

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LEONARDO ELIAS MORENO DA SILVA

FAMILY OFFICES NO BRASIL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

SÃO PAULO – SP

2020

LEONARDO ELIAS MORENO DA SILVA

FAMILY OFFICES NO BRASIL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo, da
Fundação Getulio Vargas, em cumprimento
parcial dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional

Data de avaliação: 02/03/2020

Orientador: Prof. Dr. Antonio Gelis Filho

FGV-EAESP

SÃO PAULO – SP

2020

Silva, Leonardo Elias Moreno da.

Family offices no Brasil : um estudo exploratório / Leonardo Elias Moreno da Silva. - 2020.

112 f.

Orientador: Antonio Gelis Filho.

Dissertação (mestrado profissional MPA) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas familiares - Administração. 2. Riqueza. 3. Governança corporativa. I. Gelis Filho, Antonio. II. Dissertação (mestrado profissional MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 334.722.24

LEONARDO ELIAS MORENO DA SILVA

FAMILY OFFICES NO BRASIL:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Linha de Pesquisa: Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Data de avaliação: 02/03/2020

Banca examinadora:

Prof. Dr. Antonio Gelis Filho (Orientador)
FGV-EAESP

Prof^a. Dr^a. Eliane Pereira Zamith Brito
FGV-EAESP

Prof. Dr. Arthur Barrionuevo Filho
FGV-EAESP

Prof^a. Dr^a. Lilian Furquim de Campos
Andrade FGV-EESP

Eduardo Gentil - Consultor Sênior
Cambridge Family Enterprise Group

Aos meus amados pais, que foram meus primeiros professores e dedicaram uma vida por mim. Muito obrigado por tudo, amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por me dar saúde, segurança ao longo da vida e sabedoria nos momentos de dificuldades.

Agradeço muito a meus pais, pessoas por quem tenho eterna gratidão por todos os esforços e sacrifícios que fizeram para garantir meu bem-estar. Considero que eles são verdadeiros exemplos para mim e demonstram que devo sempre acreditar e correr atrás de meus sonhos.

Agradeço a minha namorada por ter paciência e compreensão em minhas ausências ao longo desta jornada, bem como pelo apoio que me deu para que eu pudesse obter esta conquista.

Sou muito grato a meus mentores profissionais por acreditarem em meu potencial e me darem as oportunidades necessárias para que eu possa evoluir profissionalmente e aplicar em prática os conceitos acadêmicos que adquiri ao longo da vida.

Agradeço a meus colegas de trabalho por compreenderem minhas saídas antecipadas do escritório e absenteísmo em alguns dias.

Sou grato pelos momentos vividos ao lado de meus colegas de mestrado, dentro e fora das salas de aula. Tenho uma admiração muito grande por eles e agradeço aos ensinamentos e trocas de experiências que tivemos ao longo dos últimos anos.

Agradeço a todos os professores que transmitiram seus valiosos conhecimentos e dedicaram seus tempos para estarem com os alunos durante os encontros acadêmicos. Agradeço especialmente ao professor Dr. Antonio Gelis Filho, meu orientador, por todos os conselhos, indicações de artigos, pesquisas, disponibilidade, dedicação, paciência e interesse durante a elaboração e realização deste trabalho.

Agradeço à professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito e ao consultor Eduardo Gentil por todos os conselhos e orientações dados na elaboração e apresentação do projeto de pesquisa.

Por fim, agradeço a todos os executivos que dedicaram parte de seu tempo para, gentilmente, estarem comigo e responderem ao questionário da pesquisa.

RESUMO

As empresas familiares representam 90% das empresas constituídas no Brasil, participando de 65% do PIB e 75% da força de trabalho. Davis e Tagiuri (1982, pág. 200) definem que “uma empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma única família e onde dois ou mais membros da família influenciam significativamente a direção e as políticas dos negócios, através de seus cargos de gerência, propriedade, direitos ou papéis familiares”. A governança corporativa trata dos assuntos que competem exclusivamente aos círculos de propriedade e empresa, enquanto a governança familiar aborda aspectos que envolvem exclusivamente a família. Como fórum existente na governança familiar tem-se o *Family Office*, estrutura criada inicialmente no Império Romano e que teve abordagem profissional a partir da industrialização norte-americana. Embora a participação de empresas familiares seja significativa para a economia brasileira, poucas são as estruturas de famílias empresárias que possuem o suporte de *Family Office*, e também poucos são os estudos acadêmicos que tratam do tema; portanto, há uma grande oportunidade a ser explorada. Pelo fato de o tema *Family Office* ter surgido recentemente no Brasil, o objetivo deste estudo é identificar e compreender o modelo de atuação dos *Family Offices* pesquisados no Brasil, para que estes possam servir de parâmetro para que outras famílias empresárias utilizem este modelo de estrutura como pilar fundamental na implementação de governança familiar na função de perenizar as atividades familiares. Isso se tornou possível a partir da realização de 18 (dezoito) entrevistas semiestruturadas com os gestores dos *Family Offices*, para que estes pudessem responder às perguntas do questionário.

Palavras-chave

Family Office, *wealth management*, família empresária, governança familiar e gestão.

ABSTRACT

The family firms represent 90% of the companies established in Brazil, accounting for 65% of the GDP and 75% of the workforce. Davis and Tagiuri (1982, page 200) define a family firm as “an organization controlled by a single family and where two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles, or ownership rights”. The corporate governance deals with issues which exclusively refer to property and company, whereas the family governance covers aspects which regard solely to the family. The Family Office is present in the family governance, which is a structure that was at first set up in the Roman Empire and since the American industrialization period has assumed a professional approach. Although the share of the family firms is significant over the Brazilian economy, there are few family businesses which are supported by Family Offices, and scarce are the academic studies that cover the subject - which means there is a huge opportunity to be explored. As the Family Office has appeared quite recently in Brazil, this study aims at identifying and understanding how this Family Office model works over the South and Southeast regions of the country, so as these structures could become a benchmark for other family firms to use them as a fundamental pillar when implementing the family governance to ensure the long term viability of the family activities. The study was performed from 18 semi structured interviews with the managers of Family Offices from the South and Southeast regions of Brazil, who replied a questionnaire previously prepared.

Key-words

Family Office, wealth management, family firm, family governance and management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Modelo dos três círculos das empresas familiares – Davis e Tagiuri, 1982	16
Figura 2: Modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017	23
Figura 3: Modelo de desenvolvimento de Peter May – MAY, Peter, 2015	26
Figura 4: Estruturas de governança familiar – <i>Cambridge Family Enterprise Group</i> , 2015 ...	28
Figura 5: Círculos de atuação do <i>Family Office</i>	33
Figura 6: Modelos de sucessão no círculo de propriedade – Davis et al., 2017	46
Figura 7: Caminhos da riqueza familiar – DAVIS, John A., 2013.....	47
Figura 8: Sustentabilidade familiar – DAVIS, John A., 2014.....	49
Figura 9: Pirâmide das capacidades a serem desenvolvidas no empreendimento familiar – DAVIS, John A., TSAI, Florence C., 2015	50
Figura 10: Autor – adaptado de Creswell (2010)	62
Gráfico 1: Segmento de atuação da empresa familiar	60
Gráfico 2: Modalidade dos <i>Family Offices</i>	61
Gráfico 3: Modelo(s) de formação(ões) dos <i>Family Offices</i>	63
Gráfico 4: Momento(s) de criação dos <i>Family Offices</i>	64
Gráfico 5: Motivação(ões) para criação dos <i>Family Offices</i>	65
Gráfico 6: Serviço(s) prestado(s) pelos <i>Family Offices</i>	66
Gráfico 7: Serviço(s) terceirizado(s) pelos <i>Family Offices</i>	67
Gráfico 8: Número de colaborador(es) dos <i>Family Offices</i>	68
Gráfico 9: Principal(is) executivo(s) dos <i>Family Offices</i>	69
Gráfico 10: Modelo(s) de remuneração do(s) colaborador(es) dos <i>Family Offices</i>	70
Gráfico 11: Serviço(s) dos <i>Family Offices</i> mais bem reconhecido(s) pelas famílias.....	71
Gráfico 12: Papel dos <i>Family Offices</i> na sucessão das famílias.....	72
Gráfico 13: Serviço(s) não financeiro(s) realizados pelos <i>Family Offices</i>	73
Gráfico 14: Frequência do(s) contato(s) rotineiro(s) com as famílias.....	74
Gráfico 15: Método(s) de contato(s) rotineiro(s) com as famílias feito(s) pelos <i>Family Offices</i>	75
Gráfico 16: Relatório(s) enviado(s) às famílias pelos <i>Family Offices</i>	76
Gráfico 17: Periodicidade de envio de relatório(s) às famílias pelos <i>Family Offices</i>	77
Gráfico 18: Dificuldade(s) dos <i>Family Offices</i>	78

Gráfico 19: Geração(ões) atendida(s) pelos <i>Family Offices</i>	79
Gráfico 20: Precificação do(s) serviço(s) prestado(s) pelos <i>Family Offices</i>	80
Gráfico 21: Tratamento de contingência(s) das famílias pelos <i>Family Offices</i>	80
Gráfico 22: Provimento de treinamento(s) pelos <i>Family Offices</i>	81
Gráfico 23: Treinamento(s) ofertado(s) pelos <i>Family Offices</i>	82
Gráfico 24: Cobrança de treinamento(s) ofertado(s) pelos <i>Family Offices</i>	83
Gráfico 25: Metodologia de cobrança de treinamento(s) ofertado(s) pelos <i>Family Offices</i>	83
Gráfico 26: Nível de demanda do(s) treinamento(s) ofertado(s) pelos <i>Family Offices</i>	84
Gráfico 27: Serviço(s) diferenciado(s) dos <i>Family Offices</i>	85
Gráfico 28: Relação entre <i>stakeholder(s)</i> e os <i>Family Offices</i>	86
Gráfico 29: Participação do(s) membro(s) familiar(es) na estrutura dos <i>Family Offices</i>	87
Gráfico 30: Tempo de dedicação do(s) membro(s) da família nos <i>Family Offices</i>	88
Gráfico 31: Pré-requisito(s) para atuar nos <i>Family Offices</i>	89
Gráfico 32: Quantidade de sucessões realizada(s) nos <i>Family Offices</i>	90
Gráfico 33: Plano de sucessão nos <i>Family Offices</i>	90

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Eixo da família do modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017	24
Quadro 2: Eixo da propriedade do modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017	25
Quadro 3: Eixo da empresa do modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017	26
Quadro 4: Tipos de <i>Family Office</i> – Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003	41
Quadro 5: Dados das entrevistas	59

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Modelo dos 3 Círculos	16
2.2 Modelo Tridimensional de Desenvolvimento	22
2.3 Modelo de Desenvolvimento de Peter May	26
2.4 Governança Corporativa e Governança Familiar	27
2.5 História do <i>Family Office</i>	30
2.6 Definição de <i>Family Office</i>	31
2.7 Objetivos e Serviços Prestados pelo <i>Family Office</i>	32
2.8 Necessidade e Momento de Implementação do <i>Family Office</i>	34
2.9 Estruturas Existentes de <i>Family Office</i>	38
2.10 Composição da Equipe de <i>Family Office</i>	41
2.11 Sucessão e Liderança nos Círculos Familiares	44
2.12 Projeções Futuras para os <i>Family Offices</i>	53
3. METODOLOGIA	57
3.1 Abordagem de Pesquisa e Natureza do Estudo	57
3.2 Método de Coleta de Dados	57
3.3 Amostra	58
3.4 Análise de Dados	61
4. RESULTADOS DA PESQUISA	63
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
5.1 Criação dos <i>Family Offices</i>	92
5.2 Serviços Prestados pelos <i>Family Offices</i>	93
5.3 Estruturas dos <i>Family Offices</i>	94
5.4 Membros das Famílias nas Estruturas dos <i>Family Offices</i>	95
5.5 Contribuição dos <i>Family Offices</i> nos Processos de Sucessão Familiar	96
6. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA PESQUISAS	97
7. CONCLUSÃO	99
8. REFERÊNCIAS	102
9. APÊNDICES	108
9.1 Apêndice I – Roteiro de Entrevista	108
9.2 Apêndice II – Aprovação da Comissão de Ética	109
9.3 Apêndice III – Termo de Consentimento	112

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, de acordo com a agência Reuters, a atividade de *Family Offices* surgiu na década de 2010 e administra atualmente um patrimônio aproximado de R\$ 100 bilhões. De acordo com Hack et al. (2014), *Family Office* é uma estrutura dedicada para preservar as fortunas de famílias empreendedoras e executar os serviços acordados com estas famílias. Segundo estimativa da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), no Brasil há aproximadamente 100 *Family Offices*. O ‘Family Office Report Brasil’ de 2018 detectou que 70% dos *Family Offices* brasileiros possuem menos de 10 anos de experiência, 71% ainda não passaram por uma transição geracional, 95% dos *Family Offices* aumentaram seu patrimônio nos últimos cinco anos em termos reais (acima da inflação) e 33% direcionam recursos para filantropia. De acordo com o relatório ‘Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras’, de 2019, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 43% das famílias empresárias contam com orientações externas para a gestão do patrimônio da família, sendo que das instituições de apoio apenas 12,5% delas são *Family Offices* próprios e 8,3% *Family Offices* terceirizados.

O tema *Family Office* abrange os aspectos que tratam da família e é uma estrutura que faz parte da governança familiar. Para tal, as principais referências literárias para este tema, dentre várias outras, são os livros ‘De geração para geração’, escrito por John A. Davis, Klein E. Gersick e Ivan Lansberg; ‘A empresa familiar como paradoxo’, escrito por Amy Schuman, Stacy Stutz e John I. Ward; e ‘*Effective Family Office Best Practices & Beyond*’, escrito por Angelo Robles. Além destas referências, artigos da *Harvard Business School*, *Massachusetts Institute of Technology*, *Cambridge Family Enterprise Group*, *Journal of Family Business Strategy* e publicações anuais dos bancos Credit Suisse e UBS são fundamentais para o aprendizado do tema.

O Brasil possui um levantamento realizado através do *Family Office Report*, de 2018, acerca das atividades desempenhadas nos *Family Offices*; porém, a academia carece de estudos aprofundados sobre a literatura deste tema, bem como de um mapeamento sobre o modelo de atuação destes *Family Offices*.

O principal foco do estudo que abordei em minha dissertação esteve na realização de pesquisas para compreender o modelo de atuação dos *Family Offices* no Brasil, com o objetivo de responder à seguinte pergunta de pesquisa: qual a configuração dos *Family Offices* abordados no estudo e como atuam? O trabalho também tem como objetivo responder às

seguintes perguntas secundárias: i) qual a motivação para a criação destes *Family Offices*?; ii) quais são os principais serviços oferecidos às famílias?; iii) como a equipe interna é estruturada?; iv) como é feita a precificação dos serviços prestados? e; v) qual a participação dos membros da família na estrutura do *Family Office*?

O público-alvo para esta dissertação são as famílias brasileiras que possuem empresa e patrimônio a serem administrados, empresas de consultoria empresarial e consultoria familiar e instituições acadêmicas. Considerando que a taxa de mortalidade das empresas familiares no Brasil atinge o patamar de 88% até a terceira geração, busca-se com este trabalho identificar o modelo de atuação dos *Family Offices* para que esta seja uma estrutura de suporte para a família empresária, com o objetivo de perenizar a própria atividade empresarial e manter a sinergia entre os membros familiares. As contribuições potenciais são de ordem gerencial e acadêmica, permitindo apontar um levantamento sobre o modelo de atuação de *Family Offices* no Brasil, bem como sobre as melhores práticas e pontos a serem aprimorados, para que a governança possa ser atingida no círculo familiar. *Family Office* é um assunto importante a ser tratado, pois, de acordo com dados do *World Wealth Report*, o número de *Ultra High Net Wealth Families* (UHNWF) está crescendo substancialmente no mundo. Em 1999 eram 55.000 famílias e, em 2010, este número saltou para 103.000. Somado a isso, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das empresas constituídas no Brasil são familiares. Tais empresas representam aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e 75% da força de trabalho; porém, apenas 30% delas sobrevivem à primeira sucessão e 12% chegam à terceira geração.

O trabalho a seguir está organizado da seguinte forma: lente teórica contendo a apresentação do modelo dos três círculos das empresas familiares; modelo tridimensional de desenvolvimento destes círculos; modelo de desenvolvimento de Peter May; interação entre os fóruns de governança corporativa e governança familiar; história do *Family Office*; definição acadêmica de *Family Office*; objetivos e serviços prestados pelos *Family Offices*; necessidade e momento de implementação de um *Family Office*; estruturas existentes de *Family Offices* e suas características; composição da equipe interna de um *Family Office*; sucessão e liderança nos *Family Offices* e nos círculos familiares; e desafios futuros deste tipo de estrutura. Na sequência, a metodologia de pesquisa será apresentada, bem como os principais resultados obtidos. Por fim, a conclusão apresentará os principais pontos abordados na dissertação, assim como mapeará, de maneira geral, as principais contribuições acadêmicas

e profissionais trazidas pelo estudo, além de abrir a possibilidade de análises futuras sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo dos 3 Círculos

O modelo dos três círculos, fundamento básico no estudo sobre empresas familiares e famílias empresárias, invariavelmente tem participação relevante em um trabalho sobre *Family Office*. O modelo foi desenvolvido na *Harvard Business School* por John A. Davis e Renato Tagiuri que, inicialmente, apresentaram o chamado modelo dos dois círculos, que reconhecia a influência da família e dos negócios como unidades distintas, porém conectadas, e o necessário alinhamento de interesses entre estes círculos. O sistema conseguiu apresentar de forma clara a confusão que muitas pessoas faziam sobre onde se encaixavam dentro destes círculos. No entanto, os dois pesquisadores ainda percebiam que algo estava faltando e, após alguns meses de pesquisa, no outono de 1978 desenharam um terceiro círculo, que tratava exclusivamente da propriedade e que também poderia ter intersecção nos círculos da família e da empresa já desenhados até então.

A inclusão do terceiro círculo contribuiu também para que John Davis e Renato Tagiuri definissem empresas familiares: “Uma empresa familiar é aquela cuja propriedade é controlada por uma única família e onde dois ou mais membros da família influenciam significativamente a direção e as políticas dos negócios, através de seus cargos de gerência, propriedade, direitos ou papéis familiares”.

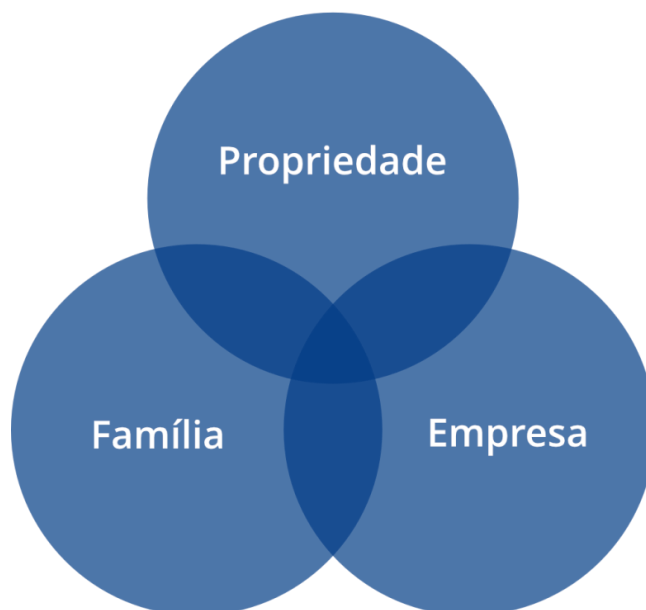


Figura 1: Modelo dos três círculos das empresas familiares – Davis e Tagiuri, 1982

John Davis e Renato Tagiuri explicam que cada integrante dos círculos (independentemente de onde esteja encaixado) mantém seus pontos de vista, objetivos e preocupações. Segundo os autores, cada visão dentro de cada um dos setores dos círculos merece atenção e muito respeito. Uma das lições universais mais destacadas que se aprende é que, quando os legítimos interesses dos proprietários não têm um foro para expressão, as questões de controle e retorno sobre o investimento acharão um meio para emergir, na família ou na empresa. Quando elas vêm à superfície no círculo “errado”, quase sempre são inquebráveis – e, às vezes, destrutivas.

De acordo com a *Cambridge Family Enterprise Group*, o modelo traz consigo alguns impactos e consequências importantes, sendo eles:

- o modelo apresenta três círculos interconectados, em que as ações de cada uma das estruturas destes círculos afetam diretamente o(s) outro(s) círculo(s);
- a neutralidade do modelo contribui para que as ações e alocações de membros na família sejam encaradas como ações despersonalizadas; e
- os três círculos estão sempre em movimento dinâmico, nunca estáticos.

De acordo com Davis e Tagiuri (1996), uma empresa familiar possui atributos únicos e inerentes e cada um destes atributos-chave é um conjunto de benefícios e desvantagens para os proprietários familiares, empregados não familiares e empregados familiares. A junção destes atributos positivos e negativos é chamado de atributos bivalentes. O conceito dos atributos bivalentes remete ao fato de que o sucesso ou insucesso de qualquer empreendimento familiar dependerá de como estes atributos são gerenciados. O gerenciamento com sucesso destes atributos afetará também o bem-estar da família, assim como o relacionamento da família com seus empregados e a sociedade como um todo.

Ainda segundo os autores do artigo, os atributos bivalentes derivam diretamente das sobreposições dos círculos familiares (família, propriedade e empresa). Justamente por conta da sobreposição dos membros dos círculos familiares, os membros da família, os proprietários de ações da companhia e aqueles que atuam como executivos podem possuir três sobreposições, e este é o limite máximo. Os objetivos mais claros em cada um dos círculos são:

- **Família:** bem-estar e união da família;

- **Propriedade:** retorno sobre o investimento e dividendos; e
- **Empresa:** efetividade operacional.

