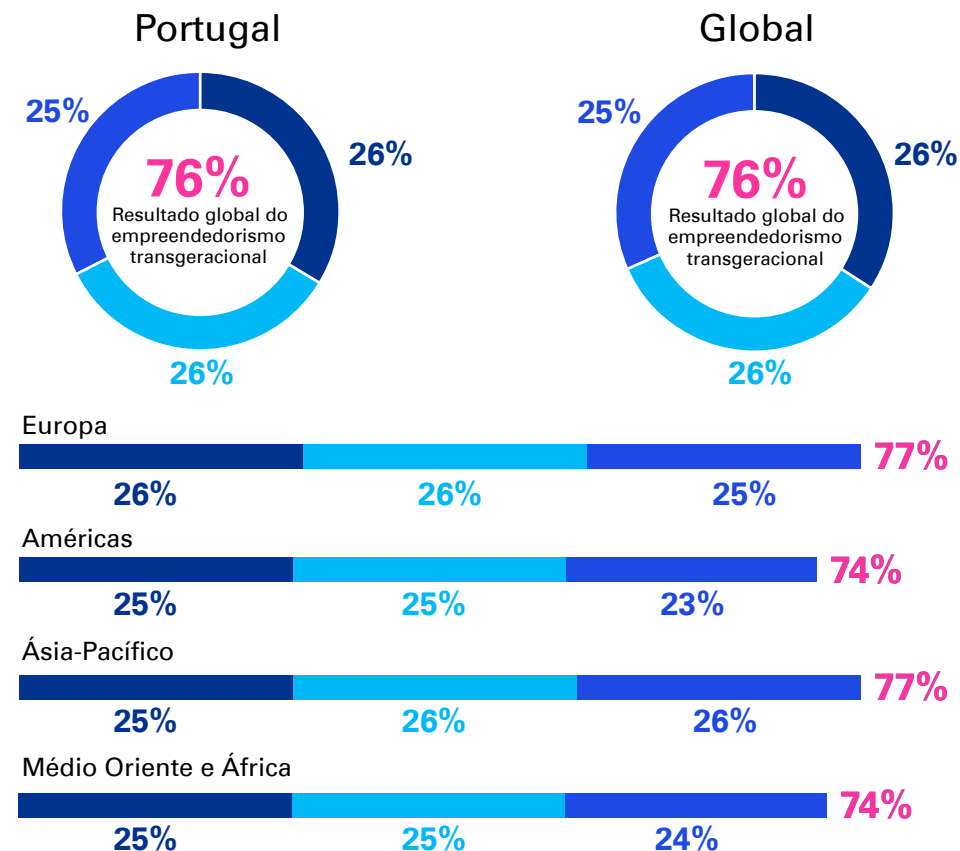
Empreendedorismo transgeracional

O empreendedorismo transgeracional representa a capacidade das famílias para manter a orientação empresarial das suas empresas através de um fluxo contínuo de atividades empresariais dos membros da família ao longo de várias gerações.

Principais conclusões:

- A abordagem do empreendedorismo transgeracional é determinada por diferentes componentes do legado.
- A relação positiva entre a força do empreendedorismo transgeracional nas empresas familiares e o seu desempenho empresarial e de sustentabilidade é mais acentuada nas empresas multigeracionais, onde um legado de experiência e sabedoria coletivas cria um terreno fértil para o sucesso futuro.
- As ações orientadas para a sustentabilidade das empresas familiares refletem não só o seu empenho em manter o seu legado empresarial ao longo das gerações, mas também em salvaguardar o seu futuro através da adoção de práticas sustentáveis.

Colocámos aos inquiridos um conjunto de questões para determinar os diferentes graus em que incorporam o empreendedorismo transgeracional na sua empresa familiar, tendo este sido posteriormente dividido em três componentes principais.



Grau de incorporação do empreendedorismo transgeracional na empresa familiar.

● Resultado global do empreendedorismo transgeracional

A forma como isto se reparte pelas três componentes do empreendedorismo transgeracional.

● Relações familiares ● Empreendedorismo familiar ● Gerações futuras

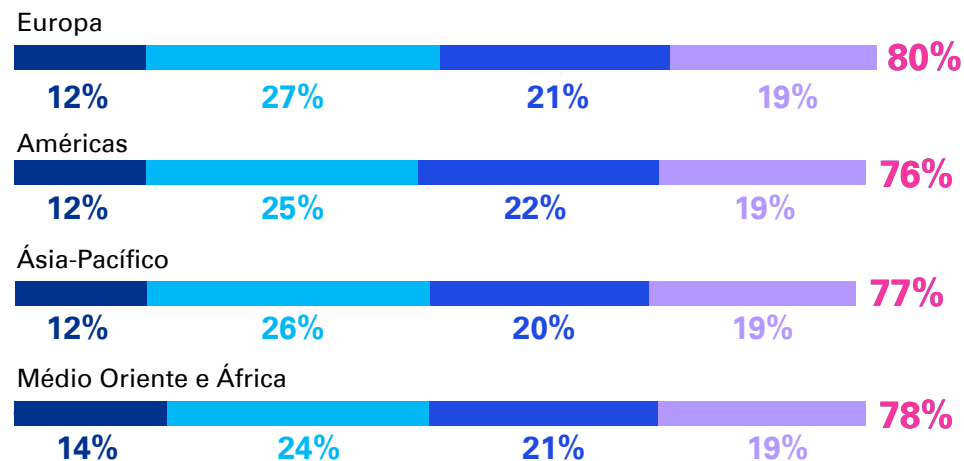
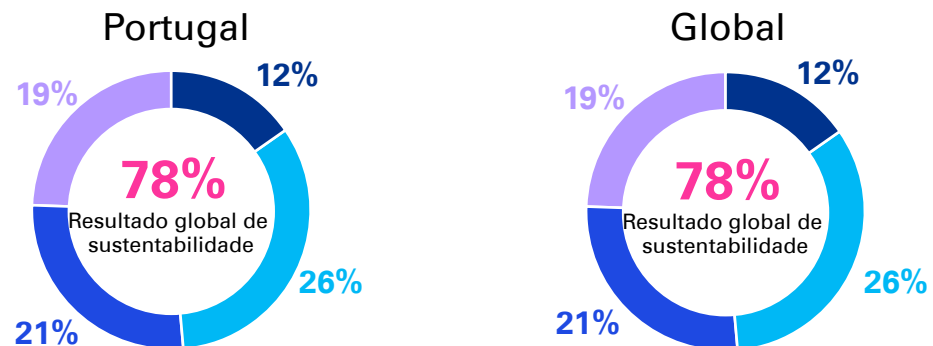
Sustentabilidade

