

Barómetro Europeu de Empresas Familiars

Abraçar a inovação

kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

Sétima edição

2018





Bem-vindo

à sétima 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 1.576 respostas de empresas familiares com sede em 26 países da Europa e os resultados revelam confiança em relação ao futuro.

As empresas familiares enfrentam desafios em várias frentes: a concorrência global pela atracção de talento com competências especializadas; um ambiente regulamentar mais desafiante alterando a forma de conduzir os negócios; a crescente incerteza política, combinada com níveis de mudança sem precedentes, que deixou muitas empresas na expectativa. No entanto, apesar destes factores, as empresas familiares continuam a florescer.

Os proprietários de empresas familiares manifestam, tradicionalmente, uma visão orientada para o longo prazo. A nova realidade exige que equilibrem esse instinto de planeamento com uma abordagem ágil para lidarem com as mais recentes inovações disruptivas. Para muitos, isto significa abraçar a inovação para explorar novos caminhos em novos mercados. A base para superar obstáculos e encontrar o sucesso estará na liderança e nos seus valores fundamentais.

Prefácio

A Europa está a viver tempos extraordinários e desafiantes para os quais as empresas familiares são chamadas a dar resposta na condução dos seus negócios e objectivos. É por isso que tendo analisado atentamente este Barómetro, que a KPMG publica pela sétima vez consecutiva, constato com satisfação que as nossas empresas familiares continuam a adaptar-se às realidades do mercado para crescerem e se afirmarem numa economia global.

Os líderes das empresas familiares destacam o desafio crucial de dar escala às operações das suas empresas, dando também dessa forma uma resposta aos

desafios do mercado global. Em Portugal, sabemos que a guerra pelo talento por profissionais experientes e competentes tem assumido uma preocupação central dos líderes de empresas familiares. Este Barómetro confirma ser esta uma preocupação generalizada na Europa, mas claramente mais crítica em Portugal. Espero sinceramente que a leitura deste Barómetro seja proveitosa e que dela se consiga antecipar as prováveis mudanças necessárias para que os líderes das nossas empresas familiares consigam enfrentar os múltiplos desafios.



Vítor Ribeirinho
Vice Presidente
da KPMG em Portugal



Tabela de Conteúdos

06	Empresas familiares — A espinha dorsal da economia europeia		22	Mudar a face da liderança	
	Confiança em abundância	07		Gerações a trabalhar juntas, por mais tempo	24
	Impulsionando a inovação	07		Passagem prolongada de testemunho	24
	Gerir os desafios mantendo a competitividade	08			
	Planeando a incerteza	09			
10	Confiança e optimismo continuam fortes		26	Olhando para o futuro — definindo as principais prioridades	
	Empresas maiores mais confiantes	12		Abraçar a inovação para canalizar o crescimento	28
	Confiança do Reino Unido cai devido a preocupações com <i>Brexit</i>	13		Ultrapassar os limites tradicionais	28
				Alcançar a inovação eficientemente	29
				Planear para o futuro	29
				Reinvestir no negócio	30
				O caminho pela frente	31
14	Desafios que impedem o crescimento ou alavancam a inovação?		32	Próximos passos: Construir para o futuro	
	Disputa por talento intensifica-se	15			
	Custos do trabalho continuam a subir	15			
	Utilizar os pontos fortes para atrair talento	19			
	Incerteza política continua uma preocupação	19			
	Expansão internacional adiada	20	34	36	36
	A expansão e o futuro	21	Metodologia	Sobre a EFB	Sobre a KPMG Enterprise
	Ambiente regulamentar a criar complexidade	21			37
					38
					Contactos

Empresas familiares

A espinha dorsal da economia europeia



“



À medida que o ritmo de mudança continua a acelerar, as

empresas duplicam os seus esforços para impulsionar a inovação. No inquérito deste ano, as empresas familiares identificaram a inovação como uma das principais prioridades. As empresas familiares são especialistas na sobrevivência a longo prazo - e sabem que isso depende da sua capacidade de inovar e se adaptar a um ambiente de negócios que muda rapidamente. ”

Olaf Leurs

Presidente,
Partner da KPMG Enterprise
EMA Network and Tax, Meijburg
& Co, KPMG na Holanda

Nesta sétima edição do Barómetro Europeu de Empresas Familiares, a *European Family Businesses* e a KPMG Enterprise analisam as principais preocupações das empresas familiares europeias e partilham as suas perspectivas sobre um conjunto de temas críticos, como a confiança no mercado, o crescimento e os desafios operacionais.

As empresas familiares desempenham um papel essencial na economia europeia. No entanto, a sua importância nem sempre é devidamente reconhecida. Em toda a Europa, as empresas familiares representam, dependendo do país¹, entre 55% a 90% do tecido empresarial, sendo a sua dimensão bastante variada, desde pequenas operações com duas pessoas até grandes empresas globais que empregam milhares de colaboradores.

Confiança em abundância

As empresas familiares tiveram um ano de forte crescimento e estão a posicionar-se para um maior crescimento nos próximos 12 meses. Este crescimento, combinado com um ambiente económico relativamente favorável, ajudou a estimular a confiança das empresas e o seu optimismo para o futuro. De facto, 73% dos inquiridos mostraram-se confiantes ou muito confiantes relativamente às perspectivas para o próximo ano.

A referida confiança ficou bem patente nas decisões estratégicas tomadas ao longo

do último ano, nomeadamente ao nível do capital humano, tendo-se verificado um incremento do *headcount*. Mais de 54% dos inquiridos aumentaram o seu quadro de pessoal no último ano, em comparação com apenas 41% em 2017.

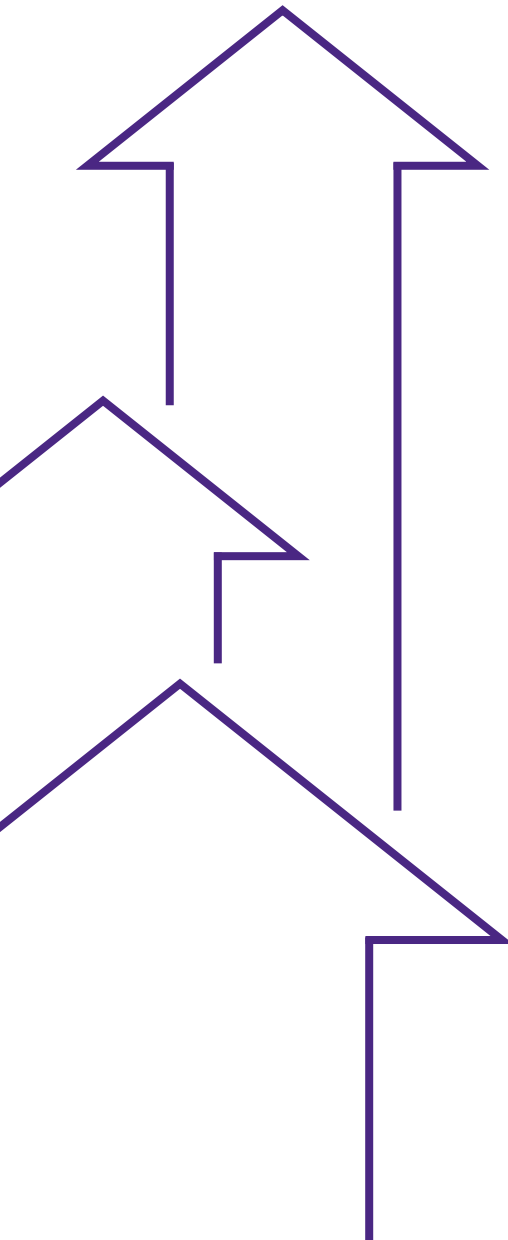
Ao mesmo tempo, a maioria dos inquiridos aumentou significativamente o volume de negócios. No inquérito deste ano, 64% dos inquiridos indicaram que o volume de negócios aumentou no último ano, em comparação com 57% no ano passado e 54% em 2016.