Cada um dos círculos das empresas familiares possui diversos fóruns e estruturas que servem de apoio para a organização, as ações e as tomadas de decisão. O grande objetivo destes colegiados é de proporcionar a comunicação para que todos estejam alinhados sobre as necessidades e expectativas da família. São eles:

- **Círculo da Família**

- **Conselho de Família:** de acordo com Robles (2017), Conselho de Família é o grupo de membros familiares, normalmente representando ramos e gerações diferentes da família. Devem tratar de qualquer assunto que venha a afetar a família como um todo, tais como critérios para membros familiares trabalharem nas empresas da família, envolvimento de agregados, educação da geração futura sobre conservação de riqueza, valores financeiros, missão, visão e filantropia;
- **Estatuto Familiar:** de acordo com Davis et al. (2017), Estatuto Familiar é o documento que expressa os ideais legais, financeiros, emocionais e espirituais da família, além dos valores e responsabilidades. Ou seja, aqui entram todos os itens que a família julga serem necessários para preservar a harmonia, união e preservação de riqueza da família. Este documento pode ser elaborado dentro do Conselho da Família, revisado pelos membros adultos da família e aprovado pelo *chairman* da família, que tipicamente é o patriarca, a matriarca ou ambos. Manfred F. R. Kets de Vries (2017) menciona que o estatuto familiar também pode ser chamado de “constituição familiar” e que este documento deve ser elaborado pelo conselho familiar e deve conter os verdadeiros propósitos e ambições da família, tais como missão e visão, além de regras para o convívio saudável entre todos. Itens como treinamento, desenvolvimento, resolução de conflitos e regras gerais para entrada nos negócios da família também são fundamentais neste documento;

- **Board de Diretores Familiares:** conforme descrito por Robles (2017), este *board* é formado por membros familiares para opinarem sobre o direcionamento da família. Ele se torna um comitê menor inserido dentro do Conselho da Família. Tipicamente esta estrutura possui um *chairman*, que costuma ser o patriarca da família;
 - **Board de Conselho Consultivo de Membros não Familiares:** de acordo com Robles (2017), este conselho é composto por membros não familiares que podem gerenciar atividades correlatas da família, a pedido desta. Seu objetivo é dar conselhos ao direcionamento das ações da família;
 - **Encontros Familiares:** encontros que envolvem os membros da família para compartilhar os resultados da família e educar os membros mais jovens sobre valores e saúde financeira, além de ter um tempo de integração e recreação com todos os membros da família (ROBLES, 2017);
 - **Comitês Familiares:** de acordo com Robles (2017), este colegiado é composto por membros, familiares ou não, entusiastas de algum assunto específico que querem contribuir para o desenvolvimento da família. Os assuntos destes comitês podem ser os mais diversos possíveis, desde que estejam dentro do escopo de objetivos e expectativas da própria família; e
 - **Family Office:** para Wessel et al. (2014), *Family Office* é uma estrutura dedicada para preservar as fortunas de famílias empreendedoras e executar os serviços acordados com estas famílias.
-
- **Círculo da Propriedade**
 - **Reunião de Sócios / Acionistas:** de acordo com o IBGC, é uma reunião que permite que os proprietários tratem de grandes decisões sobre o futuro da companhia, além de ser um momento para prestação de contas da administração. As regras das reuniões de sócios são livres e podem ser

pactuadas no contrato social. Em caso de omissão, prevalecerão as regras de assembleia de sócios, descritas na lei federal 10.406/2002;

- **Assembleias Gerais:** de acordo com o art. 121 da lei federal 6.404/1976, a assembleia geral, convocada e instalada de acordo com a lei e o estatuto, tem poderes para decidir sobre todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento;
- **Acordo de Sócios:** “Os acordos entre os sócios regem questões como: compra e venda de ações pelos signatários; preferência para adquirir as participações dos demais sócios; exercício do direito a voto e poder de controle nas assembleias. O interesse da organização não deve ser colocado em risco pelo acordo entre sócios, que, deste modo, não deve conter limitação ou vinculação das competências e atribuições do conselho de administração” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 26);
- **Conselho de Administração:** “O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 39);
- **Conselho Fiscal:** “o conselho fiscal é um órgão fiscalizador independente do conselho de administração e da diretoria. É elemento específico do sistema de governança corporativa das empresas brasileiras e configura-se como parte relevante do mecanismo de pesos e contrapesos estabelecido pela governança. A atuação do conselho fiscal objetiva contribuir para salvaguardar os interesses da própria companhia, ao exercer o papel de fiscalizar os atos dos administradores, opinar sobre diversas matérias,

denunciar desvios e irregularidades e prestar contas diretamente aos acionistas por meio de pareceres” (IBGC, Guia de Orientação para o Conselho Fiscal, 3ª Edição, 2018, p. 11);

- **Conselho Consultivo:** “O conselho consultivo, com a presença de membros internos e independentes, pode ser um primeiro passo dado por empresas fechadas para fomentar a adoção das melhores práticas de governança corporativa. É uma alternativa transitória ao conselho de administração, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de governança corporativa. O conselho consultivo difere do conselho de administração por não ter poder decisório, nem integrar a administração. Ele não é deliberativo, apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelos administradores” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 56);
- **Comitê de Auditoria:** “Órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 79); e
- **Auditoria Independente:** “Apoiado no trabalho da auditoria independente, o conselho de administração e a diretoria são responsáveis por assegurar a integridade das demonstrações financeiras da organização, preparadas de acordo com as práticas contábeis vigentes das respectivas jurisdições em que a organização mantenha suas atividades” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 84).
- **Círculo da Empresa**
 - **Reunião de Diretoria:** “A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra

seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. [...] Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas.” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 69);

- **Políticas Internas:** “[...] Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização [...]” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 69); e
- **Auditoria Interna:** “Tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada. A diretoria e, particularmente, o diretor-presidente também são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna” (IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª Edição, 2015, p. 88).

2.2 Modelo Tridimensional de Desenvolvimento

O desenvolvimento interno de cada um dos círculos ocorre de maneira independente ao longo do tempo e dentro de uma progressão de estágios. Esta evolução é chamada de ‘Modelo Tridimensional de Desenvolvimento’ da empresa familiar (Davis et al., 2017).



Figura 2: Modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017

Cada um dos elementos do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento possui características e desafios-chaves (Davis et al., 2017), conforme descrito abaixo. Todas as nomenclaturas informadas abaixo foram elaboradas pelos próprios autores do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento:

Círculo Familiar		
Fase	Características	Desafios-chave
Jovem Família Empresária	<ul style="list-style-type: none"> - Geração adulta abaixo dos 40 anos; e - Filhos, se houver, abaixo de 18 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um “empreendimento casamento” viável; - Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família; - Desenvolver relacionamento com a família ampliada; e - Educar os filhos.

Fase	Características	Desafios-chave
Entrada na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Geração mais velha entre 35 e 55 anos; e - Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar a transição da meia idade; - Separar e individualizar a geração mais nova; e - Facilitar um bom processo para as decisões no início das carreiras.
Trabalho Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> - Geração mais antiga entre 50 e 65 anos; e - Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a cooperação e a comunicação entre gerações; - Encorajar a administração positiva de conflitos; e - Administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto.
Passagem do Bastão	<ul style="list-style-type: none"> - Geração mais velha com 60 anos ou mais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afastamento da geração mais velha da empresa; e - Transferência da liderança da família de uma geração para outra.

Quadro 1: Eixo da família do modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017

Círculo da Propriedade		
Fase	Características	Desafios-chave
Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> - Controle na propriedade consolidado em pessoa ou um casal; e - Outros proprietários, caso existam, possuem somente participação simbólica e não exercem nenhuma autoridade significativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitalização; - Equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave; e - Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.

Fase	Características	Desafios-chave
Sociedade entre Irmãos	<ul style="list-style-type: none"> - Dois ou mais irmãos com controle acionário; e - Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários; - Definir o papel dos sócios não funcionários; - Reter o capital; e - Controlar a orientação das facções dos ramos da família
Consórcio de Primos	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos primos acionistas; e - Mistura de sócios funcionários e não funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas; e - Criar um mercado de capital para a empresa familiar.

Quadro 2: Eixo da propriedade do modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017

Círculo da Empresa		
Fase	Características	Desafios-chave
Início	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional informal, com o proprietário gerente no centro; e - Um produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência; e - Análise racional versus o sonho.
Expansão / Formalização	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura cada vez mais funcional; e - Vários produtos ou linhas de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução do papel do proprietário gerente e profissionalização da empresa; - Planejamento estratégico; - Sistemas e políticas organizacionais; e - Administração do caixa.

Fase	Características	Desafios-chave
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional favorece a estabilidade; - Base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto; - Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência; e - Rotinas organizacionais bem estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novo foco estratégico; - Comprometimento de gerentes e acionistas; e - Reinvestimento.

Quadro 3: Eixo da empresa do modelo tridimensional de desenvolvimento – Davis et al., 2017

2.3 Modelo de Desenvolvimento de Peter May

Peter May (2017) também elaborou um modelo de desenvolvimento em três dimensões, conforme demonstrado na imagem abaixo:



Figura 3: Modelo de desenvolvimento de Peter May – MAY, Peter, 2015

O modelo possui similaridades com o desenvolvido por Davis et al., 2017, apresentando diferenças nas nomenclaturas entre as fases de cada um dos eixos. Em suma, as principais mudanças são:

- Criação da fase ‘Dinastia Familiar’ no eixo de Estrutura de Propriedade que demonstra que, quando a propriedade prospera e é muito longeva, esta supera o consórcio de primos;
- Criação do eixo ‘Estrutura de Governança’, o qual demonstra como o patrimônio da família está sendo gerido, seja ele o patrimônio empresarial ou pessoal. Nota-se que há uma evolução que demonstra que, conforme o tempo passa, a gestão passa a ser realizada de maneira terceirizada e os proprietários ficam apenas nos órgãos de controle e fiscalização; e
- No eixo ‘Estrutura de Negócio’ há uma demonstração clara sobre qual o posicionamento da empresa nos ramos de atividades. No início têm-se características empreendedoras, apenas; depois, passam a ter atividades mais focadas a determinado *business*; na sequência, passam a atuar em outros segmentos e, por fim, chegam à fase de investidoras, quando administram seus investimentos em um portfólio de negócios.

2.4 Governança Corporativa e Governança Familiar

O Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que surgiu no Brasil em 1995, atualmente é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Segundo as definições do próprio IBGC, “governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

Quando se mencionam empresas familiares, há outro modelo de governança que vai além da governança corporativa e aborda os aspectos familiares e relações com a empresa familiar. De acordo com o IBGC (2016), o objetivo da governança familiar é atuar no âmbito familiar a partir de seus respectivos fóruns com a intenção de manter a união, formalidade e orientar a família de acordo com seus objetivos de longo prazo. Tem-se, dentro deste escopo, o alcance à totalidade dos membros familiares nos mais variados assuntos, em especial a perpetuidade do legado de valores, patrimônio, educação e sucessão. Ainda dentro de suas atribuições, a

governança familiar contribui para tratar com clareza do papel de cada membro na família e sua eventual participação na empresa familiar, seja através do conselho de administração, da direção geral dos negócios, da distribuição de dividendos e realização de grandes operações, entre outros.

“Governança familiar é o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e de maior qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios.” (IBGC, Governança da Família Empresária, 2016, p. 12).

Nota-se, portanto, que a governança corporativa e a governança familiar são independentes e complementares, atuando dentro de suas competências e mantendo diálogo constante entre seus respectivos fóruns para atender aos objetivos da família e empresa de maneira conjunta.

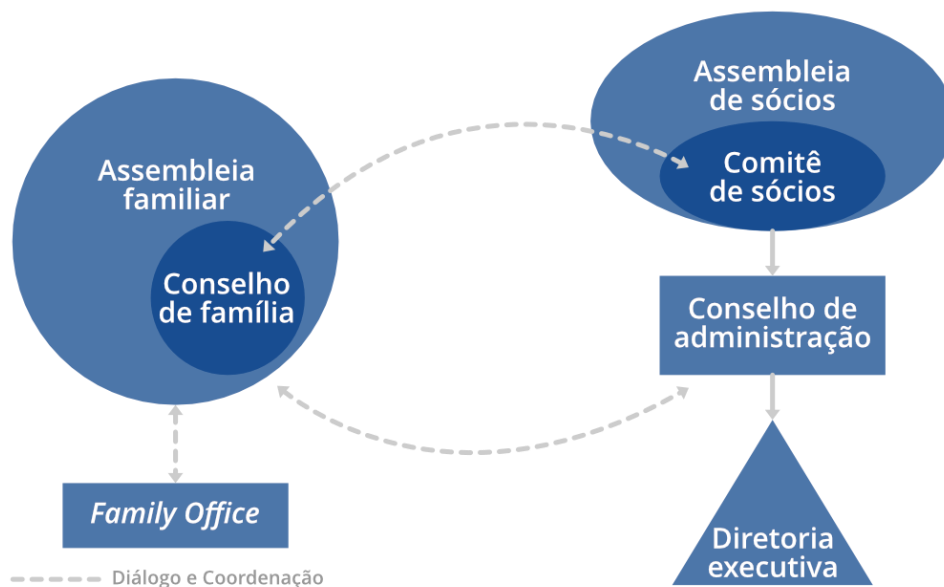


Figura 4: Estruturas de governança familiar – *Cambridge Family Enterprise Group*, 2015

De acordo com John A. Davis (2014), os maiores problemas em famílias ocorrem devido à falta de governança e liderança. No que se refere à governança, para muitos membros da família a missão e os principais valores não estão muito claros, ou há uma falta de regras e

políticas adequadas para guiar seus comportamentos, ou não foi desenvolvido um fórum para discutir questões importantes e mediar diferenças de maneira justa. Sobre o aspecto de liderança, eles não possuem uma boa visão de futuro, ou não aceitaram o fato de que é necessário mudar para se adaptar ao ambiente. Ou seja, neste sentido, o autor conclui que empresas, famílias e propriedade precisam de governança, liderança e gestão.

Davis et al. (2017) dizem que um bom gerenciamento profissional que harmoniza com os interesses da família obrigatoriamente deve ter a sintonia entre os colegiados da governança familiar e corporativa. No aspecto familiar, a elaboração de um sonho comum pelo conselho familiar é algo significativo para o preenchimento do plano familiar. Esta etapa começa com as conversas de pais e filhos e fica mais intensa quando o processo de troca de liderança se aproxima. Davis et al. (2017, pág. 187) definem que “o sonho comum é uma visão do futuro que todos os membros podem abraçar com entusiasmo, formando a base da sua futura colaboração e provendo a motivação e o entusiasmo necessários para levar a família através do duro trabalho de planejamento”.

John A. Davis (2014) argumenta que, independentemente de a família empresária adotar o modelo de um líder ou de dois ou mais líderes, é necessário elaborar o *design*, a estrutura e alocar todos os papéis de liderança. Para qualquer grupo de organização ser bem-sucedido, é necessário ser liderado, gerenciado e governado muito bem. A governança provê um senso de proposta ou missão para o grupo e dá a ele um senso de estabilidade. Sem estabilidade, não há como planejar o longo prazo. Os empreendimentos familiares diferem muito dos demais modelos de empreendimento, especialmente no que diz respeito ao planejamento de longo prazo, que é muito mais buscado nas estruturas de empresas familiares. Dessa maneira, o empreendimento familiar precisa ser muito bem governado para que se tenha sucesso. Isso permite que planos sejam traçados, problemas resolvidos e os líderes desenvolvam os modelos que venham a preservar a união do grupo. Boa governança é o produto de se ter papéis úteis, políticas, acordos, planos e fóruns específicos (conselho familiar, reunião de sócios, conselho de administração, etc.) para o desenvolvimento destes planos, acordos, regras e políticas, além de endereçar questões importantes de eventuais desacordos. Uma pessoa com muita legitimidade, autoridade e boas intenções pode prover boa governança para o *business*, família e quadro de proprietários.

De acordo com Fernando Curado, Fernando Chaddad, Aline Porto e Thiago Penido (2018), os maiores casos de sucesso apontam que as empresas que adotaram modelos de governança entre seus fundadores e sucessores obtiveram maior prosperidade. Um mito apresentado pelos

autores destaca que, contrariamente ao que as pessoas dizem, as empresas familiares de pequeno porte têm condições de investir em governança. Como esperado e demonstrado no ‘Modelo Tridimensional de Desenvolvimento’, os autores apontam que as empresas que já estão na terceira geração possuem um nível de governança mais elaborado, especialmente pelo fato de compreenderem que este é o melhor mecanismo para uma sucessão. Os autores também demonstraram que o grande gatilho do sucesso está fundamentado na visão do sócio-fundador de sentir a necessidade de se implementar modelos de governança para um futuro processo de sucessão que vise à perpetuidade dos negócios; e que o elo mais fraco desta situação de falta de governança é a família e não a empresa. Dentro destes processos, os autores apontam alguns itens fundamentais para que a governança seja implementada:

- Dividir as contas pessoais e profissionais;
- Ter um sistema de informações gerenciais confiável;
- Adequar a cultura empresarial às novas necessidades; e
- Implementar maior formalização, disciplina e modelos de prestação de contas da empresa.

Outro aspecto que reforça a necessidade da implementação de Governança Familiar está no fato de que, de acordo com John A. Davis e Renato Tagiuri (1982), o convívio familiar determina as regras e comportamentos dos parentes. Membros externos à família tendem a associar determinados tratamentos recebidos de membros familiares como uma extensão de tudo o que a família faz. Portanto, ações que determinados membros da família tomam tendem a ser percebidas por membros não familiares como uma extensão comum e padrão de todos os demais membros da família.

2.5 História do *Family Office*

A estrutura de *Family Office* teve início durante o Império Romano para administrar o patrimônio e fortuna dos imperadores, mesmo que de maneira informal e sem a conotação da nomenclatura *Family Office* (Liechtenstein et al., 2008). Mais recentemente, este tipo de estrutura foi alterada para dar suporte aos negócios das famílias que participaram da industrialização para que pudessem investir em novos negócios, como, por exemplo, o caso

da *House Morgan*, fundada no século 19 no formato de banco privado que oferecia expertise em gerenciar grandes fortunas e preservar o patrimônio de famílias como Astros, Guggenheim, Dupont e Vanderbilt. Face a tal fenômeno, este foi o marco do nascimento do chamado “*Affiliated Multi Family Office*”, nos Estados Unidos (GRAY, 2005). Além destas, outras famílias americanas também tinham seus *Single Family Offices*, tais como Carnegie, Ford, Roosevelt e Rockefeller (GRAY, 2005). Conforme mencionado, nos anos de 1980 o modelo dos três círculos das empresas familiares foi elaborado no mundo acadêmico por John A. Davis e Renato Tagiuri. De acordo com María Fernández-Moya e Rafael Castro-Balaguer (2011), perante a abordagem do *framework* de John A. Davis e Renato Tagiuri, nesta época os proprietários de negócios familiares e consultorias começaram a cobrir uma lacuna sentida pelo mercado referente à educação das futuras gerações destas famílias. Ainda de maneira externa, consultores ajudavam as famílias e empresas familiares a gerenciar todas as necessidades da estrutura como um todo. Nesta época, o conceito de *Family Office* começou a ser mais aceito pelas famílias, mas ainda não de maneira unânime, porque muitas famílias não viam valor agregado em uma estrutura que tinha pouca dinâmica de adaptabilidade às suas reais necessidades. No entanto, de acordo com María Fernández-Moya e Rafael Castro-Balaguer (2011, pág. 84), quando a definição de *Family Office* passou a ser de “estrutura que gerencia as necessidades de uma empresa familiar em que cada família adapta suas próprias atividades, objetivos e contextos”, o número de *Family Offices* cresceu extraordinariamente.

2.6 Definição de *Family Office*

De acordo com Moya e Balaguer (2011), diversos conceitos sobre *Family Office* emergem do termo “famílias empresárias”, mas a melhor definição é a de ‘famílias empreendedoras que possuem empresas e estão cobertas de toda uma estrutura corporativa’. Os autores demonstram que o termo *Family Office* é melhor definido como ‘escritório privado para gerir e preservar a riqueza da família proprietária’. Carrol (2001) e Garnham (2001) citam que o objetivo de um *Family Office* é manter a riqueza da família por gerações. Para Heinz (2003) e Gray (2007), o objetivo é auxiliar no alcance da felicidade da família. Para Montford (2004), o objetivo é identificar e avaliar os prestadores de serviço que atenderão a família. Por fim, Wessel et al. (2014, pág. 47) definem que *Family Office* é “uma estrutura dedicada para preservar as fortunas de famílias empreendedoras e executar os serviços acordados com estas famílias”.