A força do legado de uma empresa familiar contribui para o seu desempenho sustentável em quatro dimensões: comunidade, ambiente, colaboradores e fornecedores.

Principais conclusões:

- Os legados empresariais elevados contribuem para o empreendedorismo transgeracional sustentado da empresa familiar, o que, por sua vez, contribui para um desempenho empresarial e de sustentabilidade sustentado e a longo prazo.
- As empresas com legados sociais elevados tendem a ter um desempenho elevado em matéria de sustentabilidade comunitária e ambiental.
- Os legados sociais e materiais elevados contribuem para uma elevada sustentabilidade dos colaboradores e dos fornecedores.

Colocámos aos inquiridos um conjunto de questões para determinar os diferentes graus em que incorporam a sustentabilidade na sua empresa familiar, tendo esta sido posteriormente dividida em quatro componentes-chave.



Grau de incorporação da sustentabilidade na empresa familiar.

● Resultado global de sustentabilidade

A forma como isto se reparte pelas quatro componentes da sustentabilidade.

● Orientado para a comunidade ● Orientado para o ambiente natural

● Orientado para o colaborador ● Orientado para o fornecedor

Desempenho

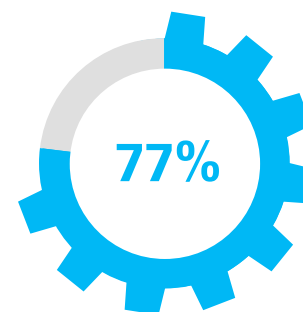
Existe um vínculo forte e evidente entre o legado e o empreendedorismo transgeracional na orientação das decisões estratégicas das empresas familiares e o impacto que estas têm no desempenho e na sustentabilidade das empresas a longo prazo.

Principais conclusões:

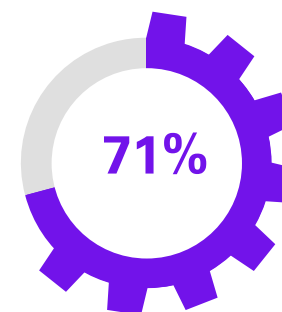
- Diferentes componentes do legado contribuem para diferentes tipos de desempenho. Os legados materiais tendem a ter um maior impacto no desempenho financeiro.
- As empresas familiares com legados biológicos pronunciados e um compromisso com o bem-estar dos colaboradores, fornecedores e outras pessoas ligadas à sua atividade tendem a ter um forte desempenho empresarial e de sustentabilidade.
- As empresas com fortes legados desempenham frequentemente papéis importantes nas comunidades em que atuam. A continuidade das relações estabelecidas com fornecedores, clientes e outros *stakeholders* ajuda a criar relações mutuamente benéficas que contribuem para a solidez financeira da empresa.

Colocámos aos inquiridos um conjunto de questões para determinar a sua perceção do desempenho global da sua empresa.

Portugal



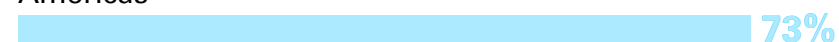
Global



Europa



Américas



Ásia-Pacífico



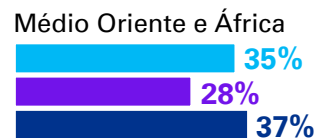
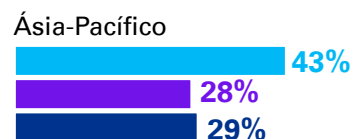
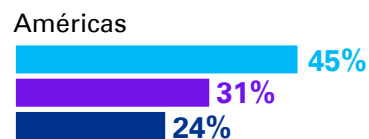
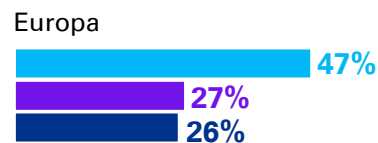
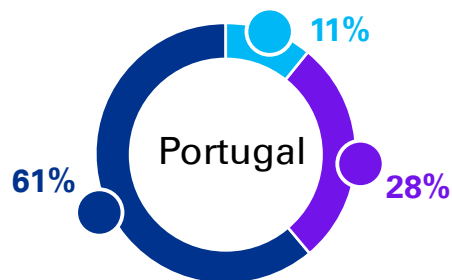
Médio Oriente e África



Os resultados do desempenho empresarial acima referidos foram avaliados com base nas sete componentes principais que se seguem: crescimento, quota de mercado, colaboradores, rentabilidade, retorno sobre o capital próprio, retorno sobre os ativos e margem de lucro.