Impulsionando a inovação

A inovação é a principal preocupação das empresas familiares na Europa. No inquérito deste ano constata-se que os gestores estão cada vez mais focados em impulsionar a inovação. O ritmo de mudança está a acelerar rapidamente, com as novas tecnologias a causarem disrupção na maioria dos sectores. Em toda a Europa as empresas estão a ser pressionadas para fazerem mudanças significativas de forma a adaptarem-se às novas condições do mercado e aos novos modelos de negócio. As empresas familiares têm despertado para o desafio da inovação, monitorizando activamente os sinais de mudança e simplificando a tomada de decisões para garantir agilidade na resposta às mudanças em tempo real.

Embora o ritmo de mudança esteja a acelerar, a adaptação à mudança não é

¹ Tendências das Empresas Familiares Europeias, KPMG Internacional, 2015.



novidade para as empresas familiares. As empresas familiares são as mais antigas da Europa - e do mundo – tendo já enfrentado com sucesso mudanças e alterações significativas dos modelos de negócio ao longo das várias gerações. A sua capacidade de sobrevivência contínua é um testemunho da sua resiliência e capacidade de adaptação à mudança.

De acordo com o estudo deste ano, as empresas familiares não estão apenas a pensar em inovação, estão também a fazer investimentos estratégicos. Os investimentos em inovação ocorrem geralmente como parte das suas operações diárias e não através de decisões tomadas por departamentos autónomos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) ou de inovação. Este foco mais operacional não descarta a importância estratégica dada à inovação. Os resultados do inquérito mostram que existe um desejo crescente por parte das empresas familiares de, mais do que pioneiras, liderarem novas inovações.

Dado que as empresas familiares obtiveram um sucesso significativo com os seus investimentos em inovação até ao momento, tanto em termos de impacto como de retorno do investimento (ROI), não seria surpreendente ver esse desejo transformar-se em realidade.

Olhando para o futuro, prevê-se que a inovação continue a ser uma prioridade significativa no próximo ano. 24% dos inquiridos indicaram a inovação como uma das suas duas principais prioridades, enquanto 83% disseram que planeiam investir em inovação e tecnologia como parte do seu plano estratégico. Espera-se que a inovação em termos de produto seja um dos destaques, com 23% dos inquiridos a referirem planos de diversificação dos seus produtos e serviços.

Gerir os desafios mantendo a competitividade

As empresas familiares estão confiantes mas enfrentam desafios significativos. Por exemplo, na Europa, a concorrência nunca foi tão agressiva, não apenas por parte de outras empresas familiares, mas também de grandes empresas públicas e privadas. Adicionalmente, o rápido ambiente de inovação veio intensificar a disputa por talento. Este ano, 53% dos inquiridos identificaram a disputa por talento como uma das três principais preocupações. As crescentes exigências de talento são uma consequência natural da incorporação de funções e técnicas não tradicionais que impulsionem a inovação. O talento necessário para potenciar a competitividade

das empresas na economia digital é escasso e muito procurado – um fenómeno particularmente crítico, face ao imperativo de inovação que a maioria das empresas enfrenta.

Para aumentarem a sua competitividade, as empresas familiares estão a adoptar uma abordagem criativa para a gestão de talentos, desenvolvendo pacotes individualizados de remuneração, incentivos e benefícios, para além de uma aposta crescente em posicionarem-se como *employers of choice*, promovendo as suas propostas de valor através da diferenciação, que potenciem a atracção de talentos.

Planeando a incerteza

Para além dos desafios operacionais, uma das principais preocupações para as empresas familiares consiste na incerteza política. O *Brexit* continua a ser uma das principais preocupações de muitas empresas, particularmente no Reino Unido e na Irlanda. No entanto, sem clarificação sobre o panorama pós-*Brexit*, poucas organizações (apenas 10,87%) tomaram medidas concretas para se prepararem.

A incerteza política pode gerar uma abordagem mais conservadora para o crescimento. De acordo com o inquérito,

apenas 36% dos inquiridos aumentaram as suas actividades no exterior durante o último ano (44% em 2017, 65% em 2016 e 58% em 2015). As empresas familiares que ainda apostam na expansão internacional estão a explorar geografias alternativas de crescimento face às tradicionais (Estados Unidos/China) como é o caso de África.

A KPMG Enterprise e a *European Family Businesses* analisam estes e outros temas nesta edição do Barómetro Europeu das Empresas Familiares. Esperamos que considere útil o nosso barómetro e que seja uma ferramenta importante para alcançar os seus ambiciosos objectivos para a sua empresa familiar.

Se tiver alguma questão, não hesite em entrar em contacto connosco. Para mais informações sobre a metodologia do relatório, verifique a secção de metodologia no final.



Os desafios políticos e económicos, que vão do *Brexit*

às recentes tensões comerciais, estão a impactar os planos de muitas empresas familiares para crescer além-fronteiras. Algumas empresas adiaram a sua expansão internacional. Noutros casos, estamos a ver as empresas a considerar caminhos não tradicionais ou alternativos. ”

Jesús Casado Navarro-Rubio

Secretário Geral,
European Family Businesses
(EFB)

Confiança e optimismo continuam fortes

“



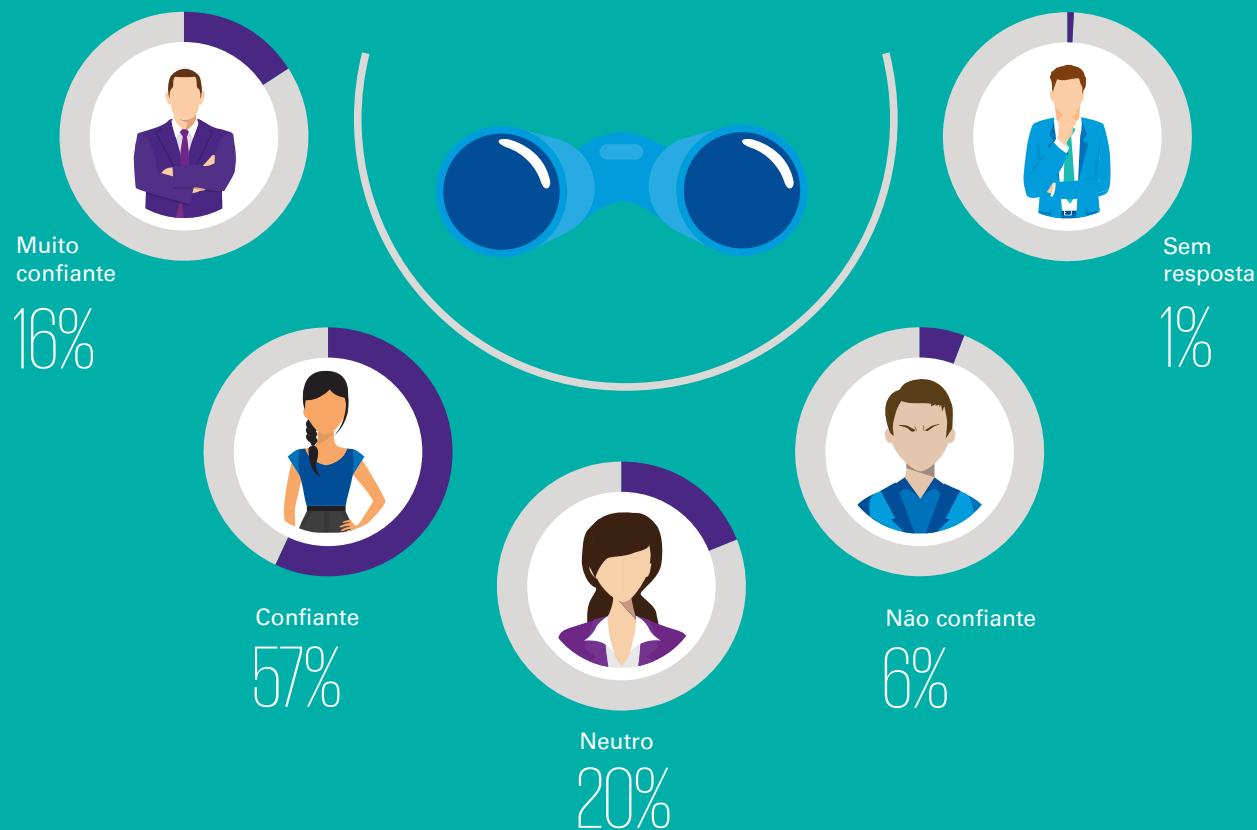
O empreendedorismo é inerentemente diferente para as empresas familiares multigeracionais. Para elas, o empreendedorismo não se trata de alguém construir um negócio e depois vendê-lo. Em vez do indivíduo heróico, existe uma família que assume a responsabilidade colectiva de garantir que a empresa inova na sua geração e a repassa para a próxima. É uma combinação de inovação e tradição. ”

Ken McCracken

Responsável pelo *Family Business Consulting*,
KPMG Enterprise no Reino Unido



Como se sente em relação à perspectiva económica da sua empresa familiar nos próximos 12 meses?