2.7 Objetivos e Serviços Prestados pelo *Family Office*

De acordo com Robles (2017), *Family Offices* coordenam e tratam de diversos assuntos que envolvem a família no que diz respeito aos serviços pessoais solicitados pelas famílias. Para Agarwal (2018), a gestão do patrimônio familiar está relacionada com a manutenção dos investimentos financeiros e também com a manutenção dos aspectos familiares, tais como valores, legados, sucessão, educação, etc. De acordo com Caroline de Oliveira Orth, Melissa Gerhard, Carine Oliveira e Clea Beatriz Macagnan (2014), os objetivos dos *Family Offices* são: planejamento tributário, planejamento para filantropia, planejamento sucessório, estrutura de riqueza, gestão de ativos, planejamento financeiro, gestão de pessoas, formalização dos objetivos e a estrutura de governança familiar, treinamento para as próximas gerações, educação continuada para os membros da família, promoção de encontros e reuniões de família, planejamento imobiliário, planejamento de férias, avaliação de desempenho, orçamento, serviços de *concierge* e gestão de processos judiciais. Para Benson (2007); Daniell & Hamilton (2010); e Gray (2005), as principais funções dos *Family Offices* são aumentar a governança nos negócios familiares a partir da separação da riqueza da família e da empresa e educar as próximas gerações em aspectos financeiros. Para Gormley (2007), a principal função do *Family Office* é prover recursos financeiros para fundos de investimento de promoção de *startups* e empresas de alta tecnologia. Por fim, para Bornstein (2004); e Grabenwarter & Liechtenstein (2011), o *Family Office* tem como função promover ações de filantropia e empreendedorismo social.

“O que deve ser evitado é que o *Family Office* se transforme num escritório para a família sem regras. Ele administra os recursos tangíveis e intangíveis do patrimônio da família e é composto por três componentes básicos: membros da família, profissionais executivos e profissionais terceirizados. Aos primeiros, cabe expressar sua vontade, aos segundos, filtrar a melhor forma de realização e, aos terceiros, sua efetiva execução” (KIGNEL & WERNER, 2007, p.151).

Em linhas gerais, pelas definições dos autores citados acima, a atuação do *Family Office* abrange toda a esfera familiar e respectivos círculos dos quais ela faz parte dentro do Modelo dos 3 Círculos de John Davis e Renato Tagiuri. Em suma, pode-se concluir que o *Family Office* atua para atender integralmente às necessidades da família no círculo familiar e também para levar os desejos, anseios e angústias da família para determinados colegiados da propriedade e empresa, conforme demonstrado abaixo:

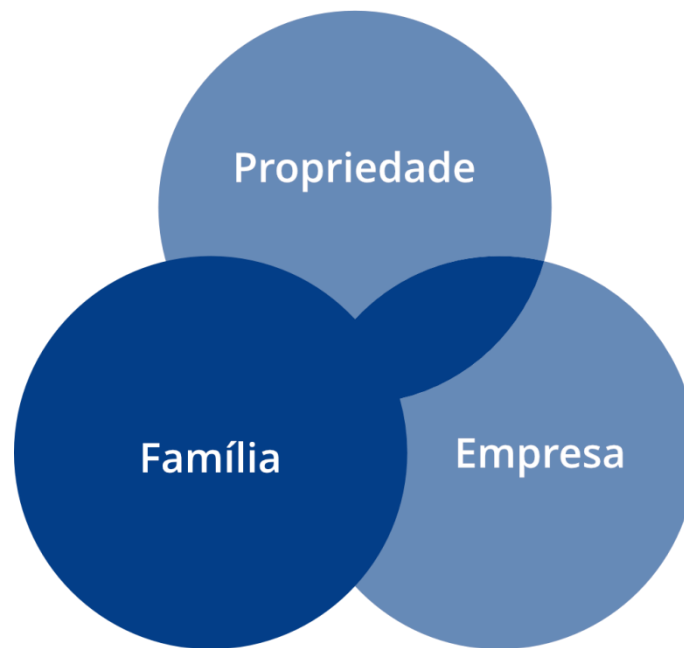


Figura 5: Círculos de atuação do *Family Office*

Com o objetivo de atender às necessidades das famílias, Robles (2017) listou os mais diversos serviços que podem ser prestados à família, sendo eles:

- Financeiros:
 - Contas a pagar;
 - Contas a receber; e
 - Investimento de ativos líquidos.

- Administrativo:
 - Administração dos imóveis;
 - Administração de automóveis;
 - Administração de barcos;
 - Administração de aeronaves;
 - Administração dos seguros;
 - Administração dos passaportes;
 - Administração dos vistos;
 - Administração das viagens; e
 - Planejamento de sucessão.

- Contábil:
 - Elaboração de demonstrativos contábeis;
 - Elaboração de demonstrativos gerenciais;
 - Elaboração de folha de pagamento;
 - Declaração de imposto de renda; e
 - Verificação de certidões negativas perante os órgãos fiscalizadores.

- Jurídico:
 - Defesa de litígios;
 - Elaboração de inventário; e
 - Abertura de inventário.

- Tributário:
 - Planejamento tributário; e
 - Planejamento de sucessão.

- *Concierge*:
 - Reserva de viagens;
 - Reserva de restaurante;
 - Reserva de ingressos para shows;
 - Agendamento de vistos; e
 - Serviços de motorista.

- Etc.

Para Robles (2017), outra função importante do *Family Office* é garantir o sigilo e o anonimato para não expor as famílias. Neste sentido, a tecnologia tem papel importante, pois envolve o armazenamento de dados sigilosos da família em seus mais diferentes métodos.

2.8 Necessidade e Momento de Implementação do *Family Office*

Muitas famílias se perguntam se devem ter um *Family Office* e quando devem implementá-lo. De acordo com Ulloa et al. (2014), uma família deve ter um *Family Office* apenas se o patrimônio for alto o suficiente para necessitar de uma estrutura administrativa e estratégica

para gerenciá-lo. Lowenhaupt (2008) defende a liberdade individual e afirma que cada indivíduo deve administrar seus próprios ativos, sem obrigatoriamente contar com um *Family Office*. Hauser (2004) e Gray (2005) apontam que o que determina a necessidade de se ter um *Family Office* é a complexidade e não o tamanho do patrimônio. Há ainda uma discussão sobre o melhor momento para se criar um *Family Office*. Para Montfort (2004), um *Family Office* deve ser constituído quando o patrimônio familiar ultrapassar US\$ 30 milhões. Para Garnham (2001), um *Family Office* deve ser criado de acordo com a complexidade do mercado financeiro e a consequente dificuldade de se encontrar gestão especializada de ativos, dificuldade de se encontrar especialistas tributários para lidar com situações complexas e a falta de preparo das gerações futuras. De acordo com Wessel (2013), a maioria das famílias que se utiliza de *Family Offices* consiste em *High Net Worth Individuals* (HNWIs) (Indivíduos de Alto Patrimônio Líquido, em português) com ativos de investimento mínimo de US\$ 1 milhão, ou *Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWIs) (Indivíduos de Altíssimo Patrimônio Líquido, em português), que possuem ativos de investimento mínimo de US\$ 30 milhões. Portanto, nota-se que não há uma definição clara de quando efetivamente uma família deve constituir um *Family Office*.

De acordo com Robles (2017), famílias que desejem formar ou melhorar um *Family Office* devem começar por reunir uma força-tarefa, composta por líderes de família, para dar início ao plano. Existem diversos fóruns e estruturas que servem de apoio para a implementação do modelo de governança familiar. O grande objetivo destes colegiados é de comunicação, para que todos estejam alinhados sobre as necessidades e expectativas da família. Como um grupo, a força-tarefa deve conter:

- **Quem são os clientes do *Family Office*?:** fazer uma lista de todos aqueles que serão servidos pelo *Family Office*, tais como indivíduos, ramos de família, entidades de investimento, negócios, empresas parceiras e fundações;
- **Quais ativos serão gerenciados pelo *Family Office*?:** listar todos os ativos pelos quais o *Family Office* será responsável por gerenciar;
- **Quais serviços os clientes do *Family Office* precisam e desejam?:** todos os clientes do *Family Office* precisam de relatórios de performance precisos e compreensíveis, além de estudos sobre impostos. Outro item importante trata da gestão de riscos, segurança e reputação. Adicionais possíveis necessidades incluem gestão de

propriedade e pessoas, fluxo de caixa e serviços de *concierge*, que podem incluir gerir ativos físicos, tais como casas, automóveis, iates, aviões particulares, etc., além de ajuda doméstica, escolas e atividades de férias;

- **Como será o plano de negócios do *Family Office*?:** este documento deve apresentar quais serviços serão ofertados, uma linha de tempo de curto, médio e longo prazos, talentos necessários (a serem contratados diretamente ou terceirizados) e necessidade tecnológica. Nos moldes da dinâmica do mundo atual, resiliência e adaptabilidade são extremamente importantes, e a descrição dos cenários deve ser especialmente modelada para o curto prazo; e
- **Como o custo do *Family Office* será financiado?:** a divisão dos custos desta estrutura deverá ser feita e custeada de acordo com os serviços que serão ofertados a cada um dos seus clientes. Sob a perspectiva financeira, o orçamento do *Family Office* deve ser calculado mediante um multiplicador percentual sobre o total de ativos que está sendo gerido. *Family Offices* são caros de se operar; portanto, a família deve projetar inicialmente o custo desta estrutura e identificar o custo-benefício. No entanto, nos casos de adoção do *Family Office*, os custos desta estrutura são inferiores ao custo de uma gestão descentralizada, que costumeiramente gera taxas e ineficiência ao processo.

Ainda de acordo com Robles (2017), *Family Offices* excepcionais garantem alinhamento e coordenação completa entre o *Family Office*, a família e seus respectivos empregados, pois isso é importante para o alcance dos objetivos estabelecidos. Para a criação do *Family Office*, Robles (2017) sugere que primeiro as famílias respondam às seguintes perguntas:

- **Visão:** quem nós somos e o que a família deseja do *Family Office*?;
- **Missão:** qual a melhor estratégia para cumprir a visão da família?;
- **Cultura:** qual ambiente, atitude e práticas habilitarão o *Family Office* a implementar o plano estratégico familiar?;

- **Recursos:** há recursos amplos para cumprir com os objetivos, incluindo tecnologia e informação?; e
- **Treinamento:** os treinamentos em progresso estão aumentando a adaptabilidade da equipe para uma realidade de constante mudança?

Para Robles (2017), elementos fortes de governança garantem que o *Family Office* opere de acordo com a missão e valores da família ao longo de múltiplas gerações. São eles:

- A família articula sua missão, valores e visão para o futuro e o plano estratégico do *Family Office* é construído com base nestes itens. Ou seja, aqui tem-se claro qual o propósito do *Family Office*. A sugestão neste tópico é de desenvolver uma missão curta e focada, para que fique clara para todos;
- Os poderes, direitos e responsabilidades dos proprietários, *board* e gestores do *Family Office* são claramente divulgados e seguidos;
- Os proprietários escolhem o *board* de diretores e consultores para darem perspectiva, acessar habilidades de profissionais experientes, discutir estratégia e prover direcionamento do *Family Office*;
- Os gestores do *Family Office* são livres para implementar a estratégia definida pela família, sem interferência constante desta. Cabe ressaltar que é importante que o *Family Office* reporte constantemente seus avanços e resultados;
- Há reuniões regulares entre os colegiados criados, com convocação formal para que todos estejam preparados para o encontro e posterior ata escrita;
- Os relatórios do *Family Office* sobre performance são claros, compreensíveis e tempestivos, para que as tomadas de decisão sejam baseadas em fatos; e
- O plano estratégico do *Family Office* vai além dos investimentos e manutenção do patrimônio familiar.

Ainda de acordo com Robles (2017), *Family Offices* de sucesso possuem:

- Um senso claro de proposta baseado na visão e objetivos da família;
- Um CEO dinâmico;
- Gestão no estilo ‘de cima para baixo’ que seja inovador e, ao mesmo tempo, disciplinador para a consecução dos objetivos;
- Uma cultura flexível cuidadosamente definida que seja progressiva e inclusiva, e que adicione valor considerável à família;
- A habilidade de recrutar, desenvolver e reter talentos. Os melhores talentos são aqueles que venham a contribuir com a cultura já existente, ao invés de apenas se adaptar a ela; e
- Uma vigorosa obsessão para tornar o *Family Office* excepcionalmente efetivo, resiliente e adaptável.

Rajiv Agarwal (2018) aponta que o verdadeiro DNA de um *Family Office* é composto por transparência, confiança e confidencialidade. Os membros da família devem ter a certeza de que todas as informações compartilhadas com o *Family Office* não serão retransmitidas a terceiros. Mecanismos para evitar qualquer tipo de conflito são fundamentais e já existem, tais como *Non-Disclosure Agreement (NDA)* e acordos de cooperação.

2.9 Estruturas Existentes de *Family Office*

Para Robles (2017), a criação de um *Family Office* demanda muito trabalho e esforço. Esta estrutura costuma ser vista como uma extensão da família, da qual não possui separação profissional. No entanto, os melhores modelos são aqueles que estendem ao *Family Office* as projeções e ambições da família, mas que mantêm em mente e nas práticas diárias que esta estrutura é completamente profissional e somente existe para atingir os objetivos traçados pela

família. Manter a separação total desta estrutura e encorajar debates e questionamentos entre todos são medidas-chaves para a obtenção dos resultados esperados.

Atualmente existem diferentes tipos de *Family Offices* (Burri & Reymond, 2005) e estes estão divididos da seguinte maneira:

- ***Single Family Office (SFO)***: estrutura dedicada para apenas uma família. É constituído por uma equipe interna exclusiva para atender às necessidades específicas de uma família apenas. Seu modelo de financiamento se dá a partir dos recursos da família detentora do *Family Office*;
- ***Multi-Family Office (MFO)***: é gerenciado por diversas famílias e permite que estas famílias, com valores e culturas similares, trabalhem em conjunto e criem sinergia, aumentando sua capacidade de investimento. Tipicamente, a propriedade do *Family Office* é compartilhada entre as diversas famílias, bem como seus custos operacionais; e
- ***Professional Family Office (PFO)***: possui estrutura similar ao *Multi-Family Office*, porém é tipicamente administrada e é de propriedade de uma entidade externa às famílias que recebem o serviço. Este tipo de *Family Office* costuma ser operado por bancos ou outras empresas similares que oferecem serviços financeiros, consultoria em tributação, consultoria legislativa, etc. Seus custos são financiados a partir da cobrança que estes *Family Offices* fazem às famílias que os contratam.

Michael Zeuner, Maria Elena Lagomasino e Santiago Ulloa (2014) mencionam que alguns questionamentos podem auxiliar a família na tomada de decisão para gerenciar um *Family Office* de maneira independente, ou para contratar uma estrutura terceirizada profissional. São eles:

- o que somos como família?;
- quais são nossos conhecimentos e interesses hoje e no futuro?;
- qual papel queremos desempenhar na gestão de nossa riqueza?;

- quanto envolvidos queremos estar na gestão do nosso patrimônio?; e
- qual a nossa agenda e objetivos gerais?

Habbershon, Williams, & MacMillan (2003) reúnem as perspectivas de: i) propriedade; ii) gestão; e iii) base de clientes de um *Family Office* para poderem concatenar os possíveis modelos de *Family Office* existentes.

- Propriedade:
 - *Single Family Office* (SFO): uma única família é proprietária do *Family Office*;
 - *Multi-Family Office* (MFO): duas ou mais famílias são proprietárias do *Family Office*; e
 - *Professional Family Office* (PFO): nenhuma família é proprietária do *Family Office*.
- Estrutura:
 - Fechada: atende exclusivamente às necessidades da família; e
 - Aberta: atende às necessidades das famílias que não são proprietárias do *Family Office*.
- Gestão:
 - Interna Familiar: o CEO ou principal executivo do *Family Office* é membro da família; e
 - Externa: o CEO ou principal executivo do *Family Office* não é membro da família.

Mediante as possíveis combinações, diversos modelos de *Family Offices* podem ser criados, conforme mostrado na tabela abaixo:

Denominação	Estrutura	Característica Objetiva Principal
SFO Fechado de Gestão Interna Familiar	Apenas uma família possui a propriedade do <i>Family Office</i> + Gestão feita apenas sobre os ativos da família detentora do <i>Family Office</i> + Membro da família proprietária do <i>Family Office</i> é o principal executivo do <i>Family Office</i>	Busca de atendimento da(s) necessidade(s) da(s) família(s)
MFO Fechado de Gestão Interna Familiar	Duas ou mais famílias possuem a propriedade do <i>Family Office</i> + Gestão feita apenas sobre os ativos das famílias detentoras do <i>Family Office</i> + Membro de uma das famílias proprietárias do <i>Family Office</i> é o principal executivo do <i>Family Office</i>	
SFO Fechado de Gestão Externa	Apenas uma família possui a propriedade do <i>Family Office</i> + Gestão feita apenas sobre os ativos da família detentora do <i>Family Office</i> + Membro externo da família proprietária do <i>Family Office</i> é o principal executivo do <i>Family Office</i>	
MFO Fechado de Gestão Externa	Duas ou mais famílias possuem a propriedade do <i>Family Office</i> + Gestão feita apenas sobre os ativos das famílias detentoras do <i>Family Office</i> + Membro externo às famílias proprietárias do <i>Family Office</i> é o principal executivo do <i>Family Office</i>	
MFO Aberto de Gestão Interna Familiar	Duas ou mais famílias possuem a propriedade do <i>Family Office</i> + Gestão feita sobre os ativos das famílias detentoras do <i>Family Office</i> e sobre ativos de outras famílias + Membro de uma das famílias proprietárias do <i>Family Office</i> é o principal executivo do <i>Family Office</i>	Busca de lucro através da venda de serviços e <i>expertise</i> para clientes externos
MFO Aberto de Gestão Externa	Duas ou mais famílias possuem a propriedade do <i>Family Office</i> + Gestão feita sobre os ativos das famílias detentoras do <i>Family Office</i> e sobre ativos de outras famílias + Membro externo às famílias proprietárias do <i>Family Office</i> é o principal executivo do <i>Family Office</i>	
PFO Aberto de Gestão Externa	Propriedade do <i>Family Office</i> é familiar ou não + Gestão feita sobre os ativos das famílias contratantes do <i>Family Office</i> + Membro externo às famílias contratantes do <i>Family Office</i> é o principal executivo do <i>Family Office</i>	

Quadro 4: Tipos de *Family Office* – Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003

2.10 Composição da Equipe de *Family Office*

De acordo com Robles (2017), famílias que desejem formar ou melhorar um *Family Office* devem começar por reunir uma força-tarefa, composta por líderes de família, para dar início

ao plano. Enquanto os criadores de riqueza estiverem vivos e conscientes, estes têm todas as condições para isso e se sugere que sejam os supervisores do trabalho do *Family Office*. Quando a família começar a crescer e/ou os criadores de riqueza não estiverem mais presentes, sugere-se que seja criado um conselho de família formado por, no mínimo, três pessoas, para monitorar e acompanhar as atividades do *Family Office*. Um destes três membros deve ser o ‘*chairman*’ para tomar as decisões finais. Todo este arranjo de composição, limites e alçadas dos membros e do *Family Office* devem estar documentados em um termo de governança. Um *Family Office* que almeje se manter perene dentro da estrutura familiar deve incentivar todos os membros da família a desenvolver e implementar estruturas efetivas de governança familiar.

Para Robles (2017), o patriarca da família deverá construir a estrutura do *Family Office* para que esta possa atender às suas próprias necessidades e expectativas. Como em qualquer outro empreendimento, o início do processo é caracterizado por uma estrutura enxuta. Dentro desta estrutura, o fundador normalmente recorrerá a uma pessoa que compreenda quais são estas necessidades e que acredita que será capaz de atendê-las de maneira satisfatória. É muito importante que se saiba quem de fato será o responsável por cada uma das atividades. Além disso, dentro de um processo de sucessão os herdeiros da riqueza devem saber quais são seus papéis dentro desta estrutura, e um sucessor do CEO do *Family Office* deve ser formado, mesmo que não seja um membro da família.

CEOs devem ter como responsabilidades o preenchimento e o cumprimento das atividades designadas pela família, bem como estar a cargo dos itens que compõem o plano estratégico do *Family Office*, segundo Robles (2017). Estes CEOs podem vir de qualquer lugar, desde que cumpram os requisitos familiares. Alguns itens importantes são:

- Possuir um histórico de obtenção de bons resultados;
- Ser a força por trás dos sucessos ou fracassos;
- Entender de maneira clara os objetivos definidos;
- Contratar os talentos corretos para formar sua equipe;

- Treinar e coordenar seu time de profissionais para entregar os resultados que a família deseja;
- Pensar grande; e
- Ter visão sobre o futuro.

Além disso, é fundamental que o CEO tenha experiência em posições de liderança, mesmo que não tenha sido um CEO. Para esta posição, manter uma postura resiliente sob pressão é importante quando for tomar decisões.

Para Robles (2017), a composição do time pode variar de acordo com a missão estabelecida pela família ao *Family Office*. As áreas, em termos gerais, podem ser:

- **Legal:** ajuda a preservar e transferir recursos da família, através da tratativa de uma série de burocracias e documentos. Pode atuar na defesa de eventuais litígios, também;
- **Tributos:** trabalho normalmente executado em conjunto com a área legal e de investimentos do *Family Office*. Tem como objetivo encontrar o melhor arranjo para garantir a eficiência tributária no processo de geração de renda e transferência de riqueza;
- **Financeira:** tipicamente coordenada por um *Chief Investment Officer* (CIO), foca em política de investimento e alocação de recursos dentro da matriz de ativos da família. Esta área pode ter também um viés financeiro administrativo para a realização de contas a pagar e receber da família;
- **Recursos Humanos:** normalmente esta unidade existe em *Family Offices* muito grandes e contribui para encontrar os melhores recursos para o próprio *Family Office* e/ou família. Contribui também para encontrar funcionários que atendam a outras demandas da família;
- **Secretariado:** costuma surgir para dar suporte às atividades do CEO dentro do *Family Office*. Além disso, tem um papel fundamental na contribuição das atividades de

conciierge, que podem envolver desde agendamento de consultas médicas até reservas de viagens mais complexas;

- **Administrativo:** unidade voltada a manter a organização do *Family Office* e também da própria família. Possui como atribuições administrar as apólices de seguros, vistos, passaportes, imóveis, automóveis, barcos e aeronaves dos membros da família. Além disso, contribui para a organização dos encontros familiares e relatórios para prestação de contas; e
- **Contábil:** área que tem como objetivo elaborar as demonstrações contábeis e gerenciais dos ativos da família, declaração de imposto de renda, folha de pagamento dos funcionários e garantia das entregas dos documentos acessórios obrigatórios para a retirada de certidões negativas nos mais diversos colegiados.