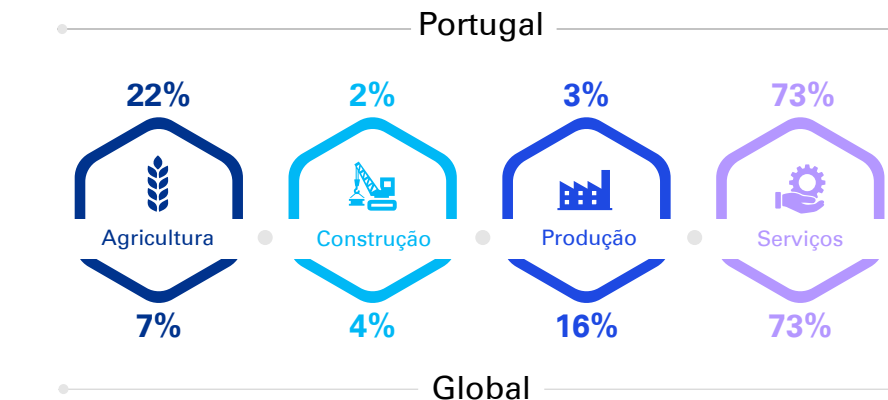
Características dos inquiridos

Qual a dimensão da sua empresa?



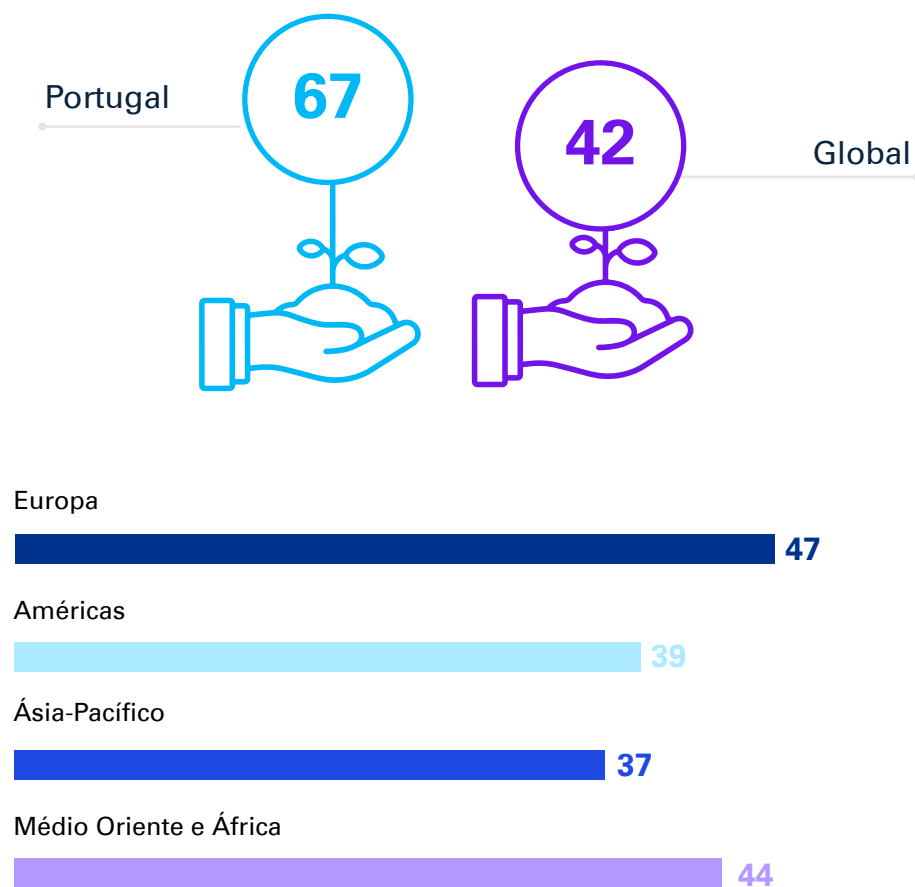
● Pequena (colaboradores < 50) ● Média (50 ≥ colaboradores < 250) ● Grande (colaboradores ≥ 250)

Qual o principal setor de atividade da sua empresa?