Nota: A percentagem de respostas foi arredondada para o número inteiro mais próximo.
Fonte: Barómetro Europeu de Empresas Familiares, KPMG Internacional, 2018.

As empresas familiares europeias continuam confiantes e optimistas relativamente ao futuro.

O ano passado foi fértil em desafios políticos, económicos e regulamentares para as empresas familiares na Europa. No entanto, 73% dos inquiridos indicam que estão confiantes ou muito confiantes na perspectiva económica das suas empresas para os próximos 12 meses, face a 71% no ano anterior e em 2016.

Parte da referida confiança estará baseada nos sucessos do último ano. Mais de 64% dos inquiridos referiram um aumento no volume de negócios, comparando com 57% no ano passado e 54% em 2016. Apenas 11% dos inquiridos indicaram uma queda no volume de negócios nos últimos 12 meses. Os inquiridos em Espanha (74%), Itália (72%) e França (72%) reportaram o aumento mais significativo no volume de negócios. A Irlanda manifestou um volume de negócios abaixo da média (57%), enquanto que o Reino Unido, Polónia e Malta apresentam desempenhos contrários à tendência, registando um decréscimo no volume de negócios.

Há sinais positivos também ao nível do emprego, com 54% dos inquiridos a aumentarem o número de colaboradores e apenas 10% a diminuírem, comparando

com 41% e 16% em 2017. Áustria, Holanda e França lideram o caminho da contratação, com Polónia e Roménia a ficarem para trás.

O vigor da economia europeia também parece ter contribuído para o aumento da confiança. O crescimento global do Produto Interno Bruto (PIB) nos 28 membros da União Europeia atingiu 2,5% em 2017 - um dos melhores períodos desde 2007, colocando a Europa à frente do crescimento de 2,3% registado nos EUA em 2017.

Empresas maiores mais confiantes

Parece existir uma relação entre a dimensão das empresas e os níveis de confiança, com as empresas maiores a mostrarem-se mais confiantes. Apenas 64% das empresas com menos de 50 colaboradores estão confiantes ou muito confiantes, comparado com 75,4% para empresas com 50 a 249 colaboradores, 82,46% para empresas com 250 a 1.000 e 82% para empresas com mais de 1.000 colaboradores. O nível mais alto de confiança está nas empresas com mais de 1.000 colaboradores. Foi também neste segmento (mais de 1.000 colaboradores) onde uma percentagem maior indicou sentir-se “muito confiante”.





Com mais recursos e um histórico sólido, as maiores empresas sentem-se preparadas para enfrentarem os desafios, especialmente em termos de reconhecimento das suas marcas e na capacidade de recrutar novos talentos.

Confiança do Reino Unido cai devido a preocupações com *Brexit*

Embora a confiança geral tenha aumentado em toda a Europa, o Reino Unido foi uma notável excepção, demonstrando uma queda significativa. Em 2017, 83% das empresas mostravam-se confiantes ou muito confiantes, número que caiu para apenas 68% no inquérito deste ano. Com as negociações do *Brexit* em curso e sem um rumo claro para o futuro, as empresas familiares podem estar a aguardar para avaliarem os impactos da saída da União Europeia nos seus negócios. No entanto, os inquiridos do Reino Unido manifestam preocupações claras.

Em regiões com estabilidade governativa, as empresas parecem sentir-se confortáveis com o *status quo*. Por outro lado, em alguns países onde um novo governo foi eleito, existe a expectativa de abordagens mais favoráveis para o negócio e para a economia.



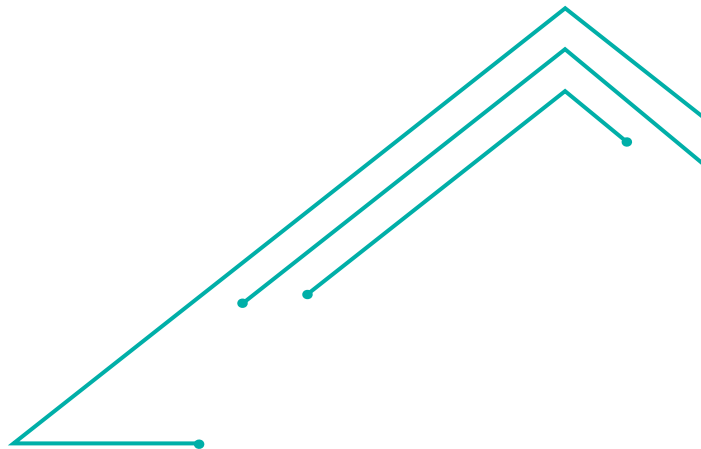
O sucesso das empresas familiares é frequentemente negligenciado.

Ter um negócio de sucesso dentro de uma família já é uma conquista - mas algo especial acontece quando o sucesso se estende por quatro ou cinco gerações. As empresas familiares sabem como defender-se. Resistiram a gerações de altos e baixos económicos. Sabem como diversificar, mudar de rumo e manter-se à frente da concorrência. ”

Tom McGinness

Co-Presidente Global e Responsável de *Family Business* do Centro Global de Excelência para Empresas Familiares da KPMG Enterprise no Reino Unido, KPMG Internacional

Desafios que impedem o crescimento ou alavancam a inovação?



Apesar dos fortes indicadores económicos, os desafios são inevitáveis para qualquer negócio. As empresas familiares sinalizam preocupações em áreas importantes.

A disputa por talento intensifica-se

A disputa por talento continua a ser crítica. Este ano, 53% dos inquiridos identificaram a disputa por talento como uma das três principais preocupações, comparando com 43% em 2017 e 37% no ano anterior.

Esta competição pelo capital humano parece particularmente acentuada na Áustria (73%), Finlândia (76%), França (76%) e Holanda (78%). Com o reduzido desemprego em níveis recorde, situando-se aproximadamente em 4%, o desafio de atrair e reter talentos é um tema crescente.

Funções não tradicionais e técnicas, que são de extrema importância para impulsionarem a inovação e ajudarem as empresas familiares a competir na economia digital, mostram-se particularmente desafiantes. As competências específicas que as referidas funções exigem podem não estar disponíveis no seio da família e serem difíceis de obter através da formação e modelos de desenvolvimento tradicionais, forçando as empresas

familiares a procurar externamente as referidas valências.