A existência de confiança entre os executores das atividades dos *Family Offices* e os clientes dos *Family Offices* é algo fundamental a ser preservado para que as partes não tenham conflito. Quanto mais aberta for a estrutura do *Family Office*, seja com a presença de membros externos na administração, seja com a presença de muitas famílias proprietárias ou seja com a existência de diversos clientes, maior e mais intensa será a implementação de mecanismos de controles comportamentais e formais.

2.11 Sucessão e Liderança nos Círculos Familiares

“Sucessão é o processo pelo qual ocorre a transição do fundador ou dos líderes da atual geração nas esferas da família, do patrimônio e da empresa para lideranças da nova geração. Cada esfera passará por seu próprio processo de sucessão, com a legitimação de sua própria liderança, de perfil específico.” (BERBHOEFT et al., 2006).

“A perspectiva central do modelo de sucessão é que a sucessão vai muito além de se “desligar” o líder que sai e “ligar” o novo líder. A sucessão é um processo de transição, ao longo das três dimensões (família, propriedade e empresa). Um processo que envolve a revelação e o exame dos sonhos, de todos os participantes chave, para o futuro, e a formação, a partir deles, de um sonho coerente para a empresa da família. Em seguida, ele envolve a

compreensão dos requisitos do futuro escolhido e o trabalho necessário à preparação do sistema para o sucesso nesse futuro. O fascínio sobre o processo sucessório na empresa familiar é muito compreensível; ele é complexo e obrigatório. Para ajudá-lo a se desenvolver é preciso aplicar princípios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa – um desafio formidável, mas com recompensas extraordinárias.” (DAVIS et al., 2017).

De acordo com Davis et al. (2017), a transição de liderança no círculo empresarial pode ocorrer por meio de três métodos, sendo:

- **Reciclagem:** a estrutura é mantida como está. Por exemplo: de proprietário controlador para proprietário controlador, de sociedade entre irmãos para sociedade entre irmãos, e de consórcio entre primos para consórcio entre primos;
- **Progressivas:** a estrutura passa a ficar mais complexa. Por exemplo, de proprietário controlador para sociedade entre irmãos ou consórcio entre primos, e de sociedade entre irmãos para consórcio entre primos; e
- **Recursivas:** a estrutura passa a ficar mais simples. Por exemplo: de consórcio entre primos para sociedade entre irmãos ou proprietário controlador, e de sociedade entre irmãos para proprietário controlador.

A figura abaixo mostra um total de nove tipos possíveis de sucessão no círculo de propriedade. Essa tipologia demonstra a diversidade e a complexidade das transições de liderança:

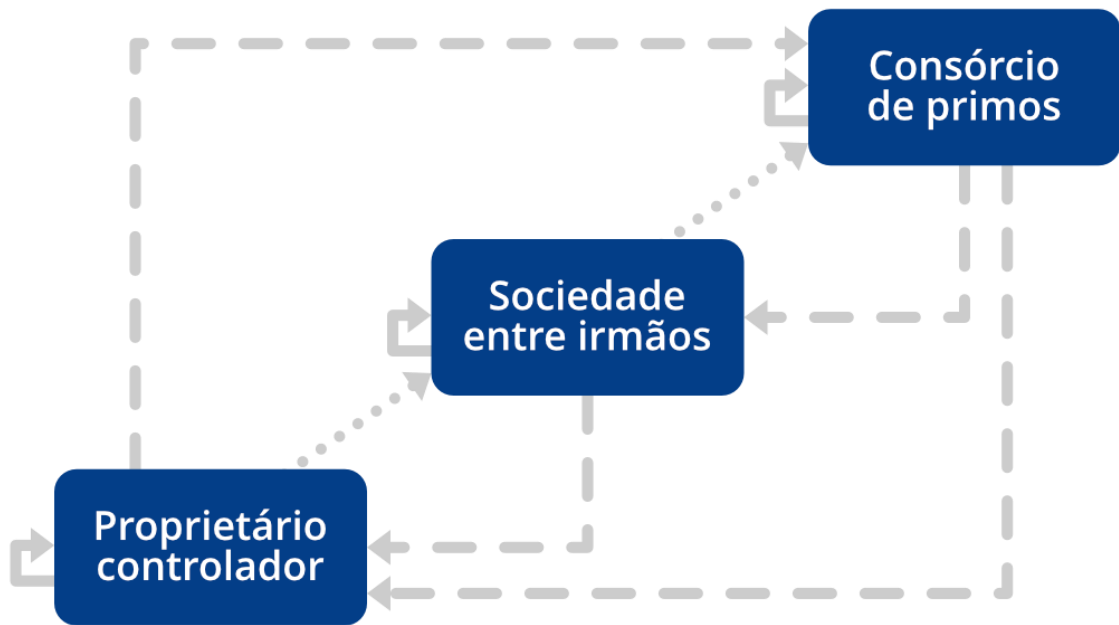


Figura 6: Modelos de sucessão no círculo de propriedade – Davis et al., 2017

De acordo com John Davis (2013), as famílias multigeracionais bem-sucedidas se identificam com todo o seu portfólio de ativos (incluindo a empresa familiar). Elas se concentram em como aumentar o portfólio ao longo do tempo para atender às suas necessidades e ajudar a cumprir sua missão de geração em geração. As famílias multigeracionais de sucesso superam a "visão da empresa" para desenvolver uma estratégia geral de riqueza familiar. É assim que uma família alcança sucesso e sustentabilidade ao longo de gerações. O autor realizou pesquisas em centenas de famílias para rastrear como a riqueza se transforma ao longo de gerações e identificou que nem sempre tal riqueza é perdida pela terceira geração. Tipicamente, a riqueza da família segue três caminhos alternativos ao longo do tempo, conforme descrito abaixo:



Figura 7: Caminhos da riqueza familiar – DAVIS, John A., 2013

John A. Davis (2013) demonstra que a riqueza tende a crescer de maneira rápida em uma única geração (tipicamente do patriarca) ou nas gerações seguintes. A partir deste estágio, ela pode seguir três caminhos distintos:

- **1º Caminho – Declínio:** tipicamente, segue a conhecida regra das três gerações, que demonstra que a riqueza da família começa a ser perdida a partir da terceira geração. Segundo o autor há duas explicações para isso:
 - A família consome seus ativos de maneira mais rápida do que gera ativos; e
 - Os negócios da família estão em um estágio de maturação ou declínio em seu setor, não estão acompanhando os avanços tecnológicos e não se reinventam.
- **2º Caminho – Declínio Acelerado:** em geral, segue a conhecida regra das três gerações, porém de maneira muito mais acelerada em que a família perde muito dinheiro. Além dos motivos apresentados no caminho de declínio, há também outros motivos, sendo eles:

- A família faz uma ou mais má(s) aposta(s) em investimentos excessivamente arriscados que não dão bons resultados; e
 - Os ativos financeiros são divididos devido a conflitos familiares, que tipicamente costumam ser muito caros.
- **3º Caminho – Crescimento:** segue de maneira invertida a regra das três gerações e, ao invés de consumir e/ou perder riqueza, tipicamente gera riqueza. Segundo o autor, estas famílias seguem alguns princípios que contribuem para o resultado:
 - Possuem um forte talento gerenciando as operações familiares;
 - Mantêm-se unidas como uma família;
 - Mantêm o foco na missão da família;
 - Controlam suas despesas de estilo de vida;
 - Diversificam os investimentos no momento certo; e
 - Desenvolvem o talento da família, incluindo - em todas as gerações - a formação de criadores de riqueza que sabem como ganhar dinheiro para a família.

Partindo do pressuposto apresentado no caminho do crescimento acima, John Davis (2014) criou a ‘Estrutura de Sustentabilidade da Empresa Familiar’. A estrutura é representada como um triângulo, com três pontos focais: crescimento de ativos; talento da família; e unidade familiar. O crescimento de ativos é alcançado adotando uma abordagem de portfólio para os ativos e negócios da família, incluindo diversificação prudente. A união e o talento da família são essenciais para apoiar as decisões ousadas que devem ser tomadas para continuar a aumentar os ativos da família e manter a sua disciplina financeira. Segundo o autor, esta é a base de uma estratégia multigeracional de riqueza:

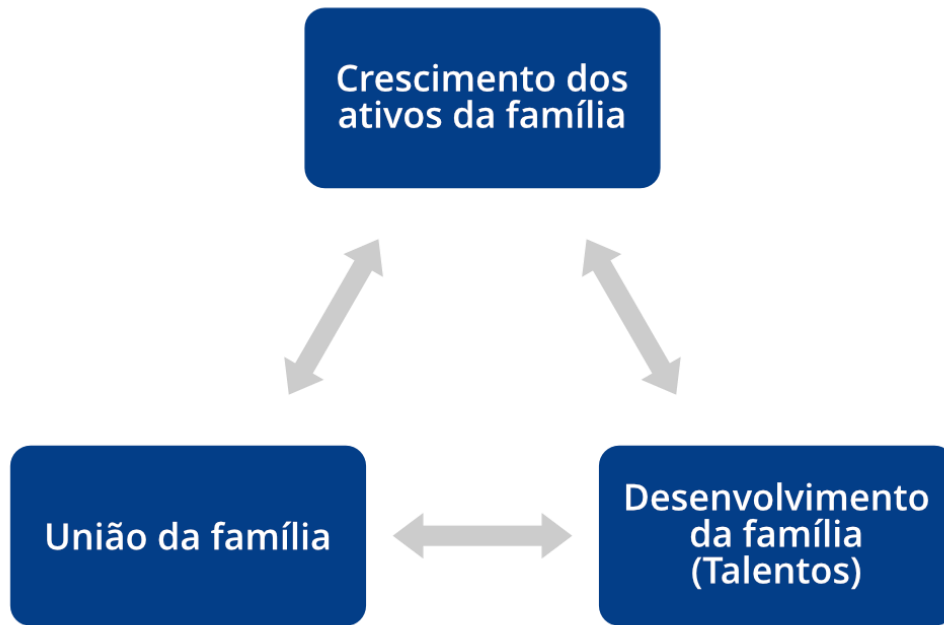


Figura 8: Sustentabilidade familiar – DAVIS, John A., 2014

De acordo com John A. Davis e Florence C. Tsai (2013), é importante que os membros da família permaneçam unidos em seus objetivos e apoiem o gerador de riqueza. O líder da família que ajuda o grupo familiar a manter sua unidade precisa de diplomacia e boas habilidades políticas. Pode ser que o gerador de riqueza não esteja equipado para isso. É por essa razão que, muitas vezes, há três grupos principais na família que precisam ser desenvolvidos para criar longevidade na empresa familiar.

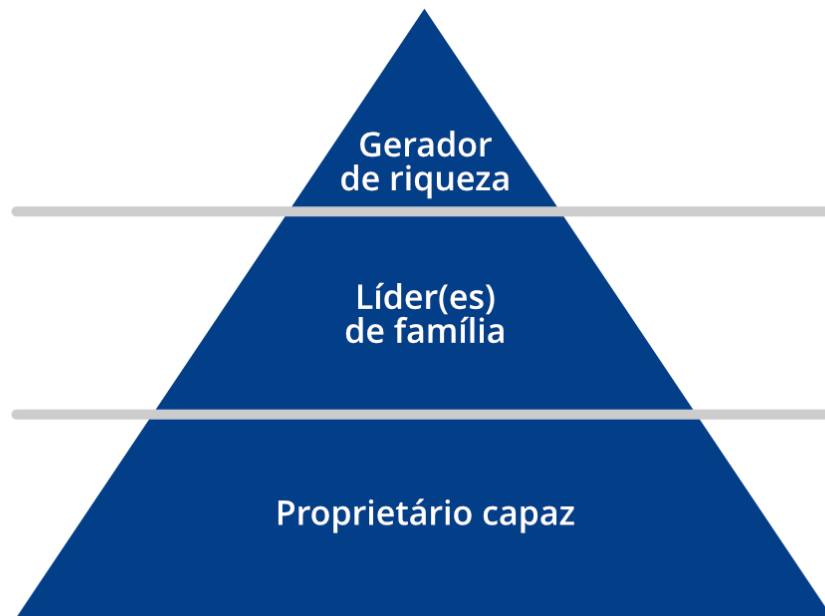


Figura 9: Pirâmide das capacidades a serem desenvolvidas no empreendimento familiar – DAVIS, John A., TSAI, Florence C., 2015

Ainda segundo os autores, os papéis que precisam ser cultivados incluem:

- Alguns geradores de riqueza que podem desenvolver e implementar estratégias para regenerar a riqueza em todas as gerações;
- Alguns líderes familiares que manterão a unidade dentro da família em apoio aos geradores de riqueza; e
- Proprietários, geralmente capazes, que entendem o que os líderes estão tentando realizar e estão dispostos a aceitar a abordagem e fazer sacrifícios, quando necessário.

Matt Wesley, do Centro Merrill Lynch para Riqueza e Governança Familiar, diz que é importante sempre checar se os itens de preservação da família estão seguindo conforme o planejamento; portanto, alguns questionamentos devem ser feitos pelos membros familiares, tais como:

- Cada membro individual da família está prosperando?;

- Os movimentos dentro de cada um dos ramos familiares são motivadores para que cada geração esteja motivada em manter a união familiar?;
- Os líderes familiares ouvem os assuntos individuais daqueles que eles lideram?;
- Há membros da família selecionados para gerenciar o objetivo de manter os capitais humano, intelectual e financeiro?; e
- Os membros da família reconhecem que os líderes estão emprenhados na missão?

Mediante os possíveis modelos de sucessão apresentados, Sam Bruehl e Rob Lachenauer (2018) argumentam que empreendimentos familiares perduram apenas se houver o engajamento dos proprietários, e se estes proprietários forem detentores de uma visão de longo prazo muito diferente dos executivos da companhia. Eles ainda demonstram que há cinco elementos que guiam muito bem o processo de incluir a próxima geração no negócio familiar, e que o objetivo destes cinco elementos não é apenas contribuir para que a próxima geração desenvolva habilidades concretas de liderança, mas que também que ela desenvolva habilidades psicológicas para assumir esta nova função:

- **Ajudar a próxima geração a encontrar os seus corretos espaços:** itens essenciais para uma gestão efetiva da propriedade vão além do papel de CEO, e estes papéis não podem ser terceirizados, tais como fazer parte do conselho de administração, gerenciar o *Family Office*, liderar a “fundação familiar” e liderar o conselho familiar;
- **Manter a dinâmica do grupo:** é essencial gerenciar como a próxima geração de proprietários deverá trabalhar e se comunicar com a atual administração. É importante que o proprietário atual se afaste um pouco do contexto e deixe que os membros da próxima geração tomem as decisões e apresentem quais são os seus reais interesses profissionais e pessoais;
- **Ajudar a próxima geração a encontrar a sua voz coletiva:** é comum os executivos da companhia e membros do conselho de administração perguntarem aos novos proprietários o que eles esperam do *business*. Neste processo de treinamento, recomenda-se que um membro do conselho de administração seja escolhido para

trabalhar em conjunto com eles para que possam identificar a voz coletiva do grupo. O questionamento sobre cinco temas conflitantes é importante: i) maximização do valor do negócio no longo prazo; ii) dividendos de curto prazo; iii) esforços filantrópicos; iv) emprego de familiares; e v) harmonia familiar;

- **Criar um programa de desenvolvimento da próxima geração:** estes programas fundamentam-se na lapidação da próxima geração para que se tornem bons proprietários e líderes. Em geral, focam em cinco objetivos: i) desenvolvimento de competências e habilidades para serem proprietários do *business*; ii) práticas e princípios do empreendimento familiar; iii) conhecimento dos ativos do empreendimento familiar; iv) conhecimento dos valores e história familiar; e v) desenvolvimento de competências para liderança pessoal. Normalmente o conselho familiar, juntamente com o *Family Office*, são os responsáveis por liderar este programa e têm como suporte a presença de profissionais externos para tratar de assuntos educacionais; e
- **Dar espaço para a próxima geração operar:** empreendimentos familiares bem-sucedidos trabalham com um modelo mental de quatro salas diferentes: i) sala do proprietário; ii) sala da família; iii) sala do gestor; e iv) sala do conselho de administração. É muito importante fazer com que a próxima geração reconheça muito bem quais as atribuições e regras de cada uma destas salas. Como desafio ao longo do tempo, torna-se necessário que os membros da próxima geração trabalhem na tomada de decisão sobre quem deve ocupar cada uma destas salas, para que traga bons resultados para estes sucessores.

Os autores Fernando Curado, Fernando Chaddad, Aline Porto e Thiago Penido (2018) encontraram uma correlação entre a forma que a geração atual educa a próxima geração e os resultados futuros da empresa, demonstrando que maiores exigências e preparo educacional são fontes de sucesso para a geração seguinte. Alguns fatores apontados pelos pesquisadores demonstram que uma combinação entre a falta de zelo da administração atual pela continuidade dos negócios pela geração futura e o pensamento de “não se mexer em time que está ganhando” pode levar à postergação de modelos de governança e à perda de valor

patrimonial. Por fim, os autores apontaram que ainda existem outras distorções ruins ao modelo de sucessão, tais como:

- **Visão feudal da propriedade:** a geração atual entende que a gestão deve ser conduzida por membros da próxima geração de cada ramo, sem haver interconexões e/ou vontade de se trabalhar no negócio;
- **Concentração de patrimônio em um só ramo de negócios:** esta é a famosa ideia de “concentrar todos os ovos em uma mesma cesta”. Além disso, este fator está associado à falta de segurança do sócio-fundador em garantir sua aposentadoria mediante uma renda de outro empreendimento ou segmento, fazendo com que ele não abandone o negócio;
- **Obsolescência tecnológica e operacional:** falta de investimentos em artefatos tecnológicos e visão centralizada apenas nos negócios que foram inventados dentro da companhia; e
- **Próxima geração desmotivada ou descompromissada:** condição que vem acompanhada de valores familiares fracos, em que a geração de sucessos possui poucos objetivos.

2.12 Projeções Futuras para os *Family Offices*

Kirby Rosplock e Barbara R. Hauser (2014) apontam algumas tendências para os *Family Offices* nos próximos anos. São elas:

- **Crescimento na População Global de *Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWI):** UHNWI são aqueles que possuem mais de US\$ 30 milhões em ativos. Em 2013, o número de milionários cresceu 6,3%, chegando a 2,9 milhões de indivíduos. A *Family Wealth Alliance* estima que existam entre 2.500 e 3.000 *Single Family Offices* (SFO) no mundo que, combinados, gerenciam US\$ 1,2 trilhão. Em paralelo ao crescimento de SFOs, estão os *Multi-Family Offices* (MFO), que cuidam dos patrimônios de diversas famílias. Segundo dados da *Family Office Exchange* (FOX), existem entre 3.000 e 5.000 *Family Offices* atualmente. Especialistas apontam que um

indicador importante sobre o crescimento de *Family Offices* é o avanço do número de eventos, congressos, fóruns e feiras sobre o assunto. Rosplock e Hauser (2014) têm como primeira predição um contínuo crescimento no número de SFOs e MFOs, baseado no crescimento de UHNWI;

- **Aumento Substancial de Serviços Financeiros e Parcerias dentro do Reino de *Family Offices*:** O número crescente de plataformas de *Family Offices* estabelecidas por bancos, os quais fornecem consultorias sobre investimentos, direito e contabilidade, demonstra esta tendência;
- **Enxergar a Gestão de Investimento como uma *Commodity*:** Estes serviços passarão a não ter diferencial algum. O envolvimento de bancos como *Family Offices* deverá encorajar os atuais *Family Offices* a oferecerem serviços de diferenciação, como *concierge*, por exemplo;
- **Sucessão, Sustentabilidade e o Confronto da Matemática Geracional (Sustentabilidade da Família e do *Family Office*):** Pesquisadores do *Center for Wealth and Philanthropy*, do *Boston College*, apontaram em pesquisa que há uma estimativa de transferência de recursos da ordem de US\$ 59 trilhões entre 2007 e 2061. Estas transferências se darão entre sucessores, impostos, filantropia, etc.;
- ***Family Offices* como Entidades Globais:** se exigirá um quadro maior de colaboradores alocados fora do país e parcerias internacionais. Conforme as famílias e empresas se tornem globais, os *Family Offices* deverão acompanhar seus movimentos.

Ainda no aspecto das tendências, Vogel (2017) afirma que a filantropia estará no centro dos objetivos não financeiros das famílias. De acordo com o relatório do Credit Suisse, de 2016, 1% das pessoas mais ricas possuem mais ativos do que todo o resto do mundo, desde 2015. Os envolvidos em filantropia, em especial a nova geração, possuem o desejo de agir enquanto estão vivos, envolvendo-se ativamente nas atividades filantrópicas, estando propensos a correr maiores riscos e a posicionar maiores apostas, mas, acima de tudo, desejam verificar se as doações possuem medição no impacto da sustentabilidade. Vogel (2017) menciona que há diversos benefícios para a família, o negócio e a sociedade:

- **Família:** ajuda a manter a família unida através de gerações. Famílias empreendedoras são altruístas sobre as causas que elas apoiam. Elas se envolvem emocionalmente com os *stakeholders* na jornada da filantropia;
- **Empresa:** contribui para a reputação da empresa, sinalizando comprometimento com o longo prazo e a importância de objetivos não financeiros. Isso é importante porque objetivos empresariais de longo prazo costumam se traduzir em objetivos sociais de longo prazo, e isso tem um efeito positivo no comprometimento dos funcionários não membros da família; e
- **Sociedade:** os desafios da sociedade são extremamente grandes para serem tratados apenas por uma única instituição; por isso, a união das partes torna-se cada vez mais importante. Nos próximos anos o autor menciona que perceberemos uma transferência muito grande de patrimônio para as novas gerações. A geração dos *millennials* é globalmente conectada, se preocupa com o nosso planeta e está empenhada em transformar o mundo em um ambiente ainda melhor para as próximas gerações.