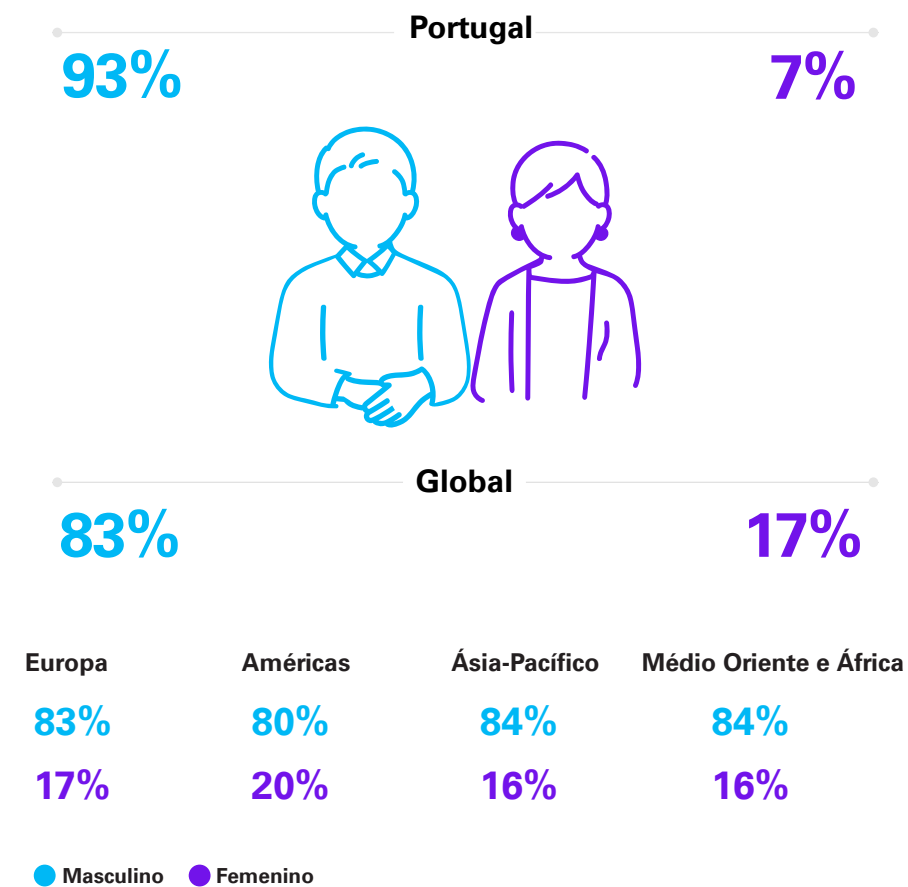
● Agricultura ● Construção ● Produção ● Serviços

Quanto tempo tem a sua empresa?



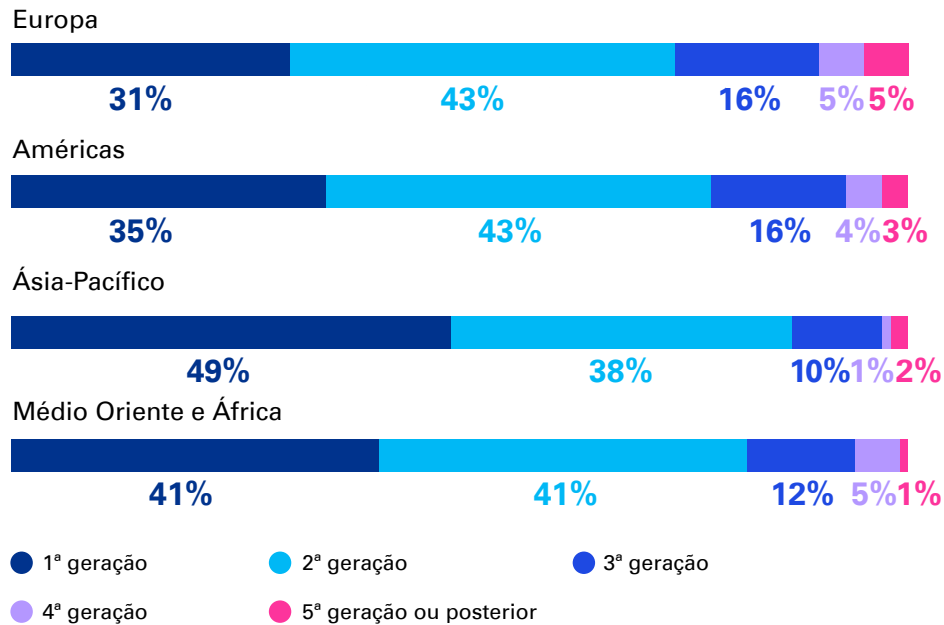
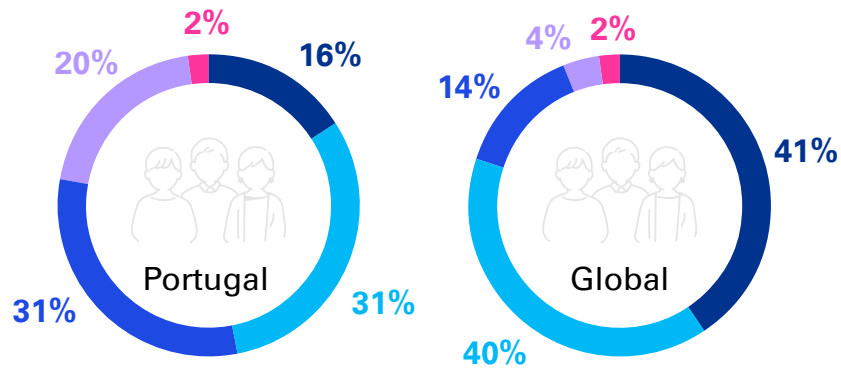
Tempo de existência médio das empresas familiares entre os inquiridos

Qual o género do seu atual CEO?