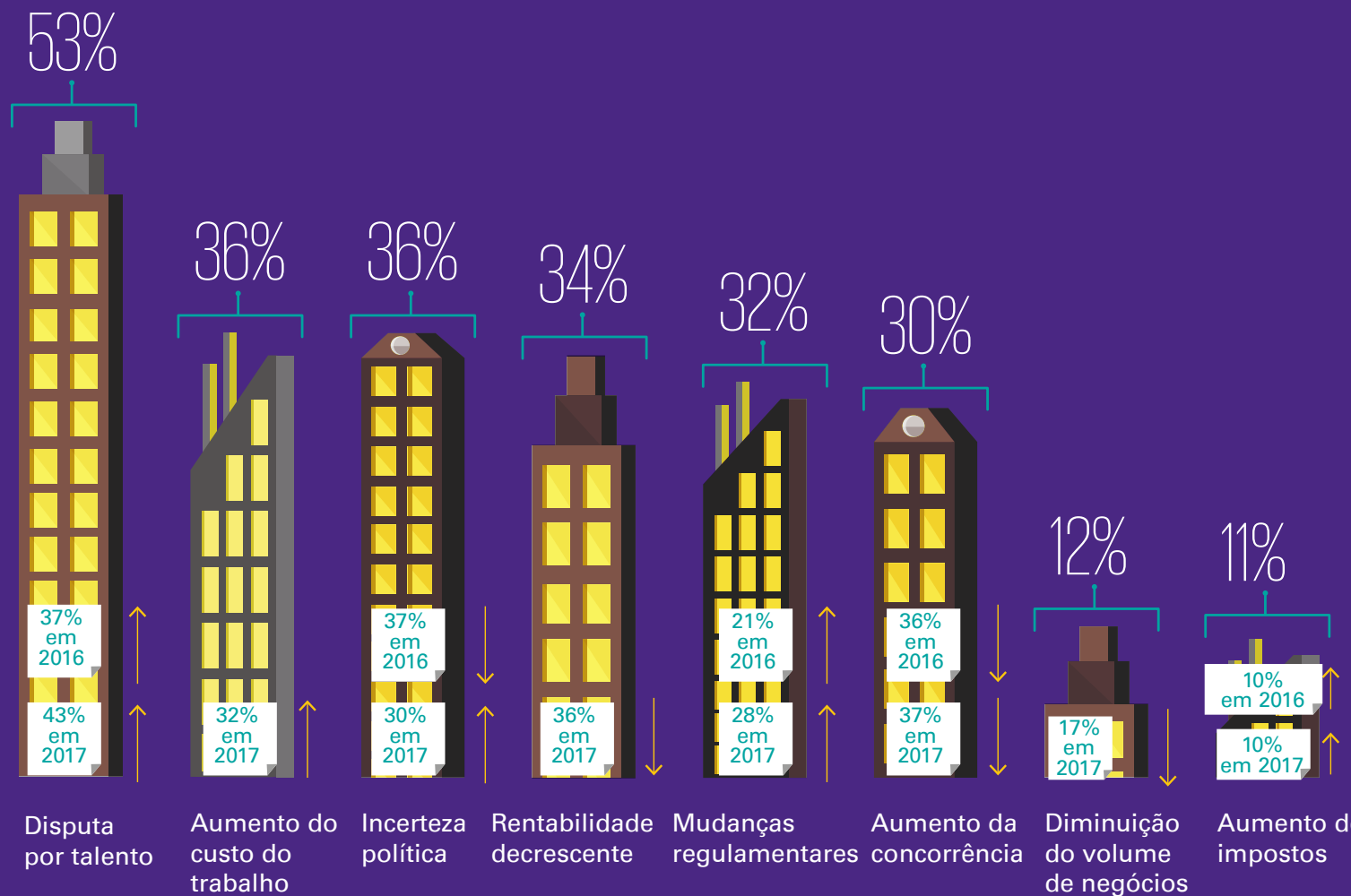
Embora esta seja uma situação natural, à medida que as empresas crescem e amadurecem, apresenta desafios em várias frentes. Por um lado, as empresas familiares são forçadas a competir contra grandes empregadores, por outro, têm que considerar os impactos familiares da decisão de não atribuírem aos seus membros determinadas posições, percebidas como mais atractivas.

Apesar dos desafios constantes, as empresas indicam uma forte intenção de aumentarem a contratação. Este ano, 54% dos inquiridos confirmaram essa tendência, contra 41% em 2017. Apenas 10% indicam uma intenção de redução, face a 16% no inquérito de 2017.

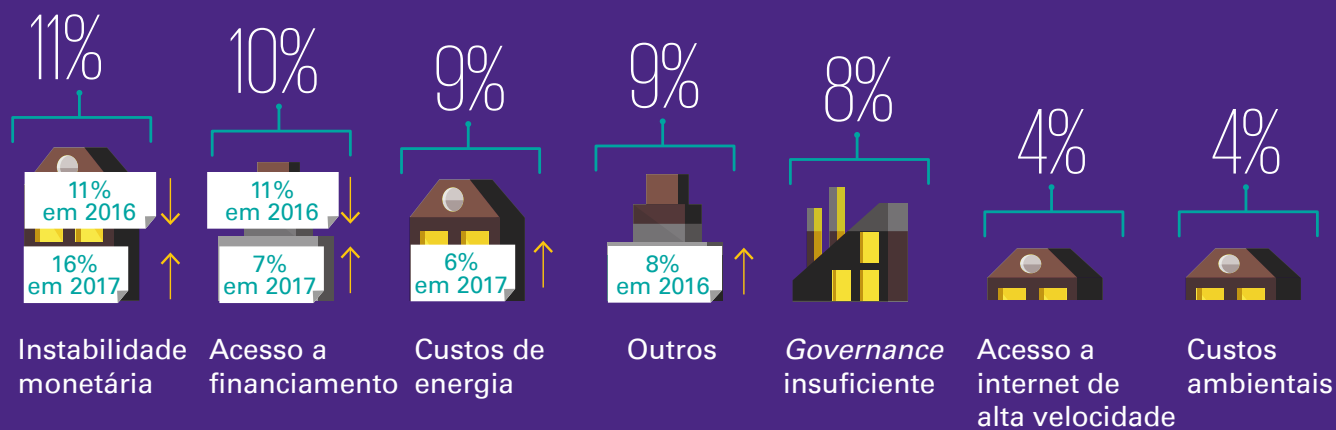
Custos do trabalho continuam a subir

Existe uma ligação natural entre a disputa por talento e o aumento do custo do trabalho, o que configura um desafio acrescido este ano. 36% dos inquiridos revelaram que o aumento do custo do trabalho foi uma das três principais preocupações, contra 32% em 2017. Em termos regionais, Bulgária (65,6%), República Checa (84,5%), Polónia (58,3%), Eslováquia (76,02%) e Reino Unido (55,71%) expressaram as maiores preocupações.

Respostas relativamente à escolha das três preocupações mais importantes enfrente



Preocupações pelas empresas familiares:





Utilizar os pontos fortes para atrair talento

As empresas familiares competem cada vez mais por talento com grandes organizações, com outra capacidade de negociação. Para responder a esse desafio, as empresas familiares adoptam uma abordagem criativa de remuneração, incentivos e benefícios, salientando as vantagens exclusivas de trabalhar numa empresa familiar.

As empresas que demonstram maior sucesso em atrair e reter talento têm uma estratégia que envolve a promoção e manutenção de uma marca e uma cultura baseadas na sua proposta de valor única como empresa familiar.

A confiança é uma vantagem significativa que as empresas familiares têm sobre os seus concorrentes. De acordo com o Edelman Trust Barometer, 75% dos inquiridos confiam mais nas empresas familiares do que nas empresas não familiares a nível global. E 54% preferem trabalhar para uma empresa familiar.²

As empresas familiares também estão cada vez mais proactivas, abordando activamente os potenciais talentos, em vez de esperarem por candidaturas. A disputa global por talento continua focada

no recrutamento. O histórico de cultura e liderança baseado em fortes valores continua a gerar lealdade e retenção entre aqueles que optam por se juntar a uma empresa familiar.

A incerteza política continua uma preocupação

Este ano, 36% dos inquiridos identificaram a incerteza política como uma das três principais preocupações, contra 30% no ano passado e 37% em 2016. Com as negociações para o *Brexit* em curso, a incerteza política pesa fortemente no Reino Unido e na Irlanda. No geral, 63% dos inquiridos irlandeses e 52,8% dos britânicos identificaram a incerteza política como uma das três principais preocupações, números semelhantes a 2017, quando as negociações começaram.

A falta de clarificação sobre o panorama pós-*Brexit* fez com que muitas empresas familiares se mantivessem na expectativa e apenas 10,87% dos inquiridos tomaram medidas de preparação. Sem um plano claro, as organizações não podem ter certezas sobre o que será a nova realidade e esperam agir quando conhecerem as circunstâncias.



As empresas familiares consideram difícil contratar profissionais com novas competências,

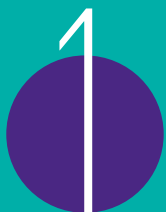
especialmente em posições não tradicionais, digitais e técnicas. Mas possuem inúmeras vantagens para atrair colaboradores: tendem a oferecer hierarquias mais horizontais, em que as pessoas trabalham de forma independente; as suas marcas são bem conhecidas e com valores corporativos bem vinculados; têm tradição de sustentabilidade e responsabilidade social. Todos estes aspectos são muito atractivos para a Geração Y.