Peter Vogel (2017) ainda apresenta tendências iminentes na moderna filantropia:

- **Crescimento de mega doadores:** há um crescimento dos empreendedores que se tornaram ricos e decidiram usar sua riqueza para o bem do mundo. Exemplos disso são os empreendedores George Soros, Bill Gates, Warren Buffett, Michael Bloomberg e Mark Zukemberg;
- **Mudança de impacto:** os doadores estão cada vez mais exigindo indicadores de desempenho para garantir que o dinheiro deles esteja sendo empregado de maneira eficaz e eficiente;
- **Convergência de *stakeholders*:** há uma convergência muito grande entre todos os envolvidos no processo de filantropia, em especial *stakeholders* próximos; e
- **Democratização do doar:** a tecnologia permite que muitas pessoas e empresas participem do processo da filantropia e suas respectivas atividades, não apenas os ricos

com suas doações. Primeiro, uma contribuição em massa permite que cada um faça uma contribuição para a sociedade. Segundo, filantropia online permite que as pessoas e as empresas contribuam com projetos específicos, mesmo que seja com um valor muito baixo. Terceiro, fundos agregados estão se formando, ao invés de iniciativas isoladas.

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem de Pesquisa e Natureza do Estudo

O objetivo desta dissertação foi o de realizar uma pesquisa com determinados *Family Offices* do Brasil, bem como explorar a atuação deles com seus clientes (famílias). Dessa maneira, esta pesquisa teve uma característica exploratória e seu principal foco esteve nas respostas que os entrevistados deram às perguntas do questionário, bem como suas atuações perante os próprios *Family Offices*. Por este motivo, a abordagem qualitativa, definida por Creswell (2010) como meio para explorar e para entender o significado que o indivíduo ou os grupos atribuem a um problema social ou humano, foi utilizada no trabalho.

“Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores” (GIL, 1999, p. 43).

As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999, p. 43), visam a “proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo”, ou seja, justamente o que se espera desta dissertação.

3.2 Método de Coleta de Dados

A pesquisa sobre o modelo de atuação dos *Family Offices* no Brasil se deu por meio de entrevistas de natureza qualitativas semiestruturadas, pois, segundo Marconi e Lakatus (2004), este tipo de entrevista permite que o entrevistador tenha maior flexibilidade para gerenciar cada entrevista de acordo com o que for mais adequado no momento, o que também permite ao entrevistador atuar com maior profundidade em determinados assuntos.

As entrevistas foram agendadas e conduzidas pelo próprio autor, de maneira presencial ou remota. Todas as respostas às perguntas foram transcritas pelo autor para que análises pudessem ser feitas posteriormente. Seguindo o critério de transparência, o roteiro das

entrevistas (Apêndice I) recebeu a aprovação da Comissão de Ética da Fundação Getúlio Vargas (Apêndice II), o qual foi compartilhado com os entrevistados. Com o objetivo de manter o sigilo de dados, o autor das entrevistas acordou com os entrevistados que o nome do entrevistado, o *Family Office* e/ou a família não teriam seus nomes divulgados e/ou registrados.

Como parte do objetivo da dissertação, deve-se destacar que as perguntas que compuseram o roteiro de entrevista foram elaboradas fundamentadas no critério de como estas questões contribuiriam para responder à pergunta de pesquisa. Elas buscaram estar ligadas aos fundamentos apresentados no referencial teórico apresentado anteriormente.

No início de cada interlocução o entrevistador apresentava ao entrevistado o contexto, os objetivos, as contribuições esperadas, o tempo de duração da sessão e informava ao entrevistado que a entrevista poderia ser interrompida a qualquer momento por parte do entrevistado. Além disso, solicitava que os entrevistados assinassem o Termo de Consentimento (Apêndice III), também aprovado pela Comissão de Ética da Fundação Getúlio Vargas. O roteiro para a entrevista contribuiu para a ligação entre as respostas a partir de seu sequenciamento lógico.

3.3 Amostra

Pelo fato de a abordagem específica da pesquisa ser um estudo de múltiplos casos, o estudo foi realizado com 18 (dezoito) *Family Offices* brasileiros. A amostra teve como foco os *Family Offices* das regiões sul e sudeste do Brasil justificada pelos fatos de que: i) o autor possui facilidade de acesso a estas estruturas e regiões; ii) de acordo com o relatório ‘Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras’, de 2019, do IBGC, 85,10% das empresas familiares estão nestas regiões. Este segundo fato justifica o atingimento nacional do levantamento, dada a representatividade da amostra. Seguem abaixo os detalhes das entrevistas:

Nome do Entrevistado	Família	Empresa Familiar	Segmento de Atuação	Tipo	Formato da Entrevista	Data da Entrevista	Horário da Entrevista	Duração da Entrevista (Minutos)
N1	F1	B1	Financeiro	Multi / PFO	Presencial	15/08/2019	17:30	44
N2	F2	B2	Infraestrutura Logística	Single	Presencial	22/08/2019	09:00	72
N3	F3	B3	Imobiliário	Single	Presencial	26/08/2019	10:30	37
N4	F4	B4	Diversos	Multi / PFO	Presencial	29/08/2019	09:00	25
N5	F5	B5	Viagem	Single	Presencial	29/08/2019	10:30	58
N6	F6	B6	Saúde	Single	Remota	05/09/2019	10:00	38
N7	F7	B7	Saúde	Single	Presencial	18/09/2019	15:00	67
N8	F8	B8	Educação	Single	Presencial	24/09/2019	15:00	187
N9	F9	B9	Automobilístico	Single	Presencial	25/09/2019	09:00	41
N10	F10	B10	Imprensa	Single	Presencial	27/09/2019	10:00	68
N11	F11	B11	Agrícola	Single	Presencial	02/10/2019	10:00	89
N12	F12	B12	Financeiro	Single	Presencial	07/11/2019	10:30	44
N13	F13	B13	Energia	Single	Remota	07/11/2019	11:30	70
N14	F14	B14	Indústria	Single	Remota	11/11/2019	11:30	49
N15	F15	B15	Indústria	Single	Remota	11/11/2019	14:30	36
N16	F16	B16	Educação	Single	Remota	25/11/2019	18:20	39
N17	F17	B17	Imprensa	Single	Remota	26/11/2019	16:30	66
N18	F18	B18	Farmacêutico	Single	Presencial	09/12/2019	09:30	67

Quadro 5: Dados das entrevistas

Observa-se que as datas de realização das entrevistas foram distribuídas ao longo do segundo semestre de 2019, dividindo-se entre os meses de agosto e dezembro. O processo espaçado de

entrevistas permitiu ao autor ter um aprendizado maior sobre a condução das sessões a fim de conseguir extrair as melhores informações dos entrevistados. A tecnologia foi um fator de contribuição importante na coleta de dados, considerando que 33% dos *Family Offices* foram entrevistados de maneira remota. Todos os entrevistados foram atenciosos para com o entrevistador, considerando que o tempo médio de entrevista foi de 61 minutos, e que o tempo acordado previamente entre entrevistador e entrevistado foi de 30 minutos.

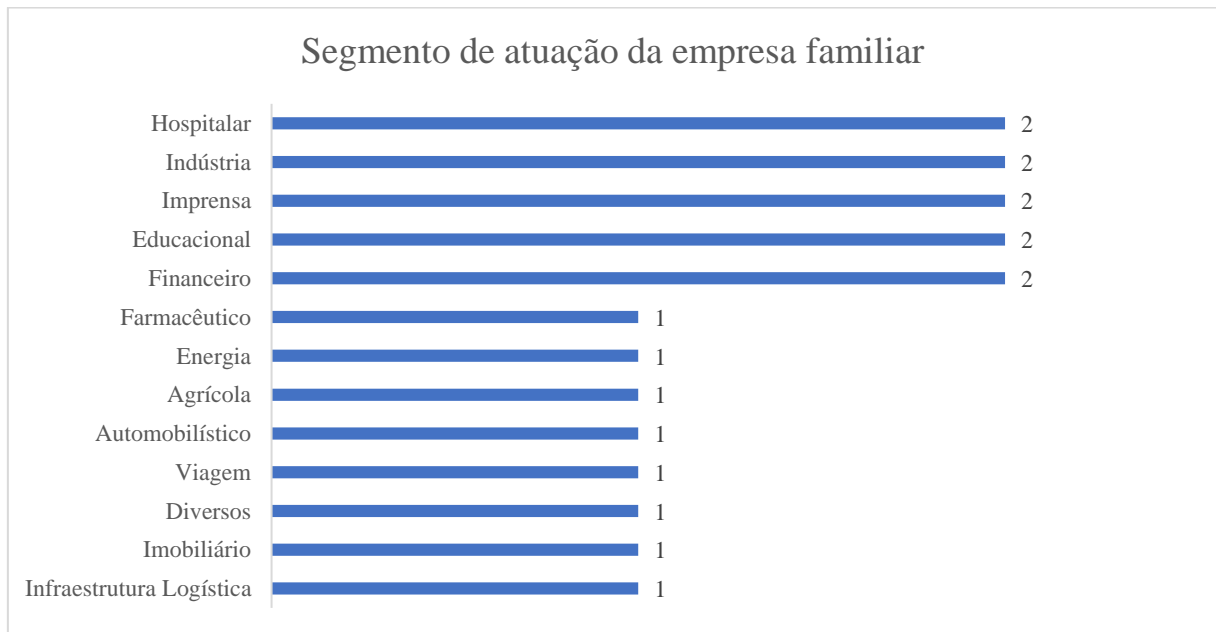


Gráfico 1: Segmento de atuação da empresa familiar

O autor buscou realizar entrevistas com *Family Offices* de famílias empresárias dos mais diversos segmentos de atuação. Nota-se, neste sentido, que o objetivo foi alcançado com sucesso, pois, de 18 entrevistas, 13 foram com *Family Offices* de famílias empresárias de segmentos distintos. Isso garantiu uma maior diversidade nas respostas dos entrevistados, conforme poderá ser notado mais adiante.

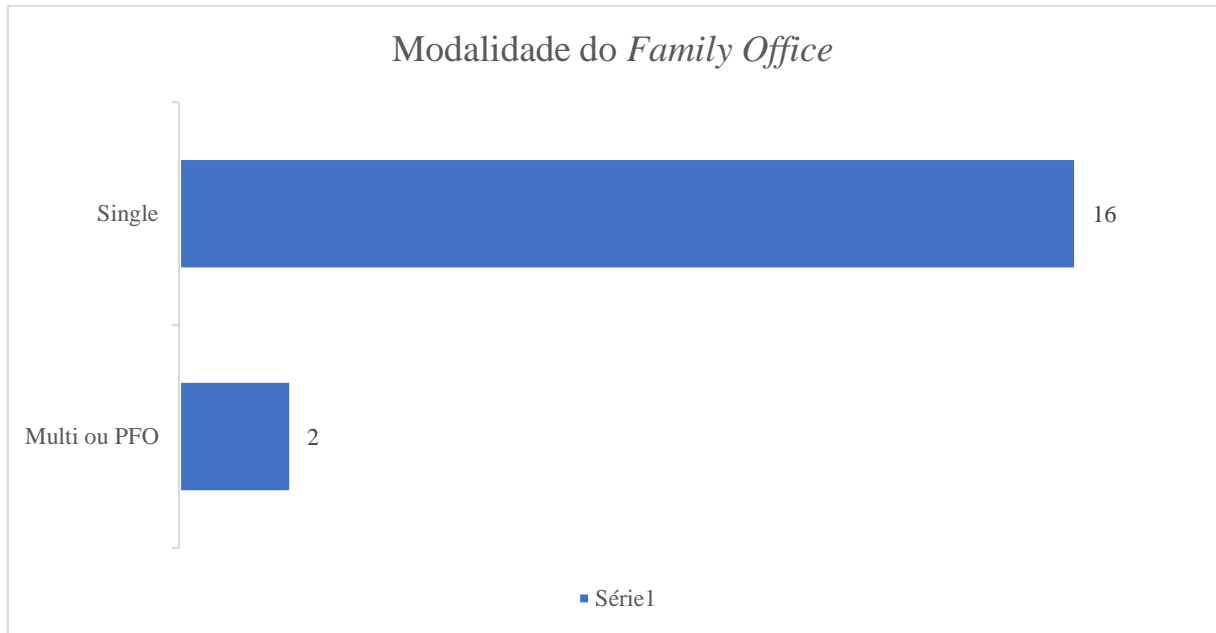


Gráfico 2: Modalidade dos *Family Offices*

O autor concentrou suas entrevistas em *Single Family Offices*, como pode ser notado acima. A justificativa para que isso ocorresse deve-se a que: i) o autor possuía maior acesso a essas estruturas; b) o autor notou que as estruturas de *Single Family Office* atendiam de maneira mais customizada às necessidades específicas das famílias, o que trouxe respostas mais amplas às perguntas do questionário.

3.4 Análise de Dados

Segundo Crewswell (2010), a discussão do plano de análise de dados pode ter vários componentes. O processo de análise de dados envolve extrair sentido das informações do texto e da imagem. Implica preparar os dados para a análise, conduzir diferentes avaliações, ir cada vez mais fundo no processo de compreensão das informações, representar os dados e realizar uma interpretação do significado mais amplo deles.

Nesse estudo, a análise dos dados foi feita pelo método de análise do conteúdo, ou análise categorial temática. O processo se iniciou durante as entrevistas com os gestores dos *Family Offices*, pois o entrevistador realizou anotações de campo para que estas pudessem ser organizadas posteriormente. Após a realização de cada entrevista, o autor organizou os dados e os preparou para análise. Isso foi feito através de ordenamento sequencial das anotações e transcrição mais clara para o meio eletrônico. A etapa seguinte do processo tratou da leitura

completa dos dados para buscar encontrar sentido nas respostas individuais de cada entrevistado. A codificação dos dados foi feita através de técnica em que cada resposta de cada pergunta do roteiro de entrevista foi agrupada em determinada categoria para que se pudesse observar a frequência desta categoria. A partir daí, foi feita uma análise de padrões nas respostas, para que os gráficos fossem elaborados e, a partir daí, os inter-relacionamentos das descrições fossem feitos. Por fim, houve a interpretação do significado das descrições a partir da conexão entre as diversas respostas dadas para a totalidade das perguntas relacionadas no roteiro de entrevista. Isso permitiu que conclusões fossem feitas.

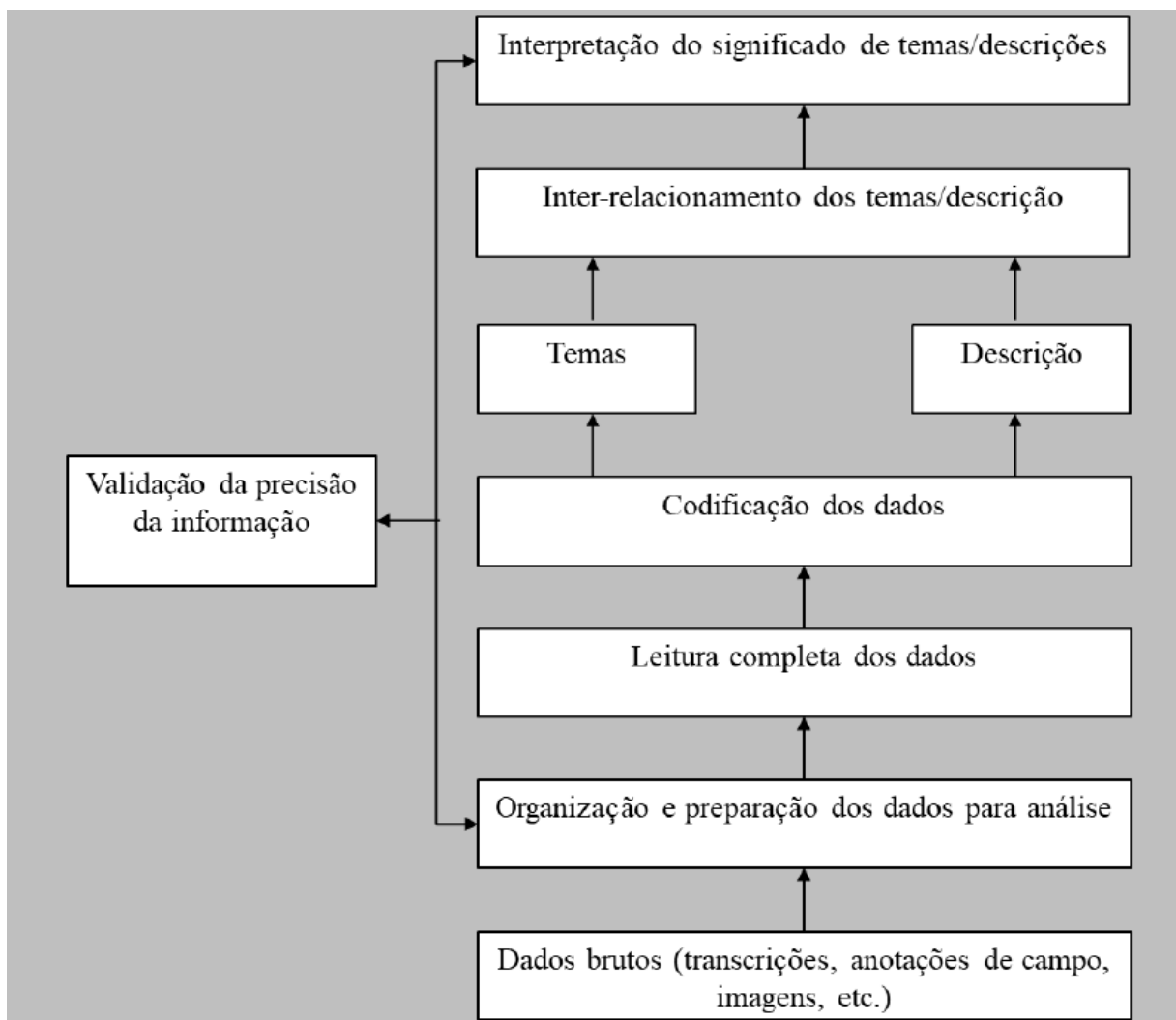


Figura 10: Autor – adaptado de Creswell (2010)

Com esta metodologia, ao final foi possível identificar de maneira clara o método de atuação dos *Family Offices* pesquisados, bem como a motivação para sua criação, os serviços prestados aos seus clientes (famílias), as estruturas internas, a participação das famílias nas estruturas dos *Family Offices*, etc.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo apresentar de maneira detalhada as respostas obtidas em cada uma das perguntas que compõem o questionário utilizado para a realização das entrevistas. Neste sentido, abaixo de cada um dos gráficos há uma descrição analítica conclusiva sobre as respostas que os entrevistados deram às perguntas.

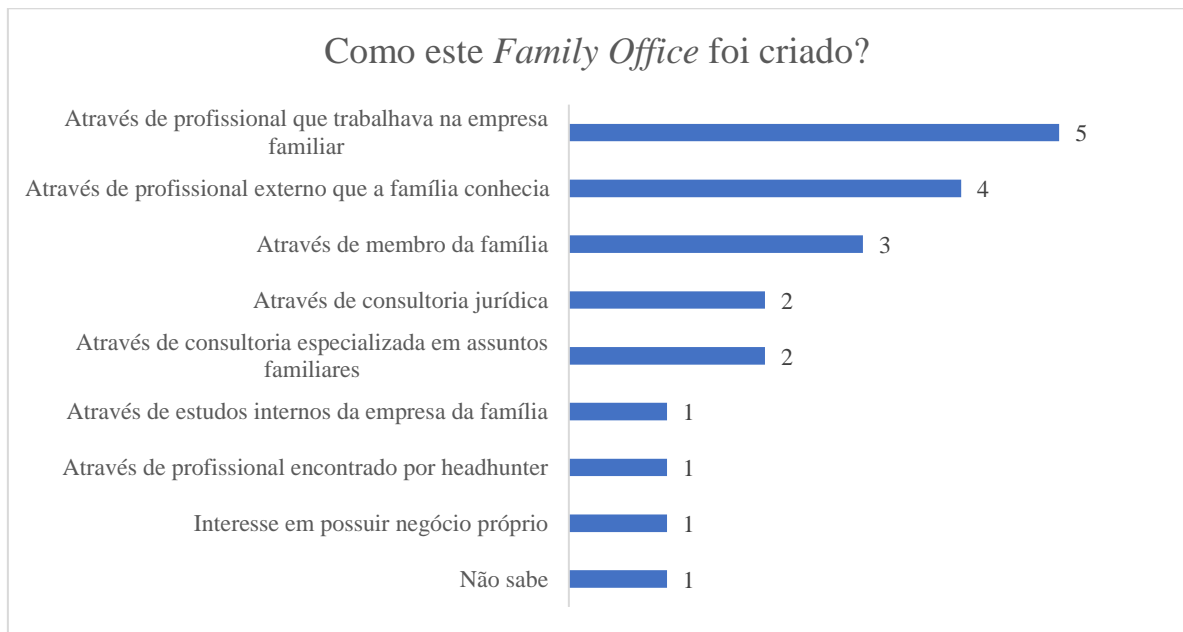


Gráfico 3: Modelo(s) de formação(ões) dos *Family Offices*

A maior parte da formação dos *Family Offices* se deu através de pessoas que eram de conhecimento da família e que eram de sua confiança. Pelo fato de o *Family Office* tratar de assuntos particulares e sensíveis das famílias, esperava-se que de fato pessoas mais próximas delas pudessem contribuir para a criação desta estrutura. A partir das entrevistas concluiu-se que, pelo fato de boa parte dos *Family Offices* terem sido formados recentemente, tipicamente o executivo que atuou na criação do *Family Office* ainda permanece nele, especialmente com a função de CEO. O gráfico acima também demonstra que a maior parte dos *Family Offices* entrevistados foram criados por profissionais da(s) empresa(s) da família, ou seja, normalmente pessoas que trabalharam durante determinado tempo na empresa familiar, apresentaram bons resultados e adquiriram a confiança da família. Algo que pôde ser notado, também, foi o fato de que os processos de criação dos *Family Offices* que contaram com a ajuda de consultoria especializada em assuntos familiares, e/ou consultoria jurídica, não tiveram a participação de executivos externos à família para a criação em si, mas contaram apenas com a participação de membros da família. Os dois *Family Offices* que se utilizaram

de consultorias possuem como principais executivos da estrutura, atualmente, membros não familiares. Portanto, a família teve participação importante na criação, porém, não na gestão do *Family Office*.