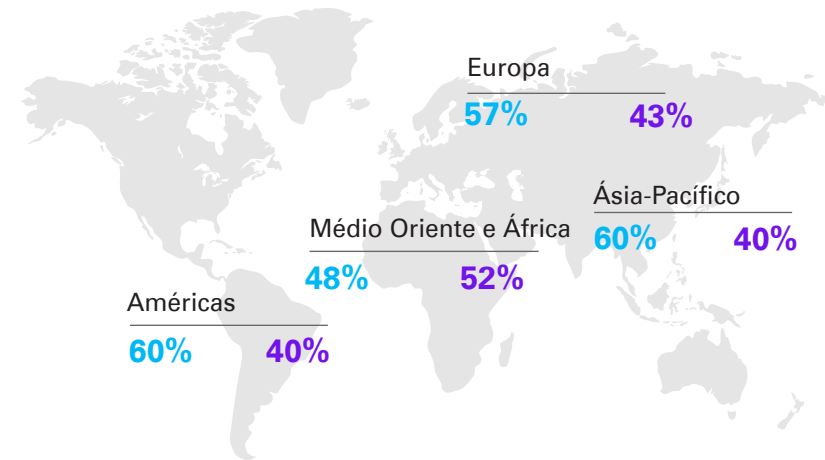
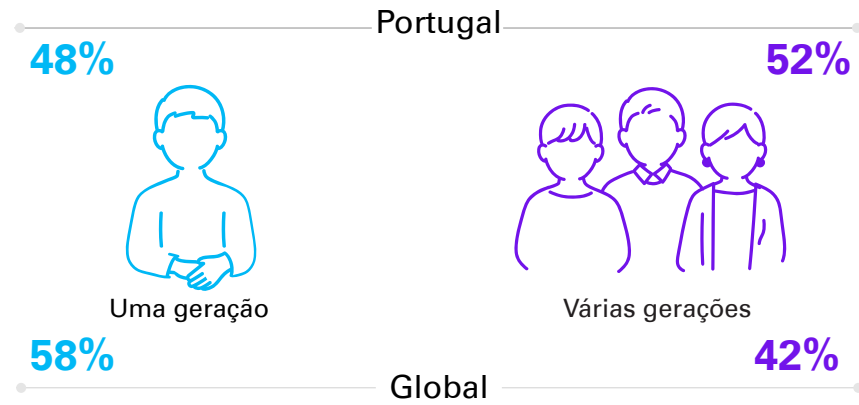


“Outro (opção de auto-descrição)” e “Prefiro não dizer”: Sem respostas

Qual a geração do seu atual CEO?

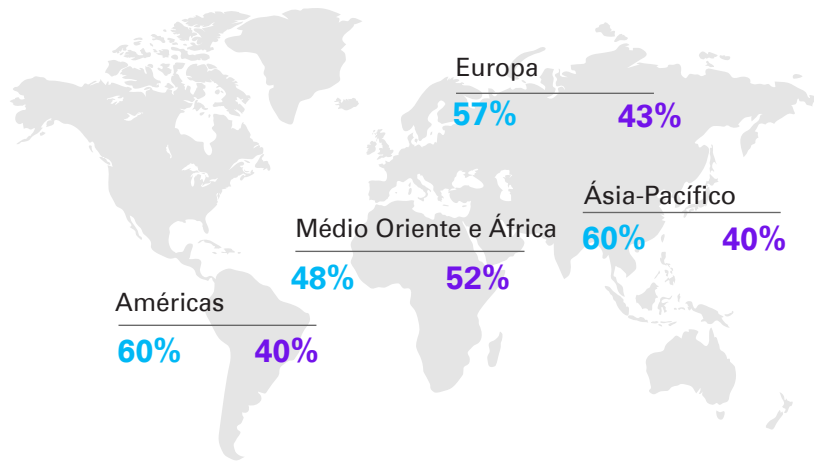
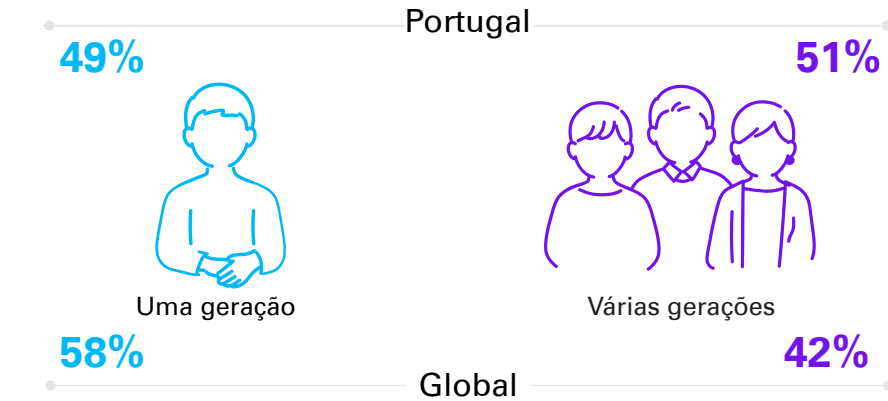


Quantas gerações estão atualmente ativas na gestão da sua empresa?