Dr. Vera-Carina Elter

Responsável de Recursos Humanos e pela KPMG Enterprise, KPMG na Alemanha

² Fonte: Edelman Trust Barometer 2017, "Relatório Especial: Empresas Familiares," Edelman, 28 de Setembro de 2017.

As empresas familiares estão, cada vez mais, a promover o seu estatuto de negócio de família em termos de recrutamento, enfatizando os benefícios de trabalhar numa empresa familiar, que incluem:



Visão de longo prazo

As empresas familiares são conhecidas por terem uma visão de longo prazo e por oferecerem maior estabilidade no emprego do que as empresas não familiares. Sem a pressão constante dos accionistas e dos mercados de capitais, não vêem necessidade de reduzir o número de colaboradores como estratégia para melhorar a capitalização bolsista. Pelo contrário, tendem a oferecer maior estabilidade e preferem evitar demissões mesmo em momentos difíceis.



Reconhecimento dos colaboradores

Adoptar uma visão de longo prazo significa que o caminho para o sucesso tem um horizonte temporal mais realista. Os colaboradores são geralmente reconhecidos com bónus baseados não apenas no desempenho pessoal de curto prazo mas sobretudo no valor criado no longo prazo.



Formação

As organizações familiares compreendem o valor de reter colaboradores que, com efeito, se tornam parte da família. Isto é evidenciado pelo nível de investimento em formação e desenvolvimento, a par da prática de promoções internas.

Expansão internacional adiada

O ambiente geopolítico e económico em torno do *Brexit* e o aumento das tensões comerciais com os Estados Unidos da América são uma preocupação para as empresas familiares: muitas organizações estão a adiar os planos de expansão internacional.

No inquérito deste ano, apenas 36% dos inquiridos reportaram um aumento das suas actividades no exterior durante o último ano - em comparação com 44% no ano passado, 65% em 2016 e 58% em 2015.

Os resultados variaram de acordo com a dimensão da empresa, com as empresas maiores a manifestarem um foco mais forte na expansão internacional como parte da sua estratégia de crescimento. As grandes empresas familiares tendem a estar melhor posicionadas para a expansão, enquanto as empresas de menor dimensão adoptam abordagens mais prudentes, no sentido de considerarem todas as implicações e garantirem um planeamento sólido antes da decisão final.

Em termos geográficos, as empresas familiares na Grécia, França, Áustria, Bélgica, Itália, Espanha, Holanda e Suíça são as que mais se expandiram internacionalmente, enquanto as organizações sedeadas na Polónia, Finlândia, Alemanha e Reino Unido permaneceram mais prudentes.

As empresas que se expandem para o exterior continuam a construir parcerias sólidas com empresas locais, com valores e formas de trabalhar semelhantes. Verifica-se também que as organizações continuam a enviar membros da família para preparar e liderar o caminho.

A expansão e o futuro

Olhando para o longo prazo, 54% dos inquiridos indicam que o seu plano estratégico inclui investimentos na internacionalização. De novo, verifica-se uma correlação entre os planos de expansão internacional e a dimensão da empresa, com 76,19% das empresas com mais de 1.000 colaboradores a reportarem planos de internacionalização por comparação com 68% das empresas com 250 a 1.000 colaboradores, 56% das empresas com 50-250 e 39% das empresas com menos de 50 colaboradores.

A incerteza política e económica verificada em muitas das regiões tradicionais de expansão está a forçar as empresas a olharem de forma mais ampla para o seu planeamento. Muitas estão a considerar geografias alternativas às regiões tradicionais, como Estados Unidos e China. Esta versão mais abrangente engloba nomeadamente analisar o potencial de África em termos de estabilidade política e económica, bem como em termos de procura por produtos e serviços.

Ambiente regulamentar a criar complexidade

O ambiente regulamentar continua a causar apreensão para as empresas familiares. A introdução do Regulamento Geral de Protecção de Dados (RGPD) e da directiva de *Open Banking* (PSD2) representa dois dos exemplos mais notórios com impacto significativo nas organizações com negócios na Europa.

O impacto é notório no inquérito deste ano: 32% dos inquiridos identificam a mudança regulamentar como uma das três principais preocupações, em comparação com 28% no ano passado e 21% em 2016. Em termos geográficos, os inquiridos na Holanda, França, Alemanha e Polónia mostraram maior preocupação.

À medida que os requisitos regulamentares aumentam, as empresas familiares de maior dimensão tentam não depender exclusivamente das equipas financeiras para monitorizar e garantir a conformidade. Para tal, muitas organizações estão a criar ou a alargar departamentos de *compliance* para responderem às mudanças regulamentares. Houve também um aumento no número de cargos nos conselhos de administração focados nas diversas áreas de *compliance*, para assegurar que a empresa cumpre os regulamentos exigidos.



Os profissionais da KPMG Enterprise estão a assistir a um forte progresso neste último ano em que as empresas familiares se preparam para o crescimento. O próximo passo exigirá que as suas operações sejam escaláveis, o que é um desafio delicado e crucial. O mundo dos negócios está ligado globalmente. À medida que as empresas familiares europeias se preparam para operar no palco mundial, vão enfrentar empresas de todo o mundo. Precisam de ter em conta o aumento da concorrência global nos seus planos de crescimento e expansão.

Jonathan Lavender

Presidente Global, KPMG Enterprise, Responsável Global pela KPMG Enterprise *Family Business* na KPMG Internacional, *Partner* na KPMG em Israel

Mudar a face da liderança



“



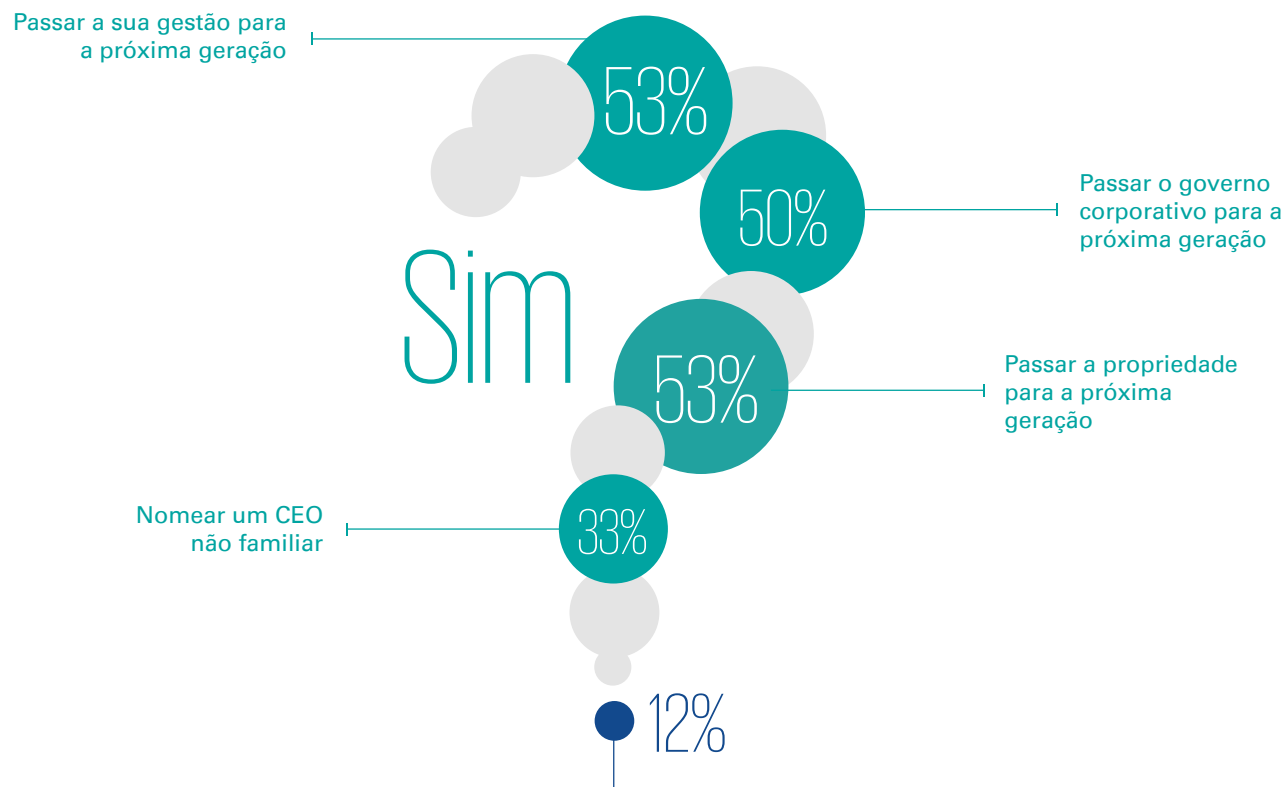
O inquérito deste ano revela que 33% das empresas familiares consideram contratar um CEO externo.