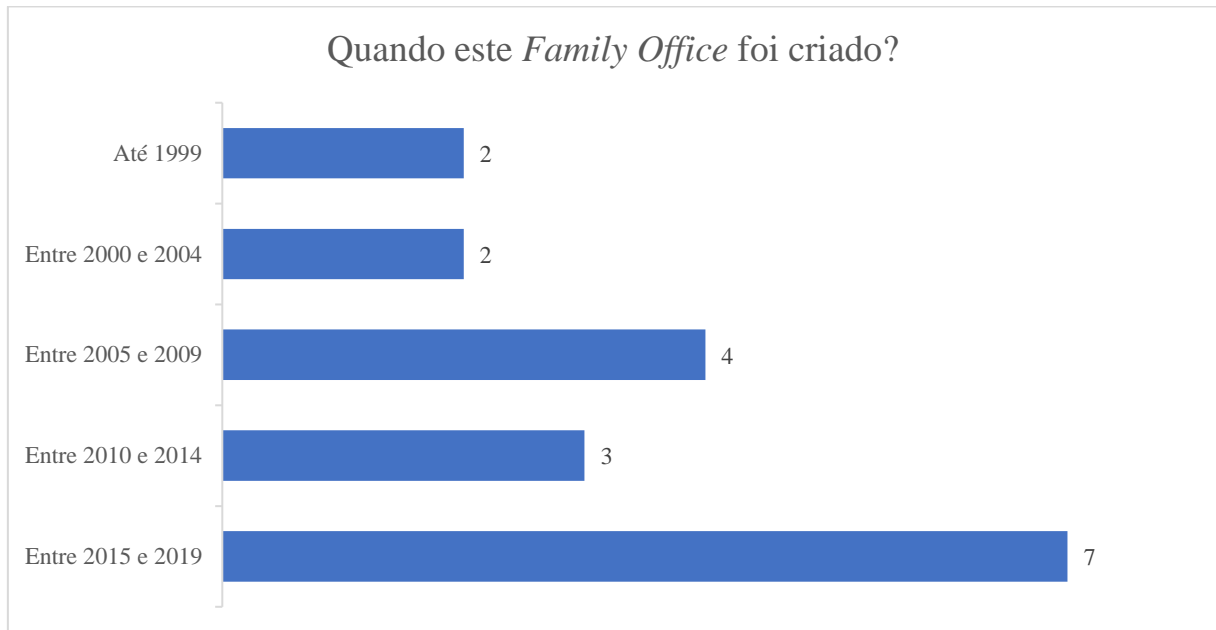


Gráfico 4: Momento(s) de criação dos *Family Offices*

A maior parte dos *Family Offices* foi criada a partir do ano de 2010. O principal fator para a criação dos *Family Offices* a partir deste ano foi o evento de liquidez da empresa familiar. Isso vai ao encontro de dados do relatório ‘Fusões e Aquisições da KPMG’, que demonstram que o número de fusões e aquisições a partir de 2010 foi superior ao de anos anteriores, sejam elas transações domésticas ou *cross-border*. Como segundo fator de motivação para a criação dos *Family Offices* surgidos depois de 2010 está a garantia de *compliance* e governança corporativa e familiar, algo também relevante, especialmente no momento de negociação ou finalização do processo de fusão e aquisição.

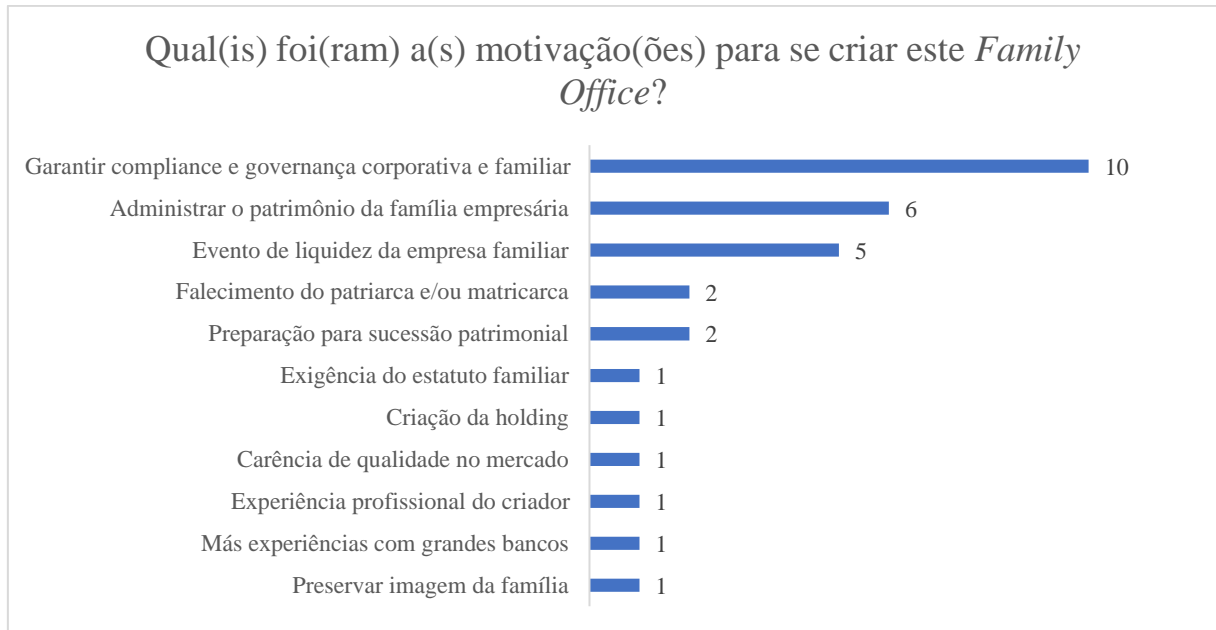


Gráfico 5: Motivação(ões) para criação dos *Family Offices*

Há uma grande pluralidade de motivações para a criação dos *Family Offices*. Isso era esperado, especialmente pelo fato de que o *Family Office* é uma estrutura dedicada a atender as necessidades específicas da família (Robles, 2017). No entanto, de maneira ampla a principal motivação para a criação dos *Family Offices* foi a garantia de *compliance* e governança corporativa e familiar. Nesse sentido, nota-se um processo de conscientização e aplicação dos conceitos de governança, especialmente aqueles que se referem à distinção dos três círculos das empresas familiares. O *Family Office* tem papel fundamental para garantir que assuntos familiares tenham como fórum correto as estruturas de governança familiar. Assim, para 50% dos *Family Offices* que responderam que a principal motivação para a criação da estrutura foi a garantia de *compliance* e governança, estes também responderam que a principal motivação para a criação do *Family Office* foi a administração do patrimônio da família empresária, ou seja, houve duas principais motivações ligadas uma à outra. Ou seja, estima-se que parte do patrimônio da família era administrada por executivo(s) da empresa familiar antes da existência do *Family Office*. Nos casos em que o *Family Office* foi criado motivado pelo falecimento do patriarca / matriarca, não houve motivações adicionais, o que indica que o processo possivelmente não foi programado, mas ocorreu por uma necessidade. Nos dois casos de *Family Offices* que deram esta resposta, a estrutura foi criada por uma pessoa que a família já conhecia, sendo que em um dos casos a pessoa trabalhava na empresa familiar e, no outro, não.

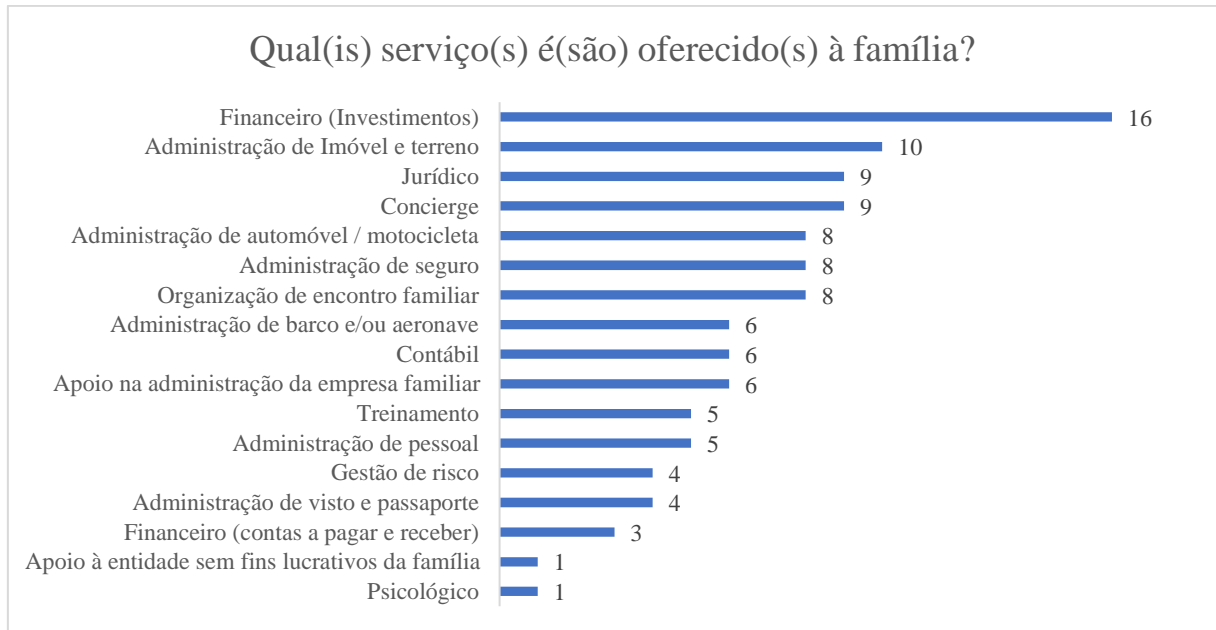


Gráfico 6: Serviço(s) prestado(s) pelos *Family Offices*

O gráfico acima mostra a quantidade de serviços prestados pelos *Family Offices*, bem como a dispersão das respostas. Isso era esperado justamente pelo mesmo motivo do gráfico anterior, isto é, o fato de o *Family Office* ser uma estrutura dedicada para atender às necessidades específicas da família (ROBLES, 2017). Praticamente 89% dos *Family Offices* entrevistados mencionaram que oferecem o serviço de investimentos. A classificação para investimentos, nesse sentido, refere-se a processos pelos quais o *Family Office* elabora a carteira de investimentos líquidos, administra a carteira de investimentos ou a custódia. Nesse aspecto, estão incluídas tomadas de decisão no que tange a risco e retorno, invariavelmente. Dos *Family Offices* que administravam imóveis e terrenos das famílias, 80% deles também gerenciavam automóveis e motocicletas e 50% geriam barcos e aeronaves. Aproximadamente 45% dos *Family Offices* mencionaram que organizavam os encontros familiares, sendo que estes podem ser desde reunião em local fechado, para a prestação de contas, até assembleia familiar com a presença da maioria dos membros da família. Dos *Family Offices* que oferecem este serviço, 88% tiveram a garantia do *compliance* e governança corporativa e familiar como motivação para a sua criação. Ou seja, são *Family Offices* e famílias que compreendem de maneira ampla o Modelo dos 3 Círculos de John Davis e Renato Tagiuri, e tipicamente discutem os assuntos corretos nos fóruns mais adequados. Todos os *Family Offices* que responderam que oferecem serviços de *concierge* são *Single Family Offices*, o que

faz sentido, considerando que *concierge* é uma espécie de assistente pessoal para fazer praticamente tudo aquilo que o cliente precisar.



Gráfico 7: Serviço(s) terceirizado(s) pelos *Family Offices*

Os *Family Offices* que responderam que terceirizam determinados serviços justificaram que o faziam porque: i) são utilizados esporadicamente pela família; ii) pelo fato de serem utilizados esporadicamente, fica caro manter um profissional qualificado para atender exclusivamente a família. Para os *Family Offices* que possuem advogados em seus quadros de colaboradores, a terceirização ocorre principalmente para: i) coletar uma segunda opinião; ii) tratar de assuntos mais complexos. Sobre o aspecto auditoria, embora este não seja um serviço oferecido à família diretamente, ele contribui com a família para garantir que tudo esteja funcionando corretamente no *Family Office*.

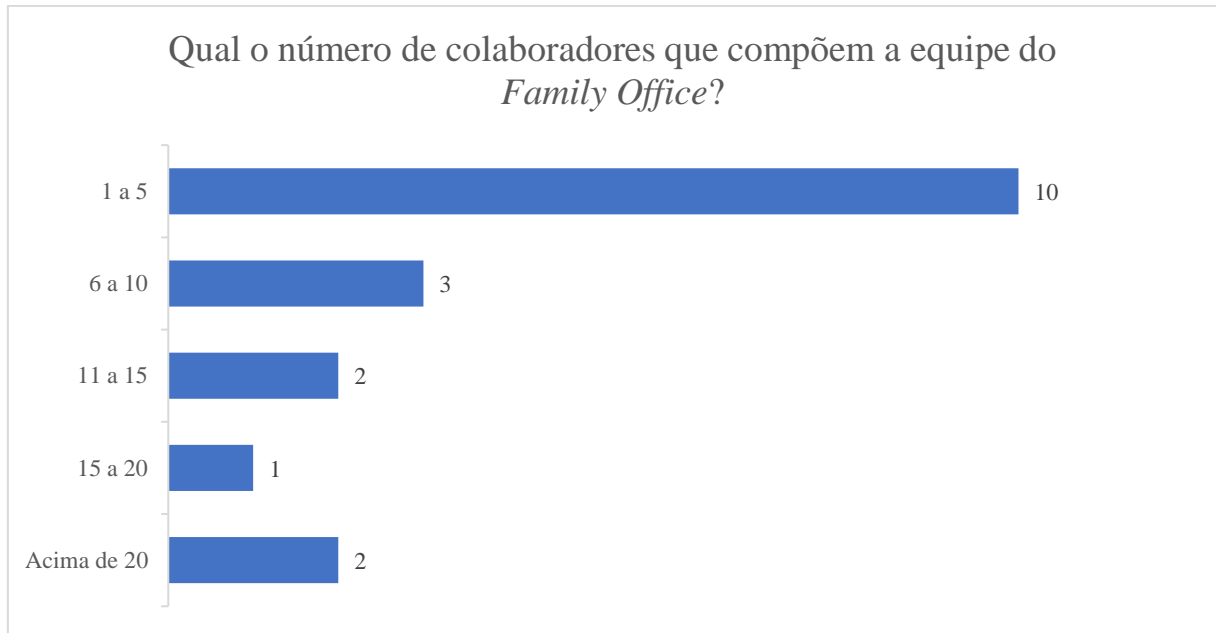


Gráfico 8: Número de colaborador(es) dos *Family Offices*

A maior parte dos *Family Offices* possui uma estrutura pequena, com até cinco funcionários. Conforme destacado por Robles (2017), o *Family Office* é uma estrutura cara e que deve ser financiada integralmente pela família em caso de ser um *Single Family Office*. Tipicamente, os *Family Offices* que possuem mais colaboradores são aqueles que oferecem um maior número de serviços para as famílias, elaboram uma maior quantidade de relatórios, apresentam com maior frequência os relatórios elaborados e terceirizam poucos serviços. Ou seja, há um trabalho adicional sendo feito por estas estruturas que garantem maior sigilo nas ações, já que praticamente nada é terceirizado, além de proporcionar maior controle por parte das famílias. Ainda sobre os *Family Offices* com um maior número de colaboradores, estes tipicamente possuem em sua estrutura um CEO e diretores especializados em cada área de atuação.. Para os *Family Offices* de menor porte, tipicamente estes possuem um CEO e assistentes especializados em alguma área de atuação, ou que são multidisciplinares. Por esses motivos os *Family Offices* menores contam com o apoio de estruturas terceirizadas e oferecem menos serviços.

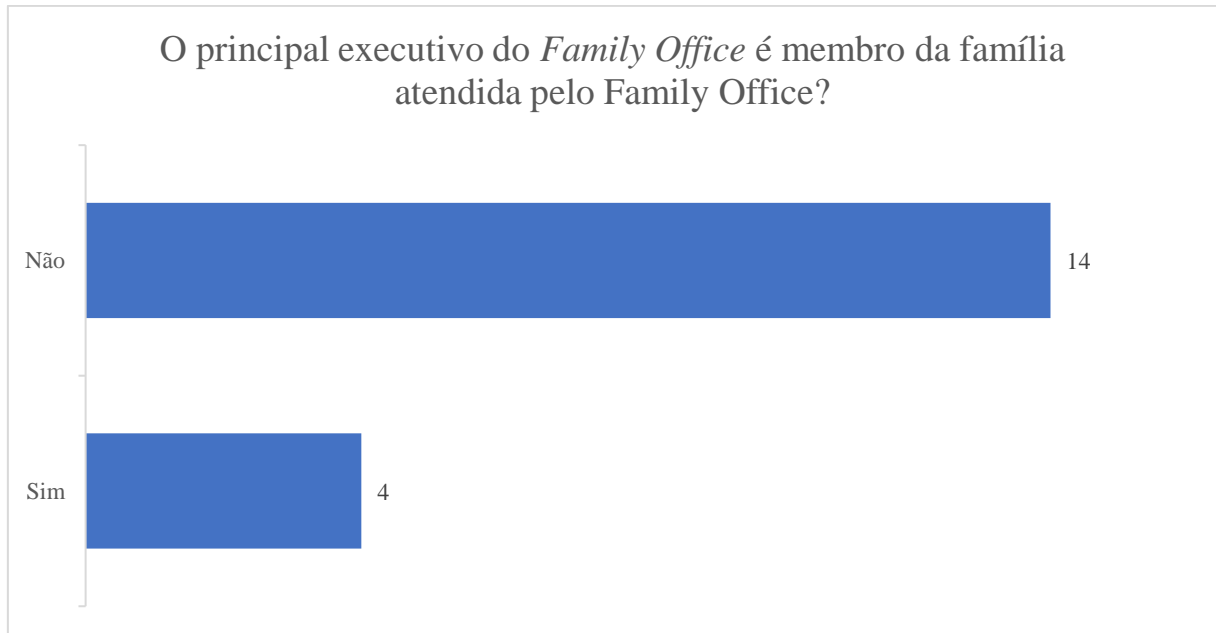


Gráfico 9: Principal(is) executivo(s) dos *Family Offices*

Dos *Single Family Offices* que têm como principal executivo uma pessoa que não é membro da família, apenas um deles foi criado por um membro familiar; todos os demais foram criados por um profissional que trabalhava na empresa familiar, ou por um profissional externo que a família conhecia, ou por uma consultoria jurídica, ou por uma consultoria especializada em assuntos familiares ou por um profissional encontrado por *headhunter*. Ainda sobre os *Single Family Offices* que têm como principal executivo uma pessoa que não é membro da família, 58% deles foram formados até 2014 e, destes, 58% ainda mantêm o mesmo criador. Ou seja, na maioria dos casos o criador não era membro da família e ainda se mantém como principal executivo do *Family Office*, ou foi sucedido por um terceiro também não membro da família.