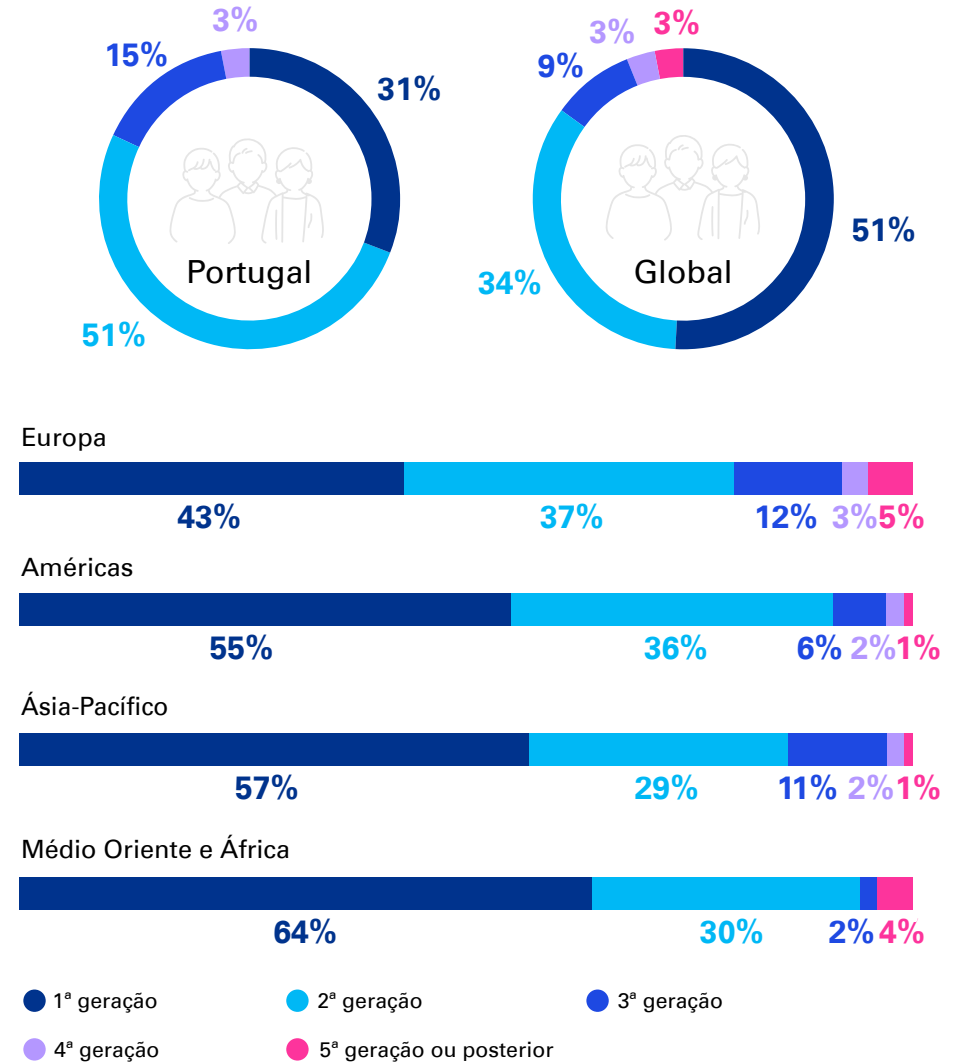
Uma geração Várias gerações

Quantas gerações são atualmente proprietárias da sua empresa?