À medida que as empresas familiares crescem, torna-se cada vez mais importante olhar para além da família na procura das competências adicionais necessárias. Isto é particularmente decisivo no caso de funções altamente especializadas em áreas que vão desde a inovação digital até ao nível da produção. Infelizmente, estas funções especializadas são cada vez mais difíceis de preencher. A crescente lacuna de competências precisa de ser respondida com urgência por quem faz políticas.”

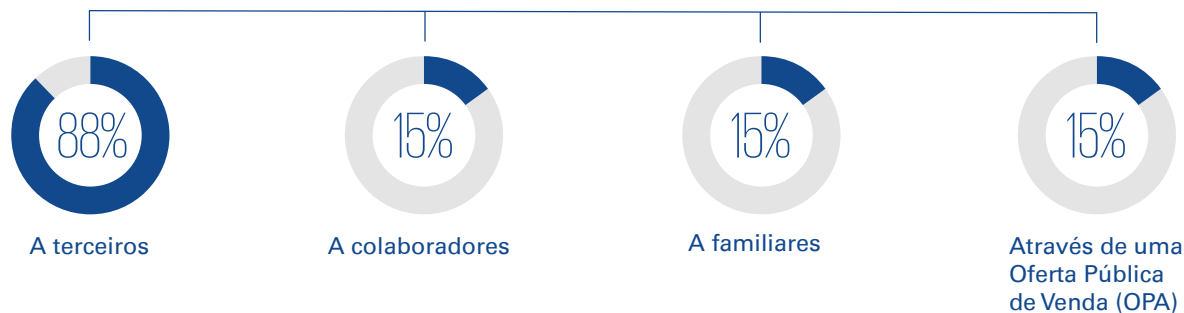
Darius Movaghar

Consultor de Políticas Sénior, *European Family Businesses* (EFB)

Está a considerar...



Venda da empresa nos próximos três anos



À medida que planeiam para o futuro, a maioria das famílias ponderam passar o seu negócio para a próxima geração. De acordo com este inquérito, mais de metade prevê passar o negócio para a próxima geração, seja através da gestão (53%), alterações de propriedade (53%) ou *governance* (50%). No curto prazo, 12% dos inquiridos indicam ter planos para alienar o negócio nos próximos três anos.

Gerações a trabalhar juntas, por mais tempo

Os fundadores mantêm-se envolvidos com a empresa para além da idade tradicional da reforma, com muitos responsáveis a continuarem presentes para além dos 70 anos. Estas empresas têm que se adaptar a várias gerações da família a trabalharem no negócio, ao mesmo tempo, durante mais tempo.

Esta realidade leva as gerações mais jovens a procurarem funções diferentes, de maior relevância, dentro da organização, procurando oportunidades para deixarem a sua marca, incluindo funções que podem alterar a natureza do negócio. Muitas estão focadas na introdução de novos valores potenciadores de maior contribuição social e solidária. Também procuram formas de diversificar a força de trabalho e contratar talento que partilhe valores semelhantes.

As contribuições sociais e solidárias não são novidade para as empresas familiares. Na verdade, a maioria das grandes empresas familiares participa regularmente em actividades filantrópicas.

Mas podem existir oportunidades de promover o bom trabalho que tem sido feito nesta matéria: na edição de 2017 do Edelman Trust Barometer, apenas 17% dos inquiridos reconhecem as empresas familiares como líderes em questões sociais.³

Sem a pressão de gerir as operações diárias, a próxima geração de líderes tem margem de manobra para explorar as inovações e alterações nos produtos e serviços que ajudem a transição do negócio para o futuro.

Passagem prolongada de testemunho

Com os fundadores activos por mais tempo, assiste-se a uma passagem mais gradual do testemunho entre gerações. Nesse sentido, muitas empresas familiares estão a definir modelos de governo, como conselhos familiares, para suavizarem a transição.

Mesmo quando uma geração se reforma, por norma não se afasta completamente do negócio. Mesmo abdicando do controlo da empresa, muitos gestores continuam como embaixadores das suas marcas e ajudam a manter relações.

Independentemente da geração fundadora manter ou não o controlo, a sucessão gradual permite à geração seguinte trabalhar com a liderança actual por vários anos antes de uma sucessão total. Esta abordagem ajuda a preservar relações chave e a transferir o conhecimento, ao mesmo tempo que introduz lentamente alterações importantes que podem ser necessárias.

³ Fonte: Edelman Trust Barometer 2017, "O Paradoxo da Empresa Familiar", Edelman, 28 de Setembro de 2017.



Os fundadores mantêm-se envolvidos no negócio até aos 70 e 80 anos. Em vez de se reformarem, permanecem presentes, mesmo que nem sempre como decisores directos. Podem assumir um papel de embaixador, contribuindo com as suas competências para manter relações importantes e proteger o valor do negócio. Quando os fundadores permanecem no controlo além da idade de reforma expectável, a sucessão é um processo mais lento e metódico, em que a geração seguinte trabalha de perto com a geração fundadora antes de assumir o controlo.



Daniel Trimarchi

Director de Programas,
Centro Global de Excelência
para Empresas Familiares
da KPMG Enterprise,
KPMG Internacional





Olhar para o futuro

definindo as principais prioridades

Principais prioridades para os próximos dois anos

Melhoria a rentabilidade

49%

(64% em 2017
57% em 2016)



Atracção de talento

27%

(32% em 2017
18% em 2016
16% em 2015)



Entrada em novos mercados

23%

(27% em 2017
22% em 2016)



Formação dos colaboradores

14%

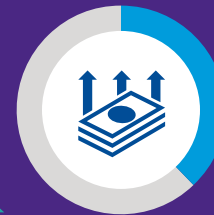
(23% em 2017)



Aumento do volume de negócios

38%

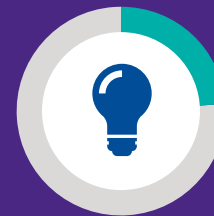
(45% em 2017
34% em 2016)



Mais inovação

24%

(37% em 2017,
25% em 2016
23% em 2015)



Diversificação de produtos e serviços

23%

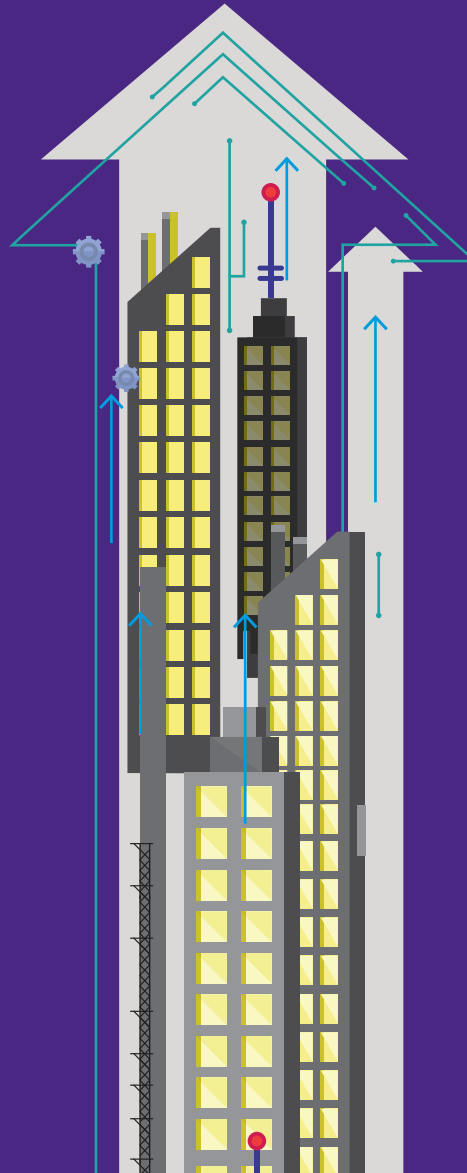
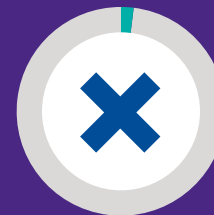
(28% em 2017
17% em 2016)




Sem resposta

2%

(2% em 2016)



Três respostas mais referidas



Sem dúvida, as prioridades mais prementes para as empresas familiares nos próximos dois anos são a melhoria da rentabilidade (49%) e o aumento do volume de negócios (38%). A questão em ambos os casos é “como?”. As respostas podem estar nas prioridades que se seguem na hierarquia: tornarem-se mais inovadoras e atraírem novos talentos. Uma inovação estratégica, aliada às pessoas certas, pode contribuir para endereçar as principais prioridades das empresas familiares.