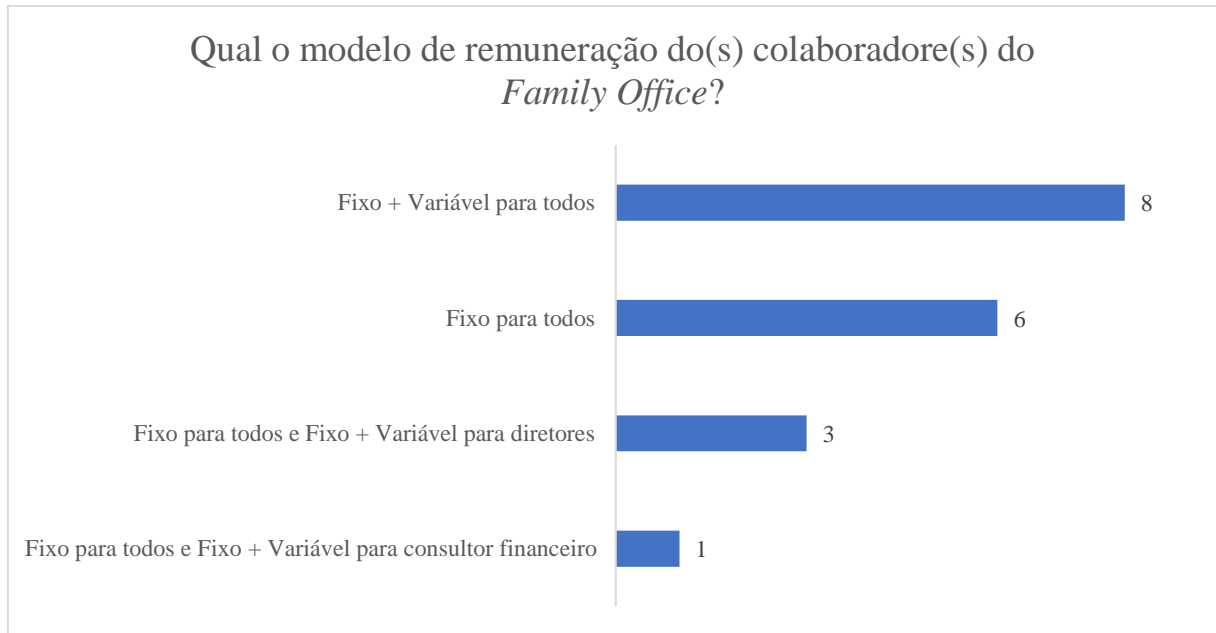


Gráfico 10: Modelo(s) de remuneração do(s) colaborador(es) dos *Family Offices*

A maioria dos *Family Offices* que respondeu que a remuneração era fixa para todos os colaboradores justificou essa tomada de decisão da família para eliminar o eventual risco de agência, que, de acordo com Milgrom, P., e Roberts, J. (1992), são os custos relativos para se fazer com que os interesses dos administradores visem ao atendimento de seus próprios interesses. Parte dos *Family Offices* que respondeu que possuem fixo e variável para todos justificou que a remuneração variável contribui para aumentar o incentivo para que os colaboradores possam atingir os resultados estipulados pela família. De acordo com Milgrom, P., e Roberts, J. (1992), a ideia básica por trás dos contratos de incentivo é atingir a congruência de objetivos, ou seja, um desenho de sistema de compensação que alinha as ações dos colaboradores com os interesses que o designer deseja. Alguns *Family Offices* que responderam que a remuneração variável é apenas para diretores argumentaram que os diretores são aqueles que possuem maior apetite ao risco e assumem as maiores responsabilidades. Besanko, D. et al. (2012) destacam que maiores incentivos são bem-vindos se o funcionário for menos avesso a riscos. Ainda sobre a remuneração variável, independentemente de ser para todos ou apenas para os diretores, alguns *Family Offices* citaram que os indicadores para a remuneração variável são apenas quantitativos, enquanto outros citaram que são qualitativos e quantitativos.

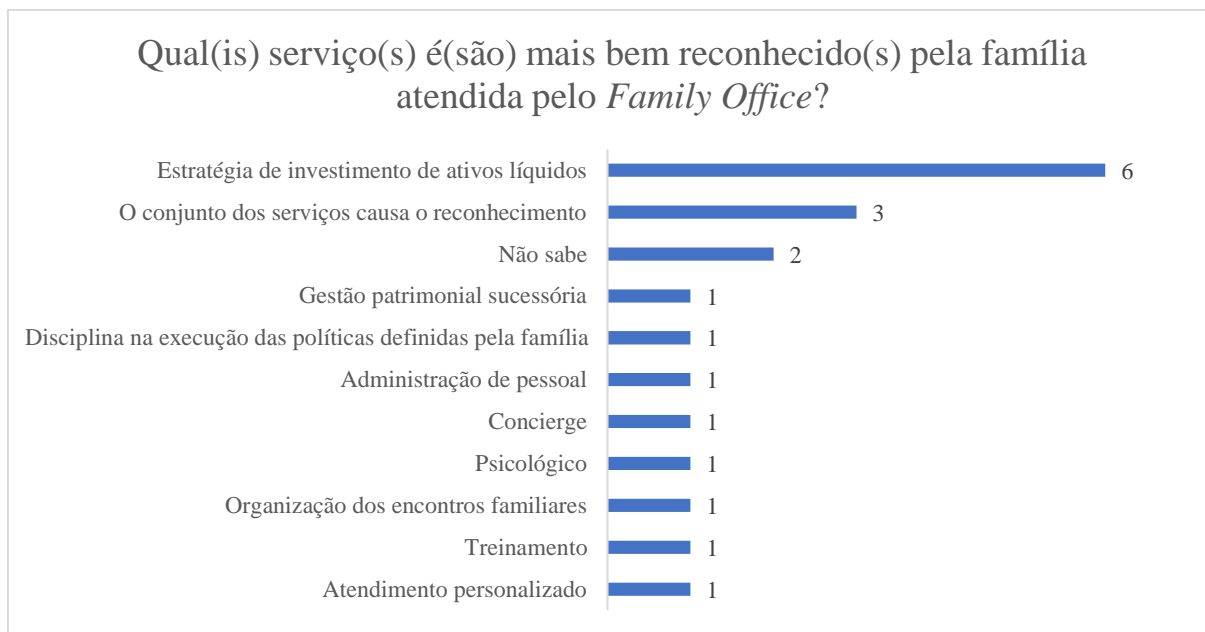


Gráfico 11: Serviço(s) dos *Family Offices* mais bem reconhecido(s) pelas famílias

O serviço considerado como o mais bem reconhecido pelos *Family Offices* entrevistados também foi aquele mais prestado por eles. Considerando que 16 *Family Offices* entrevistados prestam o serviço de investimentos de ativos líquidos, 38% deles acreditam que este seja o mais reconhecido pelas famílias. Alguns *Family Offices* entrevistados disseram não saber qual é o serviço mais bem reconhecido pela família, pois nunca receberam este *feedback*. O que se nota é uma dispersão grande das respostas, demonstrando novamente que cada *Family Office* possui a sua especificidade. As respostas também costumaram ir ao encontro daquilo que foi a motivação para a criação do *Family Office*.

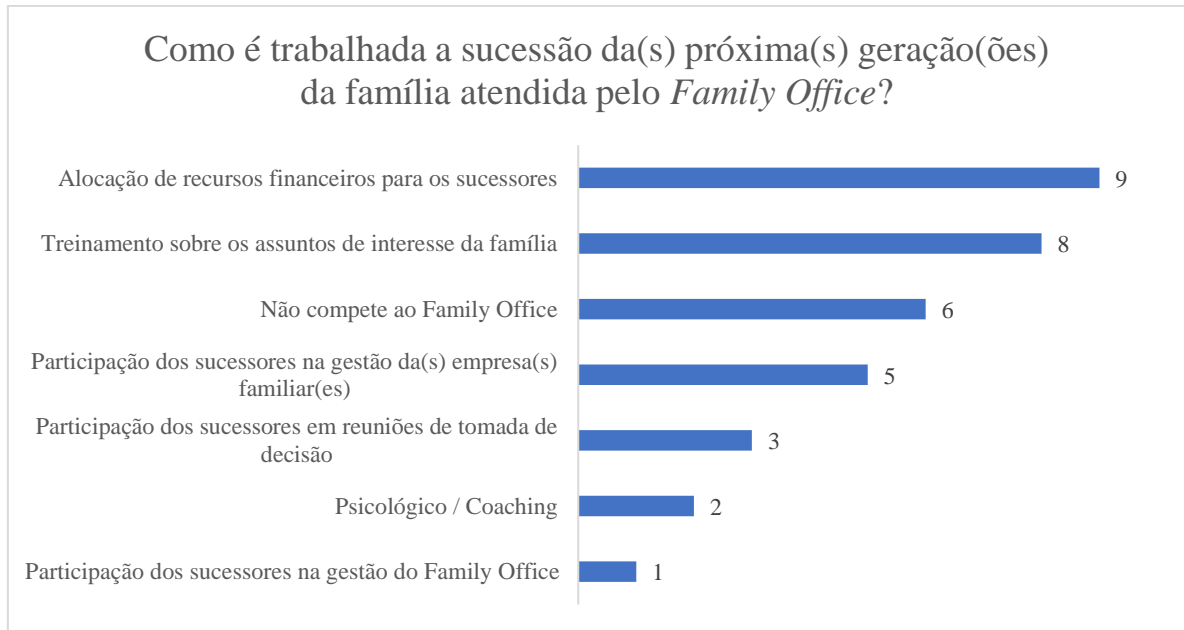


Gráfico 12: Papel dos *Family Offices* na sucessão das famílias

Exatos 50% dos *Family Offices* entrevistados demonstraram que sua participação na sucessão dos membros familiares - seja para atuar nos círculos familiar, societário ou empresarial - limita-se apenas a alocar recursos financeiros que garantam o bem-estar da próxima geração. Na segunda colocação, os *Family Offices* informaram que seu processo de atuação na sucessão dos membros familiares ocorre exclusivamente em assuntos esporádicos solicitados por membros da família. Nota-se, portanto, que as famílias enxergam o *Family Office* como um apoio, embora não fundamental, para o processo de sucessão de seus membros.

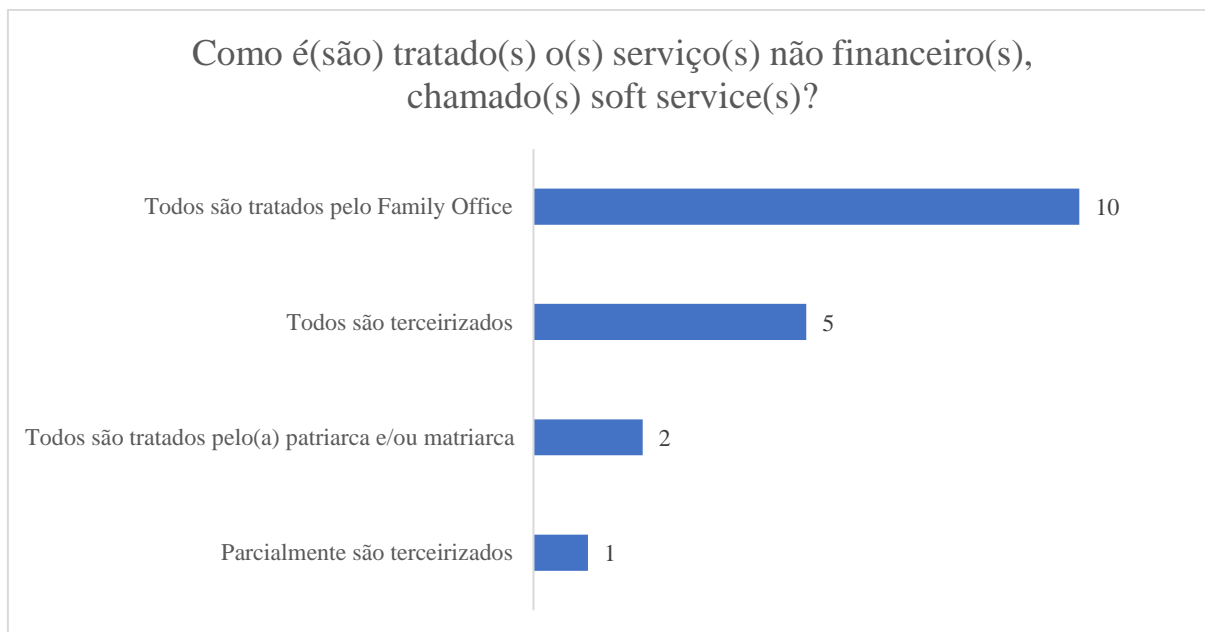


Gráfico 13: Serviço(s) não financeiro(s) realizados pelos *Family Offices*

A expressiva representatividade de *Single Family Offices* na pesquisa contribuiu para que mais de 50% dos entrevistados apontassem que os *soft services* são integralmente tratados pelos *Family Offices*. A criação de um *Single Family Office* é particularmente feita para atender a demandas específicas dos membros familiares e também para manter o sigilo e a discrição. Pelo fato de muitos *soft services* serem sensíveis de serem tratados, é comum que boa parte deles seja integralmente executada dentro das estruturas dos *Family Offices*. Algo que chamou a atenção para esta resposta foi o fato de que, daqueles que responderam que todos os *soft services* são tratados pelo *Family Office*, 40% possuem estrutura com até cinco colaboradores, 10% têm entre seis e dez colaboradores, 20% contam com entre 11 e 15 colaboradores, 10% apresentam entre 15 e 20 colaboradores e 10% reúnem mais de 20 colaboradores. Ou seja, os *Family Offices* com o menor número de colaboradores são os que mais executam integralmente os *soft services* em sua própria estrutura.

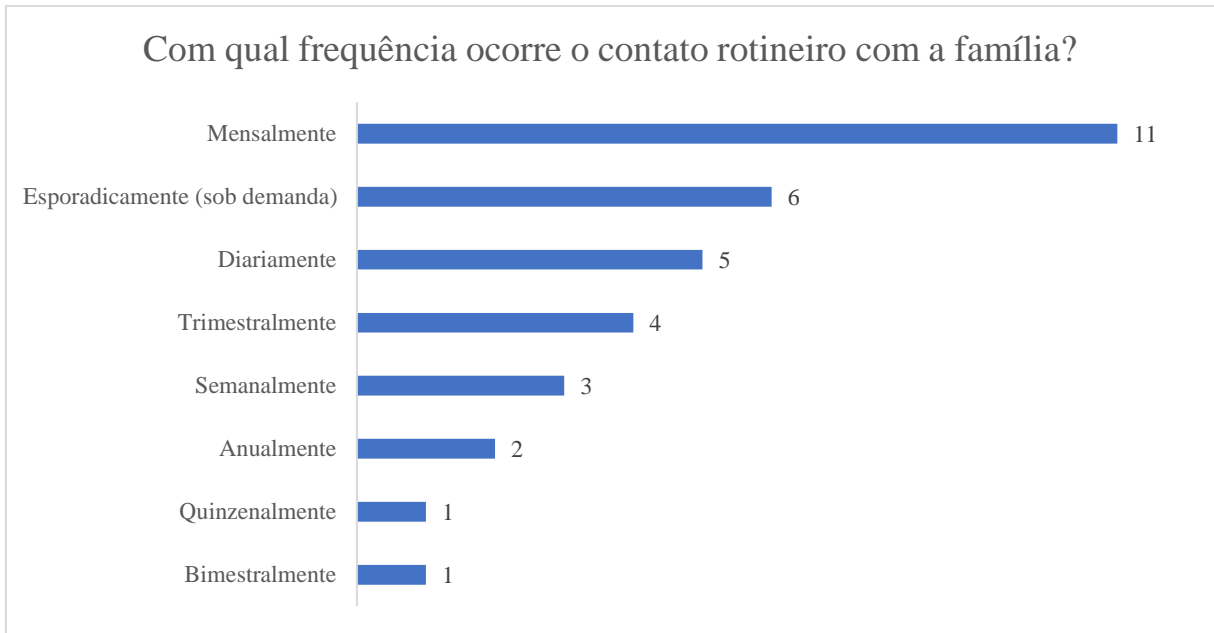


Gráfico 14: Frequência do(s) contato(s) rotineiro(s) com as famílias

Para esta questão, deve-se deixar claro que entende-se como contato rotineiro aquele praticamente obrigatório, considerado como ponto de controle para apresentação de resultados. Nesse sentido, nota-se que a maior parte dos *Family Offices* mantém contato rotineiro mensal com as famílias. Algo que pôde ser observado com os entrevistados foi o fato de que, quanto maior o distanciamento temporal para o encontro formal com as famílias, maior é a duração dos encontros, justamente para que todos os assuntos possam ser abordados. Nos casos de respostas que mencionaram que o atendimento à família ocorria com frequência diária, isso aconteceu na totalidade dos casos em que havia a participação de membro familiar no corpo executivo do *Family Office*. Nos casos dos encontros anuais, estes nunca aconteciam apenas anualmente, mas também trimestralmente e mensalmente. Os encontros anuais eram feitos tipicamente para celebrar os encontros de família e assembleia familiar de encerramento do exercício. Algo que pôde ser observado e chamou a atenção foi o fato de que dois *Family Offices* prestam contas à família exclusivamente sob demanda e não possuem qualquer rotina formal para a apresentação de resultados.

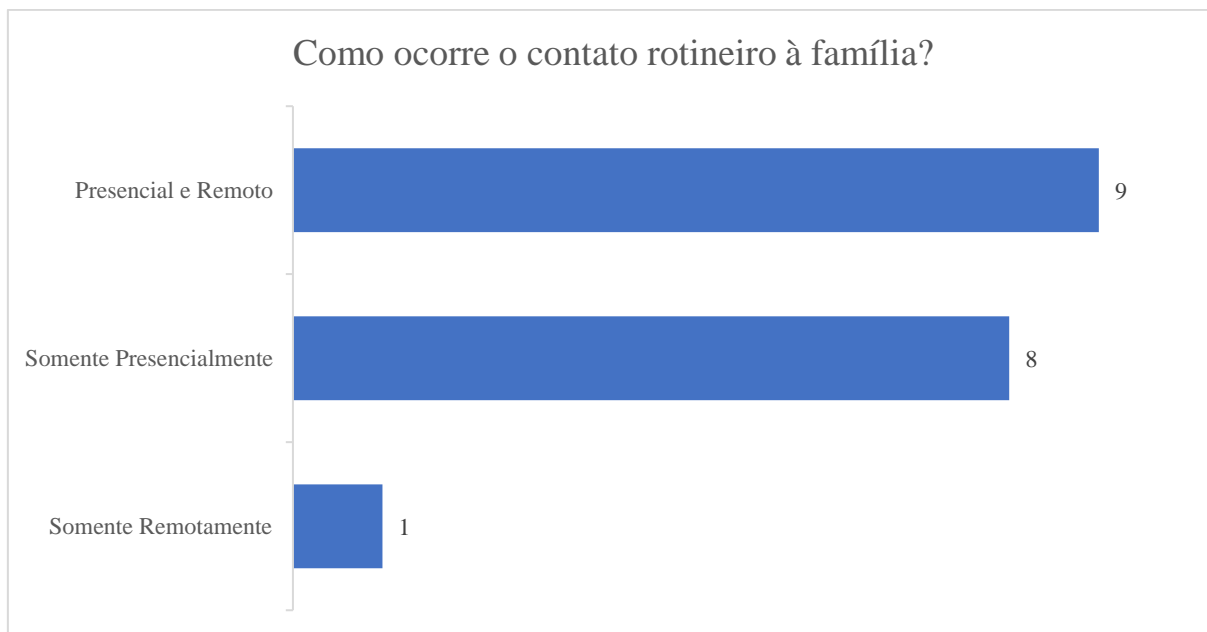


Gráfico 15: Método(s) de contato(s) rotineiro(s) com as famílias feito(s) pelos *Family Offices*

Os *Family Offices* demonstraram a importância da tecnologia para a execução das atividades, já que mais da metade deles realiza o contato formal com a família de maneira remota. Muitos deles mencionaram que o encontro remoto se dá: i) por comodidade; ii) pelo fato de que os membros da família têm a agenda comprometida e evitam deslocamentos; iii) muitos membros familiares residem em outras localidades, o que os impedem de estarem constantemente se deslocando para participarem de encontros presenciais. Para os *Family Offices* que responderam que o atendimento ocorre de maneira exclusivamente presencial, o aspecto de sigilo foi algo muito comentado e mostrou ser a principal preocupação destas famílias. Ainda sobre os *Family Offices* que responderam que o atendimento ocorre apenas presencialmente, 50% deles possuem como principal executivo um membro da família. Ou seja, nos outros 50%, por mais que os membros da família não tenham participação no corpo executivo do *Family Office*, ainda assim eles preferem realizar o deslocamento para a prestação de contas. Destes *Family Offices* que optam por ter a prestação de contas presencial e que não têm como principal executivo um membro da família, os encontros são bem distribuídos em relação à frequência, sendo que 75% deles acontecem sob demanda, 50% ocorrem mensalmente, 25% semanalmente e 25% trimestralmente.

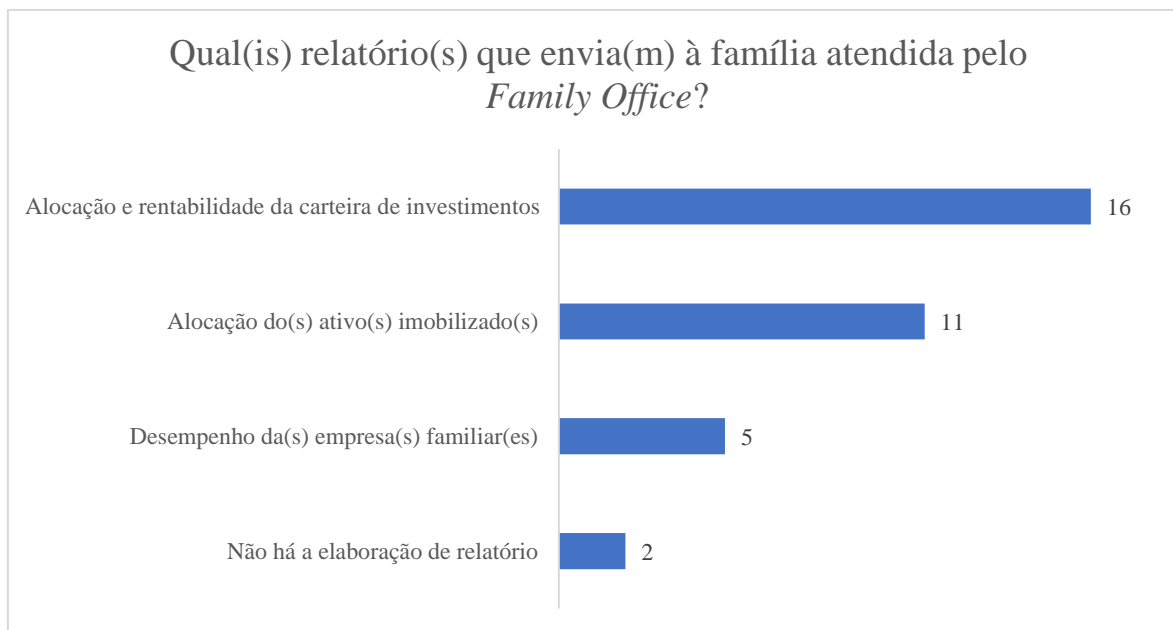


Gráfico 16: Relatório(s) enviado(s) às famílias pelos *Family Offices*

Os relatórios mais encaminhados aos membros da família são aqueles que se referem aos serviços mais prestados pelos *Family Offices*. Considerando que 16 dos *Family Offices* entrevistados prestam os serviços financeiros, todos estes entregam esses relatórios aos seus clientes. No que tange ao serviço de administração de imóveis e terrenos, obteve-se como resposta que dez *Family Offices* prestavam esse tipo de serviço, porém 11 *Family Offices* responderam que enviam este tipo de relatório. Ou seja, há um *Family Office* que envia relatório de item que não faz parte de suas atividades. Sobre o aspecto de desempenho da empresa familiar, este se refere aos números macro de performance da(s) empresa(s) familiar(es). Nota-se que dos cinco *Family Offices* que responderam que enviam esse tipo de relatório, 60% dos CEOs destes *Family Offices* são pessoas que já atuaram na(s) empresa(s) familiar(es), ou seja, possuem facilidade ao acesso e conhecimento dos indicadores. Por fim, os dois *Family Offices* que apontaram não elaborar relatórios são os mesmos que informaram que o atendimento rotineiro de prestação de contas ocorre exclusivamente sob demanda. Portanto, *Family Offices* que possuem rotina de prestação de contas fazem isso minimamente com algum relatório.