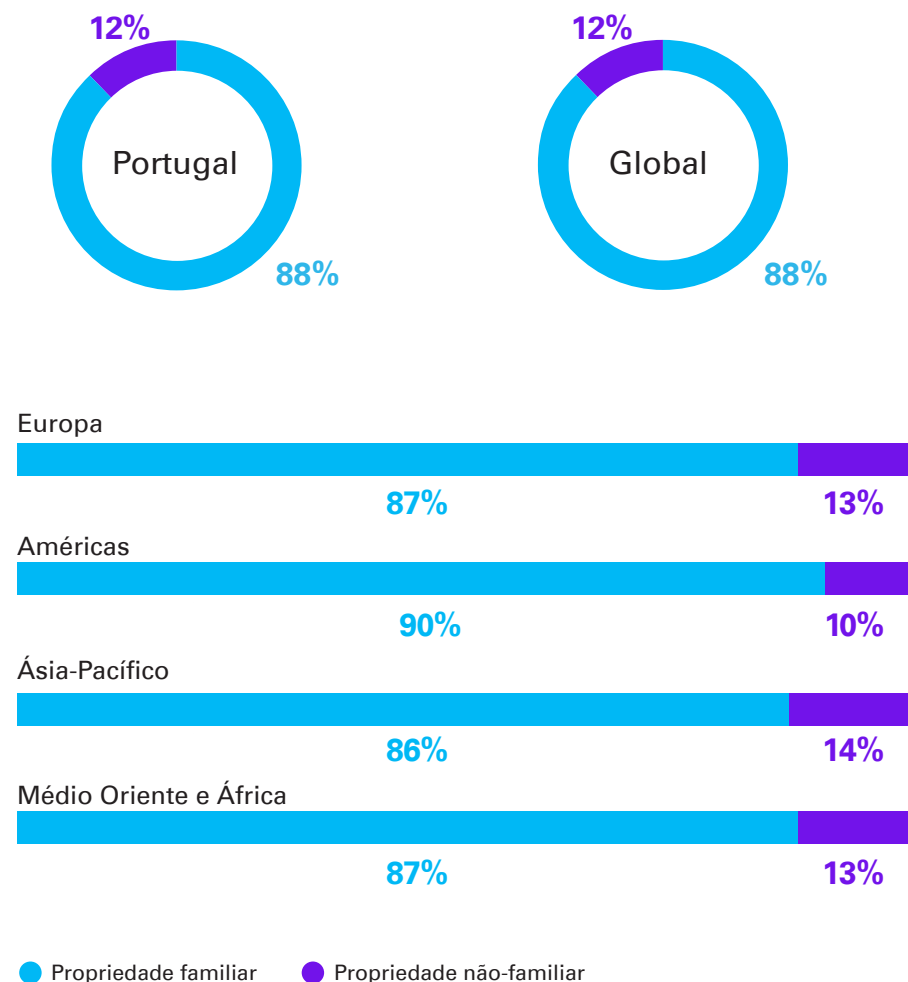


● Uma geração ● Várias gerações

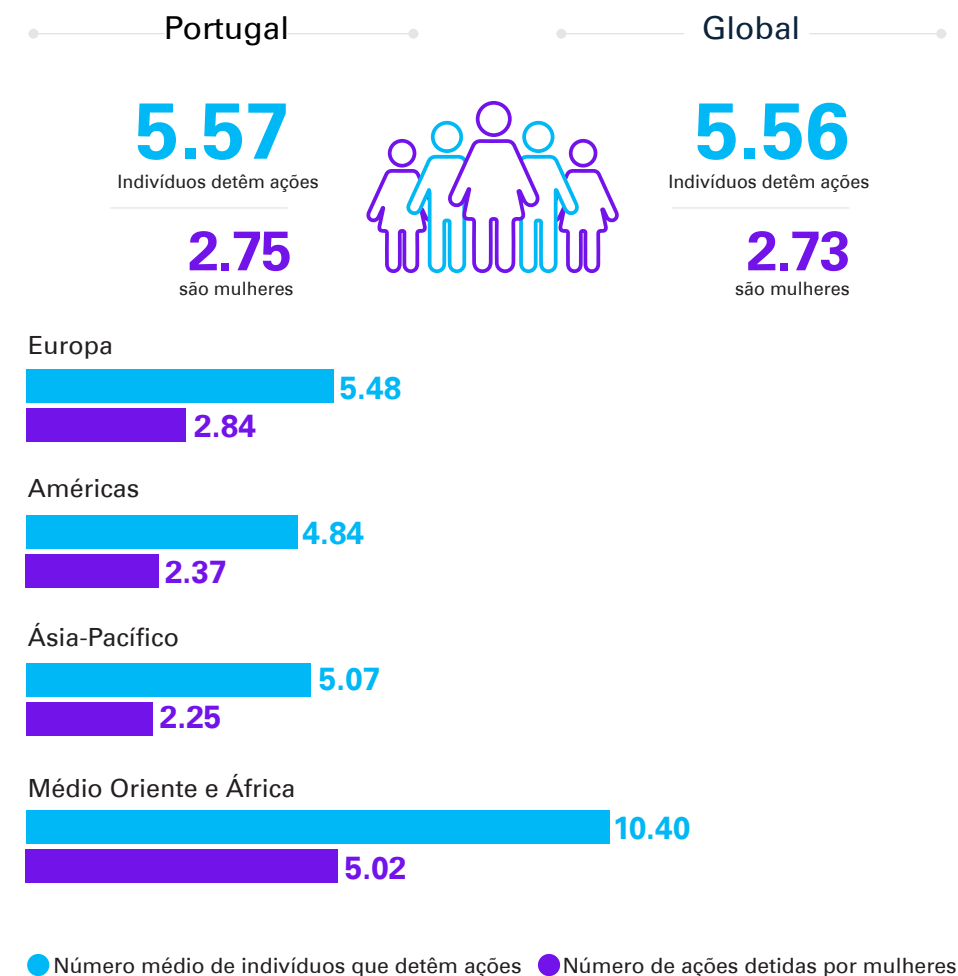
Que gerações são atualmente proprietárias da sua empresa?



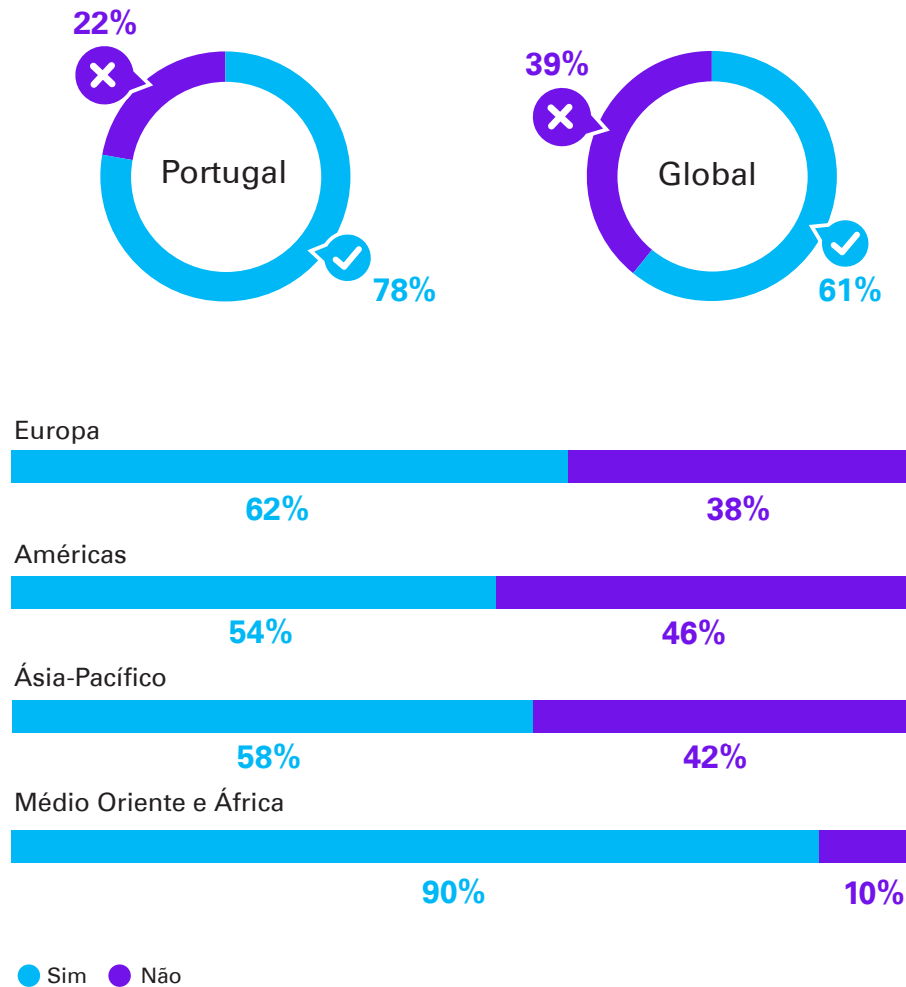
Que percentagem aproximada das ações da sua empresa é detida pela família?