Abraçar a inovação para canalizar o crescimento

As empresas familiares reconhecem a importância da inovação como forma de impulsionar o crescimento. No inquérito deste ano, 24% dos inquiridos indicaram que inovar mais era uma das suas duas principais prioridades.

O mundo em geral não reconhece necessariamente as empresas familiares como inovadoras. Estudos anteriores indicam que, enquanto 45% dos inquiridos reconhecem as empresas em geral como inovadoras, esse número cai para 15% quando a opinião é sobre empresas familiares.⁴

De facto, a inovação e o empreendedorismo sempre estiveram no centro do sucesso das empresas familiares. Muitas duram gerações e o sucesso depende da sua capacidade de adaptação. A longevidade reflecte

a mentalidade empreendedora e a capacidade de monitorizar sinais de mudança ao longo do tempo e de ajustar o negócio em consonância.

No entanto, as rápidas mudanças no ambiente de negócios actual são diferentes de tudo que as empresas familiares já assistiram no passado. As que tipicamente adoptam uma abordagem mais incremental e gradual à inovação estão a ser desafiadas pela necessidade cada vez maior de inovar. Para elas, ser capaz de mudar não é a questão crítica, mas sim ser capaz de mudar com rapidez suficiente para responder às pressões do actual ambiente de negócios.

Ultrapassar os limites tradicionais

Como parte da agenda de mudança, um número crescente de proprietários de empresas familiares reconhece a necessidade de expansão para além dos produtos e serviços tradicionais. Alguns estão a apostar em novas áreas de produtos ou serviços e em áreas de negócio adjacentes. De acordo com o inquérito deste ano, 23% dos inquiridos planeiam diversificar os seus produtos e serviços nos próximos dois anos. O foco na diversificação é um forte sinal da disposição e desejo das empresas familiares de se adaptarem à mudança na economia ou às necessidades dos seus clientes.

⁴ Fonte: Edelman Trust Barometer 2017, “O Paradoxo da Empresa Familiar”, Edelman, 28 de Setembro de 2017.

As empresas familiares também procuram activamente novas formas de fazer negócio, criando equipas internas de pesquisa e desenvolvimento responsáveis por encontrar ou desenvolver novos métodos, materiais e tecnologias para superar a concorrência e até mesmo propriedade intelectual que possa ser monetizada ao longo do tempo.

Além de recrutar talentos que contribuam para a compreensão e aproveitamento das novas tendências, as empresas familiares começam a estabelecer parcerias com outras organizações, que apórtam novos conhecimentos ou experiências.

Embora muitas empresas familiares continuem a adoptar uma abordagem independente em relação à inovação, algumas reconhecem que as alianças podem ajudar a alavancar competências únicas para endereçar as necessidades dos seus clientes. Apesar do planeamento estratégico de longo prazo e a mudança incremental continuarem a prevalecer na sua abordagem, as empresas familiares de sucesso também reconhecem as vantagens de responder rapidamente quando a mudança é expectável.

Alcançar a inovação eficientemente

Tipicamente, as empresas familiares, em média, investem menos em investigação e desenvolvimento do que as restantes empresas. No entanto, têm-se mostrado

mais eficientes nos processos de inovação. Em termos de custo-benefício, parecem capazes de converter os seus investimentos em mais patentes e em produtos mais lucrativos do que as outras empresas, mesmo com orçamentos inferiores. A referida capacidade de produzir resultados deve-se ao seu foco no planeamento cauteloso e no uso eficiente dos fundos.⁵

A vontade das empresas familiares de manter o controlo do negócio também deve contribuir para a sua abordagem à inovação. A maioria tem um especial cuidado em evitar o desperdício, bem como um olhar atento para identificar as ideias que melhor funcionarão no seu sector. Isto é especialmente visível em empresas com várias gerações que se mantiveram em sintonia com as mudanças no mercado. Essas empresas não esperam que a mudança ocorra e procuram activamente os indicadores que a assinalam. Muitas delas, focadas no futuro, são apoiadas por estruturas e culturas organizacionais orientadas para a tomada de decisões, experimentando e alterando o rumo rapidamente.

Planear para o futuro

A capacidade das empresas familiares se manterem na frente da curva da inovação será, em última instância, determinada pela forma como competirem na disputa por talento. A maioria não revela



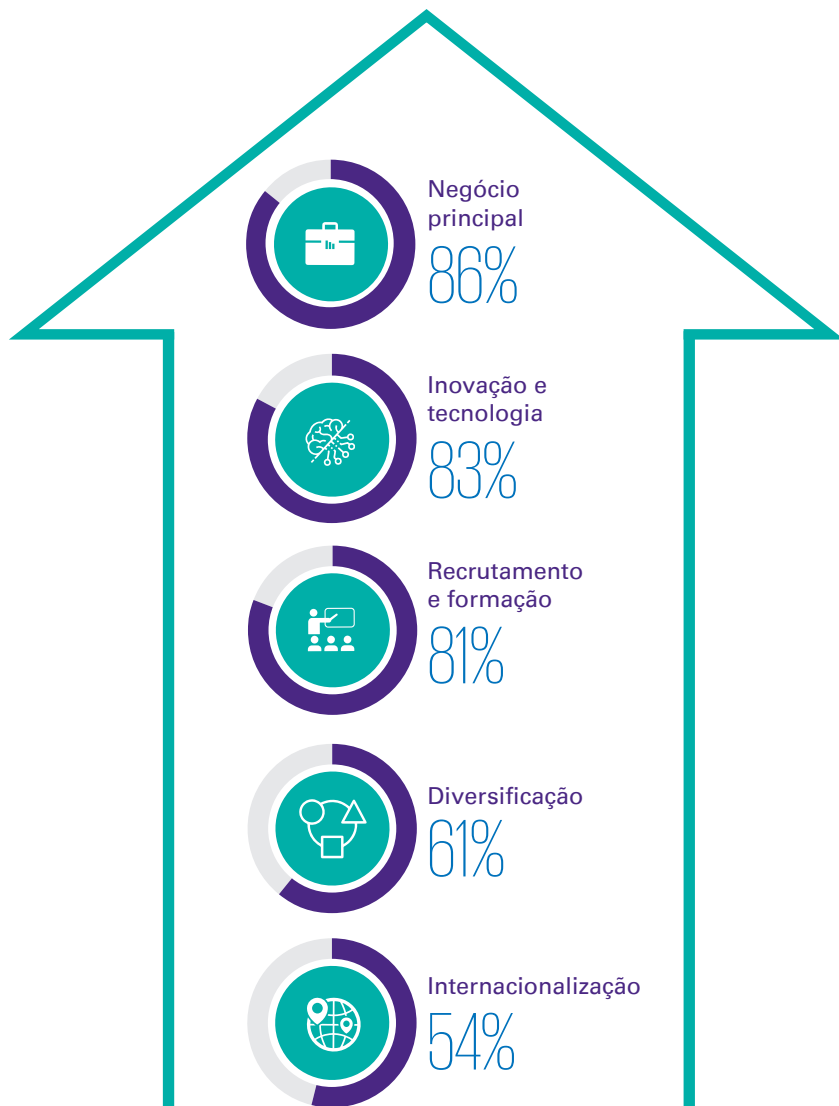
As empresas familiares são frequentemente rotuladas como avessas ao risco

e relutantes à mudança. Contudo, na realidade, estão entre as empresas mais adaptáveis do mundo. Os seus processos simplificados de tomada de decisão e a sua capacidade de reagir rapidamente às novas tendências permitiram que não apenas se adaptassem, mas prosperassem, ao longo de décadas de mudanças que atravessam várias gerações.

Silvia Rimoldi
Partner,
KPMG em Itália

⁵ Pesquisa: As Empresas Familiares são mais inovadoras do que as outras empresas, Harvard Business Review, 25 de Janeiro de 2017

O seu plano estratégico inclui investimentos em:



dificuldades em contratar trabalhadores não qualificados – é sim desafiada a encontrar o talento qualificado que necessita para ter sucesso à medida que o mundo digital e tecnológico evolui e as necessidades dos clientes mudam. Muitas reconhecem a sua vulnerabilidade nesta área, com 53% dos inquiridos a identificarem a disputa por talento como uma das três principais preocupações.

Além de atrair o talento certo, as empresas familiares continuam a reconhecer a importância estratégica da inovação. No inquérito deste ano, 83% referiram que o seu plano estratégico inclui investimentos em inovação e tecnologia.

As empresas familiares de hoje procuram novas formas de acompanhar a onda de inovação e evitar serem absorvidas, para que possam expandir o negócio e garantir prosperidade para as gerações seguintes. A sua apetência para investir em inovação, em conjunto com a experiência, pode posicionar as empresas familiares na liderança das transformações económicas e da inovação do sector.

Reinvestir no negócio

As empresas familiares há muito que adoptaram uma abordagem única ao financiamento, preferindo reinvestir no negócio principal com recursos próprios ao invés de financiamento externo. Embora esta abordagem as proteja de determinados níveis de risco, esta abordagem pode inibir o crescimento,

limitando os fundos disponíveis para expansão.

Este ano, 86% dos inquiridos indicaram que o seu plano estratégico inclui o reinvestimento no negócio principal. O financiamento da inovação pode cair para a próxima geração, à medida que procura formas de manter o controlo e financiar a empresa.

O caminho pela frente

Embora a economia europeia tenha beneficiado de vários anos de melhoria das condições, a mudança pode estar no horizonte. A economia da Europa perdeu ímpeto no primeiro trimestre, com a expansão a desacelerar de França ao Reino Unido, ameaçando minar o crescimento global que o continente ajudou a potenciar. Os números de toda a região apontam para uma tendência mais suave no início do ano, e os dados do primeiro trimestre nos Estados Unidos da América mostram uma actividade enfraquecida na maior economia do mundo. Ainda assim, o crescimento anual dos Estados Unidos de 2,3% superou as estimativas dos economistas.

As tensões comerciais com os Estados Unidos estão a prejudicar o crescimento económico na Europa. A União Europeia reduziu a sua previsão de crescimento económica em 2018 para 2,1%, abaixo da previsão de 2,3% em Maio. Existe hoje muita discussão sobre uma possível guerra comercial entre Europa e Estados Unidos.





Próximos passos



Construir para o futuro

As empresas familiares possibilitam uma perspectiva importante sobre a saúde da economia e o optimismo geral na Europa. Embora não sejam entidades monolíticas, com uma visão uniforme do mundo, podem ser um importante barómetro sobre as mudanças que estarão para vir.

Quando antecipam tempos difíceis, tomam precauções para reduzir o seu risco, como se verifica nos planos mais lentos de expansão internacional. Por outro lado, o investimento em tecnologia e inovação indicia um optimismo abrangente nos seus planos à medida que as perspectivas económicas se alteram.

Embora sejam por vezes mencionadas como lentas a reagir à mudança, muitas organizações sobrevivem de geração em geração porque aplicam uma abordagem empreendedora no seu dia-a-dia.

Existem evidências de que as empresas familiares prestam atenção às tendências e procuram o nível certo de inovação para

terem sucesso no futuro. As empresas familiares pretendem investir e focar-se na inovação, aumentar o volume de negócios e a rentabilidade, bem como atrair e reter os melhores talentos.

Apesar de a confiança continuar estável, o caminho pode incluir um crescimento económico mais lento na Europa, à medida que as guerras comerciais se intensificam e a incerteza política se aprofunda.

A forma como as empresas familiares reagirem a esses factores determinará o destino da próxima geração. O passado é um indicador, mas estas empresas trabalham afincadamente para moldar o seu futuro. Em vez de se acomodarem ao sucesso, as empresas familiares procuram novas formas de progresso. Nos bons tempos, reinvestem sabiamente no seu negócio. Em tempos difíceis, avançam com resiliência e perseverança para florescer de novas maneiras.



Metodologia

O Barómetro Europeu de Empresas Familiares baseia-se nos resultados de um inquérito online. No total, foram recolhidas 1.576 respostas ao questionário, que decorreu entre 7 de Maio e 7 de Julho de 2018. Este é a sétima edição deste inquérito, que mede tendências nas empresas familiares europeias.

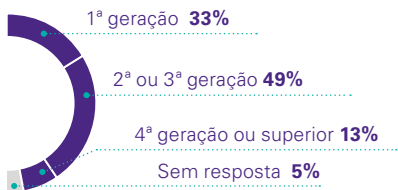
Perfil dos participantes

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

1.1 Em termos de propriedade



1.2 Em termos de *governance*

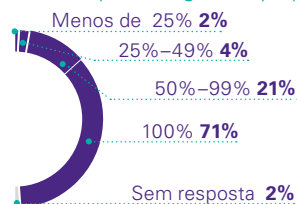


3. Há quanto tempo a sua empresa opera em propriedade familiar?

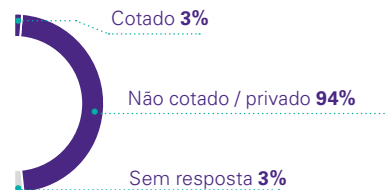


2. No que diz respeito à estrutura de propriedade do seu negócio...

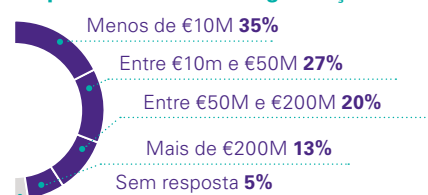
a) Qual a percentagem da propriedade familiar?



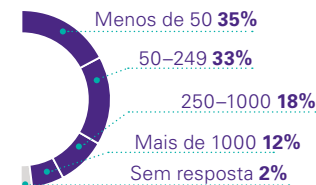
b) O seu negócio familiar é



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



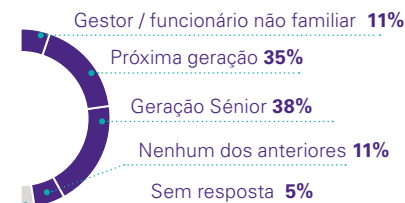
5. Quantas pessoas emprega? (FTEs)



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, 2018.

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:

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

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.

A associação nacional portuguesa membro da EFB é a Associação das Empresas Familiares, uma instituição de âmbito nacional e transversal a todos os sectores de actividade.

Visite: www.europeanfamilybusinesses.eu

ou www.empresasfamiliares.pt

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. Obtém 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, combinando inovação e experiência 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.com/familybusiness

Contactos

KPMG em Portugal

ptkpmg@kpmg.com
www.kpmg.pt



Vitor Ribeirinho

Vice Presidente

T: +351 210 110 116

E: vribeirinho@kpmg.com



Paulo Paixão

*Head of Corporate Audit &
Assurance*

T: +351 210 110 073

E: ppaixao@kpmg.com



Edgar Torrão

Senior Manager Audit & Assurance

T: +351 220 102 309

T: +351 917 584 068

E: etorrael@kpmg.com

Associação das Empresas Familiares

efs@empresasfamiliares.pt
www.empresasfamiliares.pt



Marina de Sá Borges

Secretária Geral

T: +351 213 466 088

E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt



kpmg.com/familybusiness
www.europeanfamilybusinesses.eu

A informação contida neste documento 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.

© 2018 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.