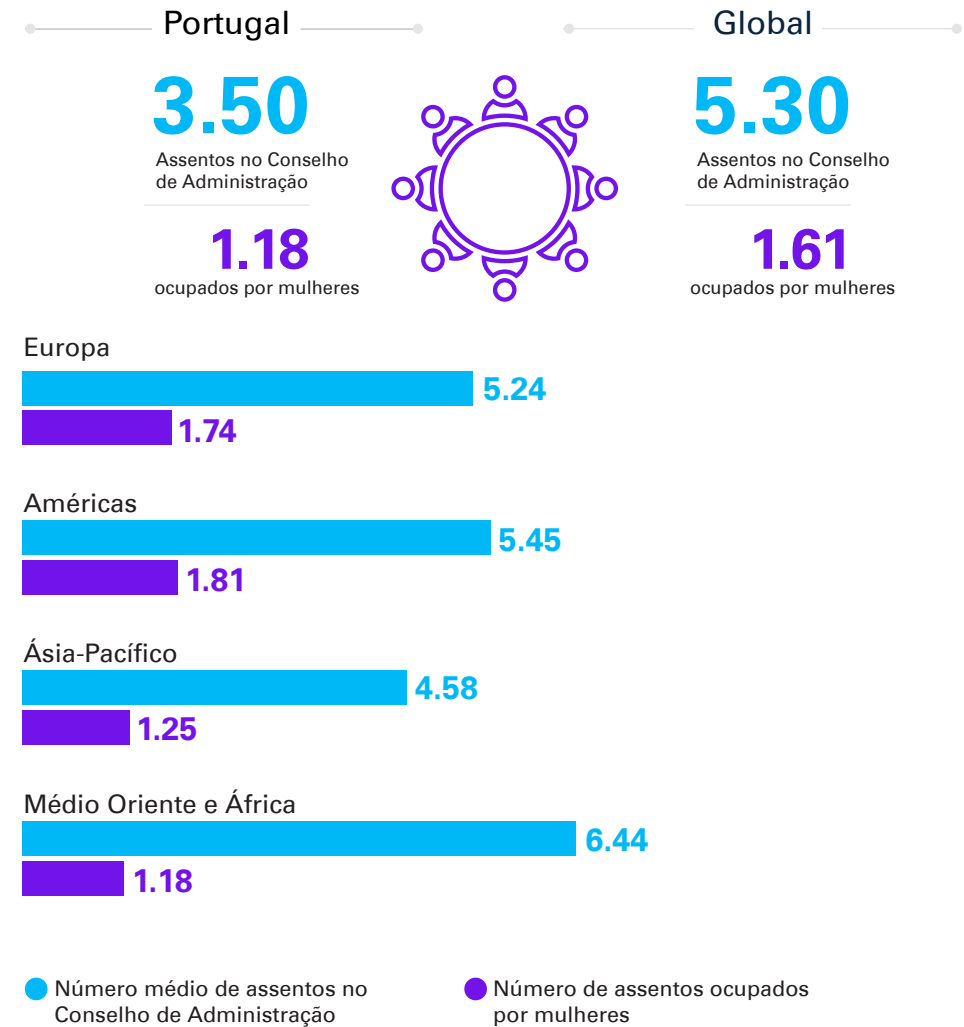
Quantos indivíduos da família (em média) possuem ações e qual o n.º de ações detidas por mulheres?



A sua empresa tem um Conselho de Administração formal?



Qual o número médio de assentos no Conselho de Administração e qual o número de assentos ocupados por mulheres?





Contactos

Associadas e colaboradores do STEP Project Global Consortium

Andrea Calabrò

STEP Project Global Consortium
Academic Director
Director, IPAG Chair for Sustainable
Family Business & Entrepreneurship
IPAG Business School
E: a.calabro@ipag.fr

Liliana Dinis

Post-Doctoral Research Fellow
Católica Lisbon School of Business and Economics
E: ldinis@ucp.pt

KPMG Portugal

Luís Magalhães

Partner Head of Tax
E: lmagalhaes@kpmg.com

Sandra Aguiar

Tax Partner
E: saguiar@kpmg.com



kpmg.com/privateenterprise

kpmg.com/familybusiness

kpmg.pt



A informação contida neste documento é de natureza geral e é transmitida “como se apresenta” sem garantia de qualquer natureza e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e atual, 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 atuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica. Nenhuma informação contida ou mencionada nesta publicação pode ser considerada como criando qualquer direito ou obrigação. Assim, não nos consideramos responsáveis por qualquer perda ou dano de qualquer natureza, resultante do uso da informação facultada.

Todos os direitos contidos ou relacionados com esta publicação devem ser considerados como sendo da titularidade da KPMG. Não pode ser efetuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2024 KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços de auditoria, fiscalidade e consultoria. Estamos presentes em 143 países e territórios com mais de 273 mil profissionais a trabalhar nas firmas membro a nível mundial. Em Portugal, a KPMG tem escritórios em Lisboa, Porto e Évora com 77 membros da Partnership e cerca de 1600 colaboradores. De forma apaixonada e com propósito trabalhamos lado a lado com os nossos clientes, combinando abordagens inovadoras com uma vasta experiência, de forma a entregar resultados efetivos.