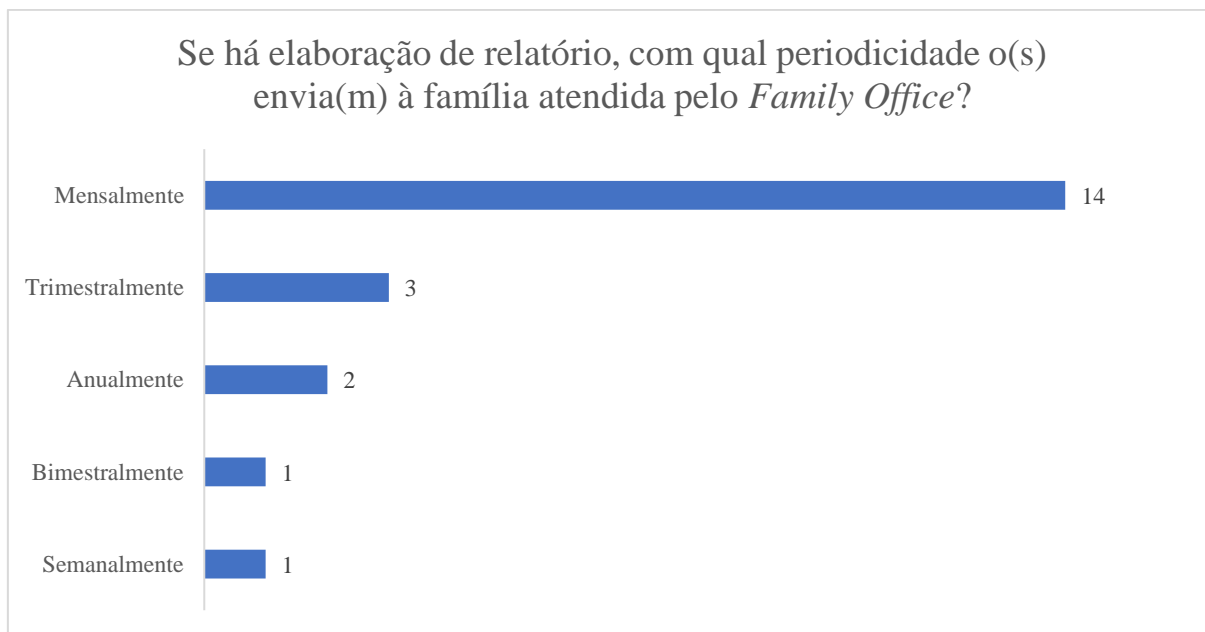


Gráfico 17: Periodicidade de envio de relatório(s) às famílias pelos *Family Offices*

O gráfico acima mostra a sintonia entre a frequência de contato rotineiro com a família e a periodicidade de envio de relatórios. Observa-se, portanto, que na maioria dos casos de encontros rotineiros há o envio de um relatório que serve de insumo para a apresentação dos resultados, mesmo que este não seja formal. Nesse sentido, e atentando-se aos relatórios mensais, estes são enviados por mais *Family Offices* do que o número de encontros mensais que estes realizam; ou seja, todos os *Family Offices* que têm encontros rotineiros mensais enviam relatórios, mas, mesmo alguns daqueles que não realizam encontros mensais, enviam relatórios. Algo que pode ser observado é que os relatórios enviados em menor periodicidade são aqueles que apresentam alterações mais frequentes de resultados, como os investimentos financeiros, por exemplo. Para os itens que mudam com frequência menor, como o número de imóveis, por exemplo, os *Family Offices* optam por encaminhá-los com um intervalo de tempo maior, pois demandam muito trabalho operacional e não alteram de maneira significativa o entendimento para tomada de decisão dos membros da família.

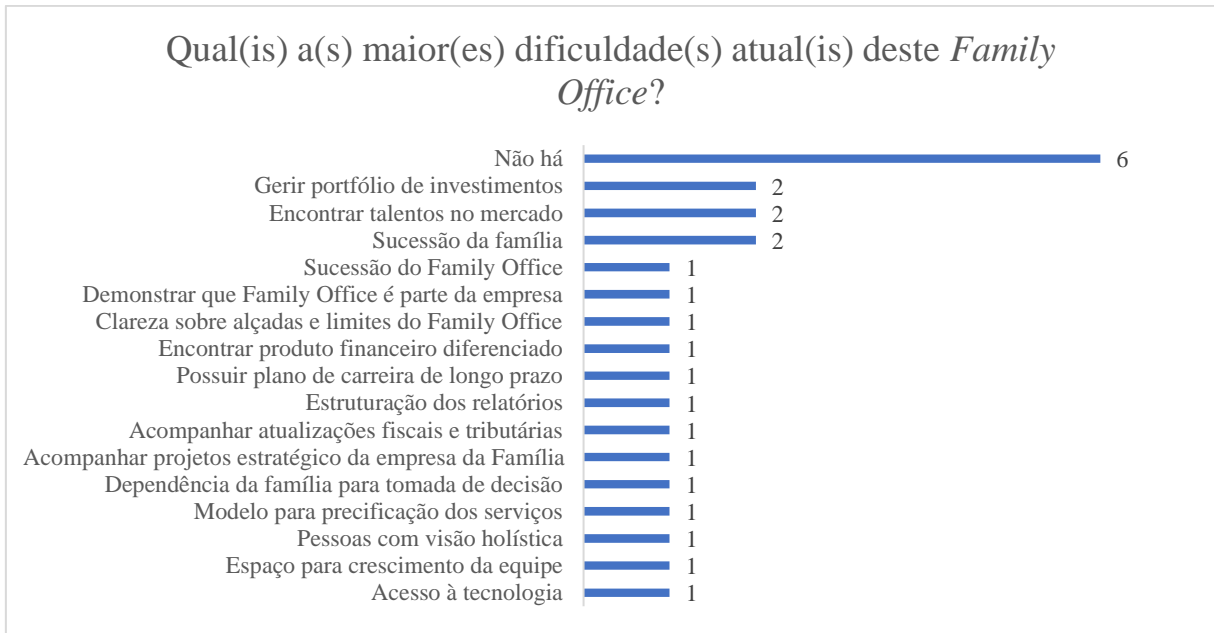


Gráfico 18: Dificuldade(s) dos *Family Offices*

Algo que pôde ser notado foi a dispersão de respostas dos *Family Offices*, embora a maioria deles tenha respondido que o *Family Office* não possui dificuldades. Este tipo de resposta não apresentou qualquer relação com o tempo de atuação do *Family Office* em si, tampouco com a maneira como ele foi criado, já que apenas 33% dos *Family Offices* que não possuem dificuldades foram criados a partir de auxílio de consultorias de assuntos familiares ou jurídicas. No entanto, observa-se que os *Family Offices* que responderam ter duas ou mais dificuldades são os mais jovens, com criação a partir de 2015.

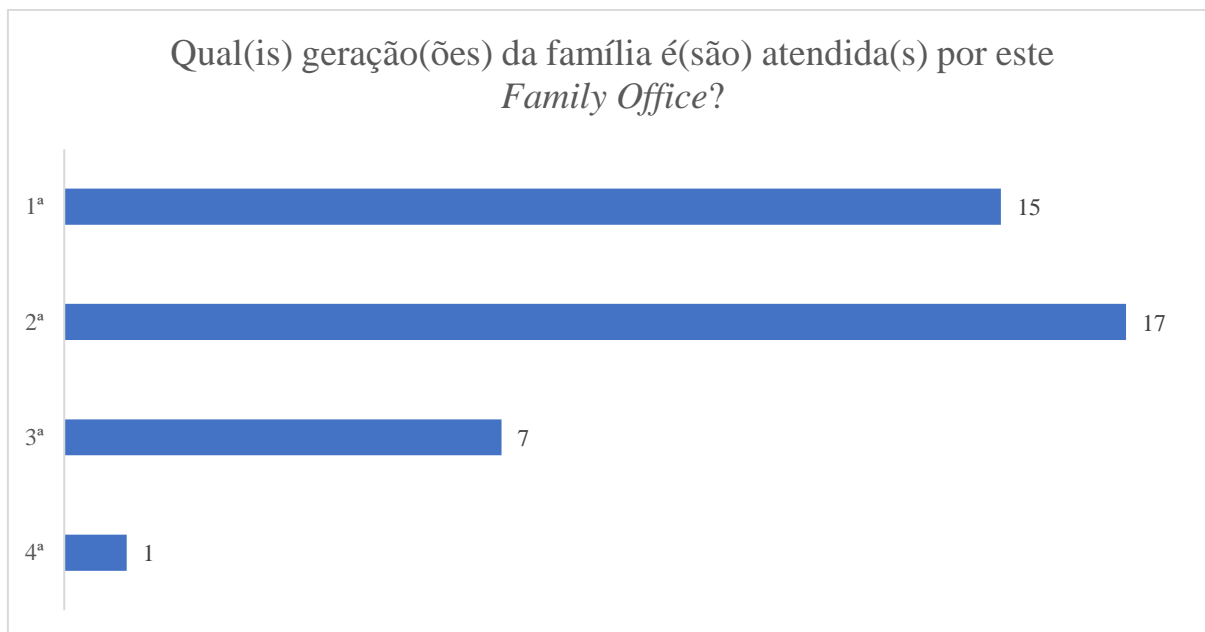


Gráfico 19: Geração(ões) atendida(s) pelos *Family Offices*

Para o gráfico acima deve-se destacar que foi considerada como geração atendida pelo *Family Office* aquela que tem interação direta e consciente com os seus membros. A maioria dos *Family Offices* respondeu atuar com mais de uma geração, sendo que apenas um deles informou trabalhar com apenas uma geração, no caso, a primeira geração. Dos sete *Family Offices* que expressaram atuar com a 3ª ou 4ª gerações, 57% deles foram criados antes de 2010, demonstrando que tempo de atuação é um dos principais fatores para que um *Family Office* atenda gerações mais avançadas. No que tange aos *Family Offices* que apontaram atuar com mais de uma geração, 35% deles responderam que a sucessão não compete ao *Family Office*. Dos 65% restantes, 73% deles atuam no processo de sucessão em duas frentes principais: i) dão treinamentos aos sucessores sobre os assuntos de interesse da família; ii) alocam recursos financeiros para os sucessores.

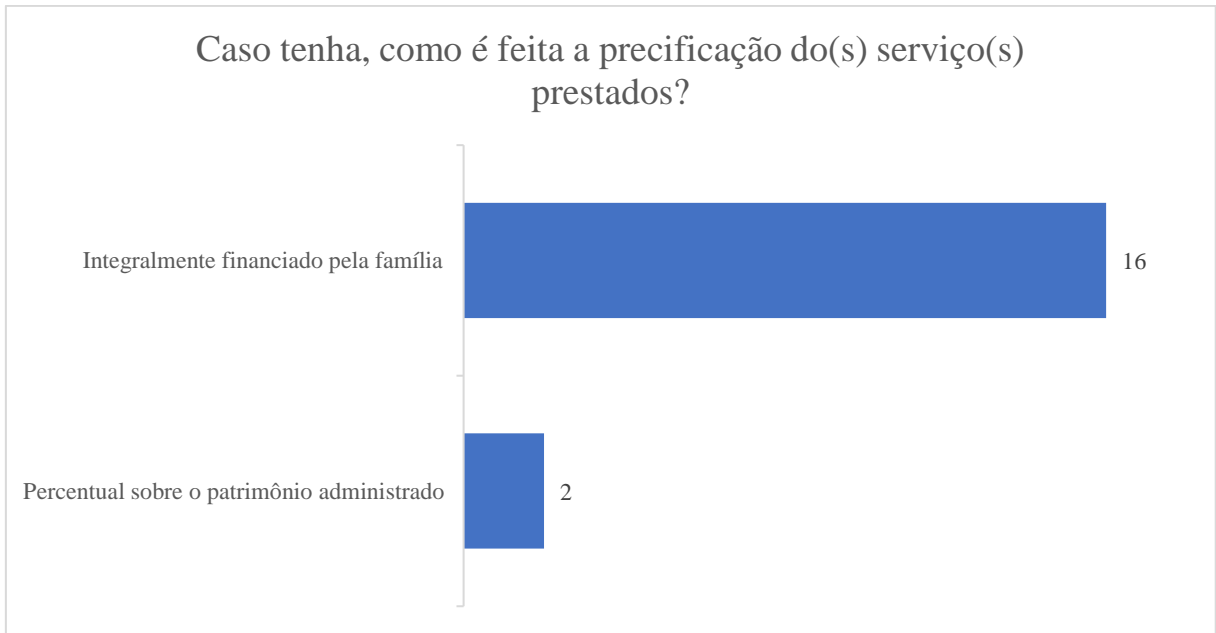


Gráfico 20: Precificação do(s) serviço(s) prestado(s) pelos *Family Offices*

Pelo fato de a maioria dos *Family Offices* entrevistados ser *Single Family Offices*, todos os custos dos serviços prestados já estão quantificados na estrutura do próprio *Single Family Office*, sejam eles de recursos humanos, físicos ou de infraestrutura tecnológica. Tipicamente, os *Family Offices* entrevistados estão alocados na *holding* familiar, responsável por administrar o patrimônio alocado nessa própria *holding*.

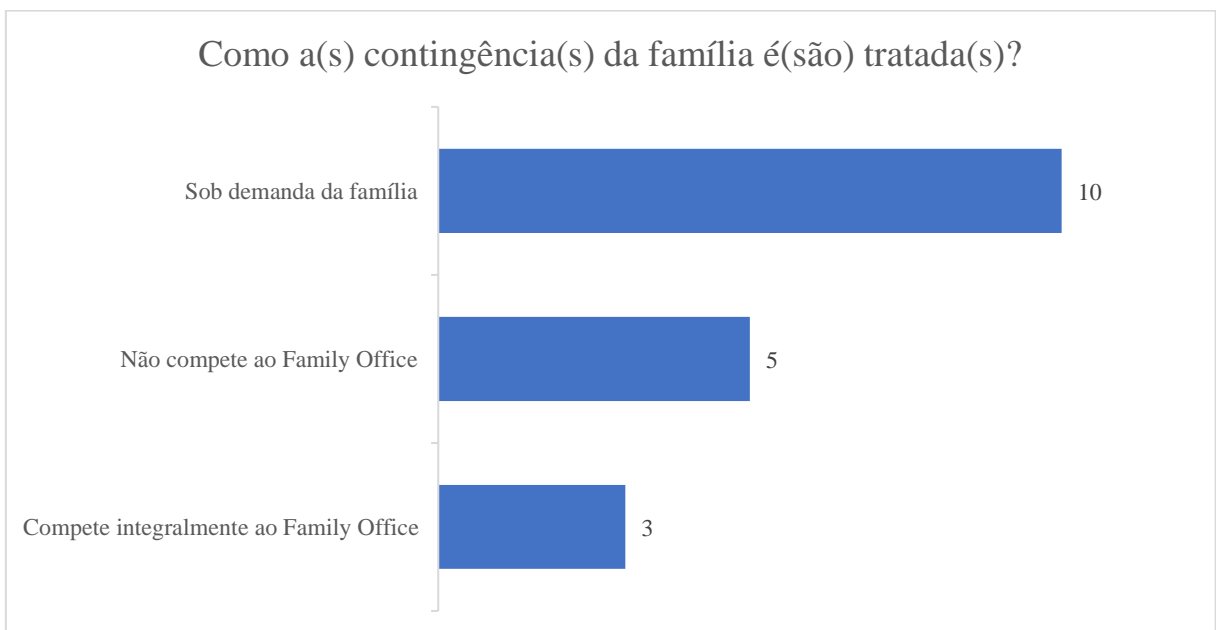


Gráfico 21: Tratamento de contingência(s) das famílias pelos *Family Offices*

No questionamento acima observa-se que contingências foram definidas como situações-problemas que fogem da rotina e normalidade. Nota-se que a maior parte dos *Family Offices* que respondeu que atua sob demanda da família mencionou que algumas situações mais previsíveis são mapeadas, tais como falecimento ou separação, por exemplo, para que, quando ocorrer, o *checklist* já esteja pronto e facilite a execução das atividades. No entanto, todos mencionaram que o que for solicitado pela família será integralmente executado, mesmo que sejam assuntos desconhecidos pelos colaboradores e que tenham que contar com ajuda externa. Os *Family Offices* que responderam que as contingências competem integralmente ao *Family Office* são aqueles que tomarão todas as ações necessárias, mesmo que a família não peça - seja por acordo prévio com a família que determina que tais ações sejam tomadas, seja por auxílio adicional aos possíveis esforços que membros familiares já estejam fazendo. Todos aqueles que responderam que as contingências familiares não são tratadas pelo *Family Office* não possuem membros familiares em seu corpo de colaboradores.

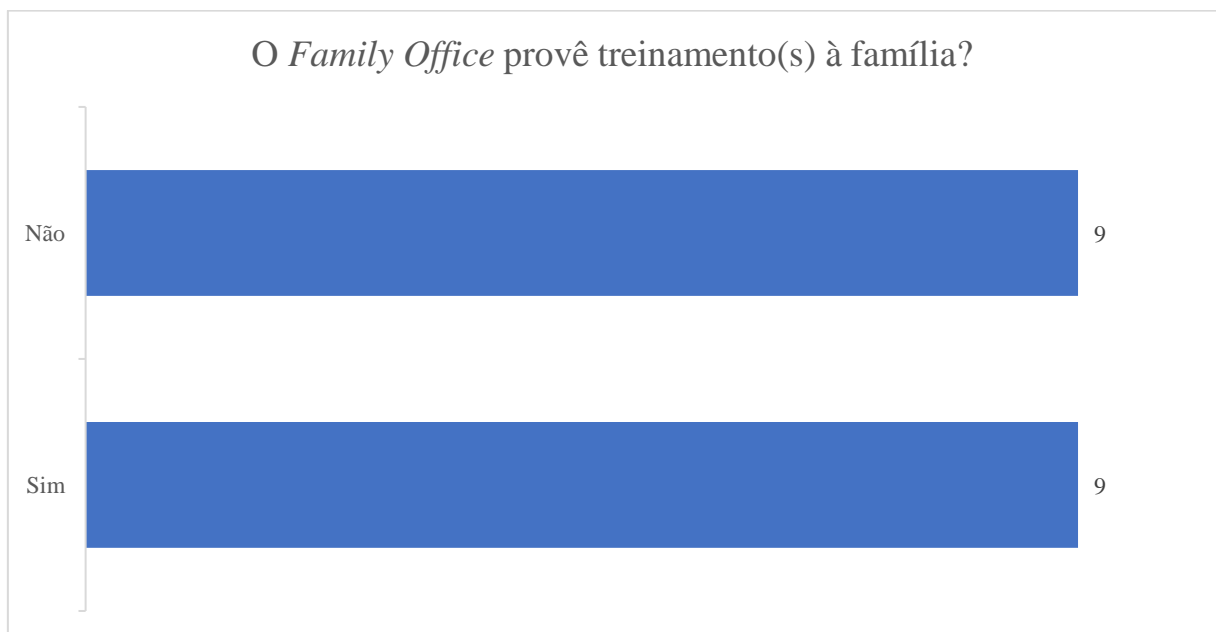


Gráfico 22: Provimento de Treinamento(s) pelos *Family Offices*

O gráfico acima apresenta uma divisão por igual entre *Family Offices* que dão treinamentos aos membros da família e aqueles que não o fazem. Tipicamente, os *Family Offices* que fornecem treinamentos têm como público-alvo a 2^a, 3^a ou 4^a geração, já que a 1^a geração não exige treinamentos para si. Tanto os *Family Offices* que oferecem treinamentos aos membros da família como aqueles que não o fazem mencionaram que constantemente indicam palestras

e eventos de temas de interesse da família, para que os membros da família deles participem. Além disso, mencionaram que oferecem treinamentos internos aos executivos do *Family Office*, bem como participação em eventos e palestras.

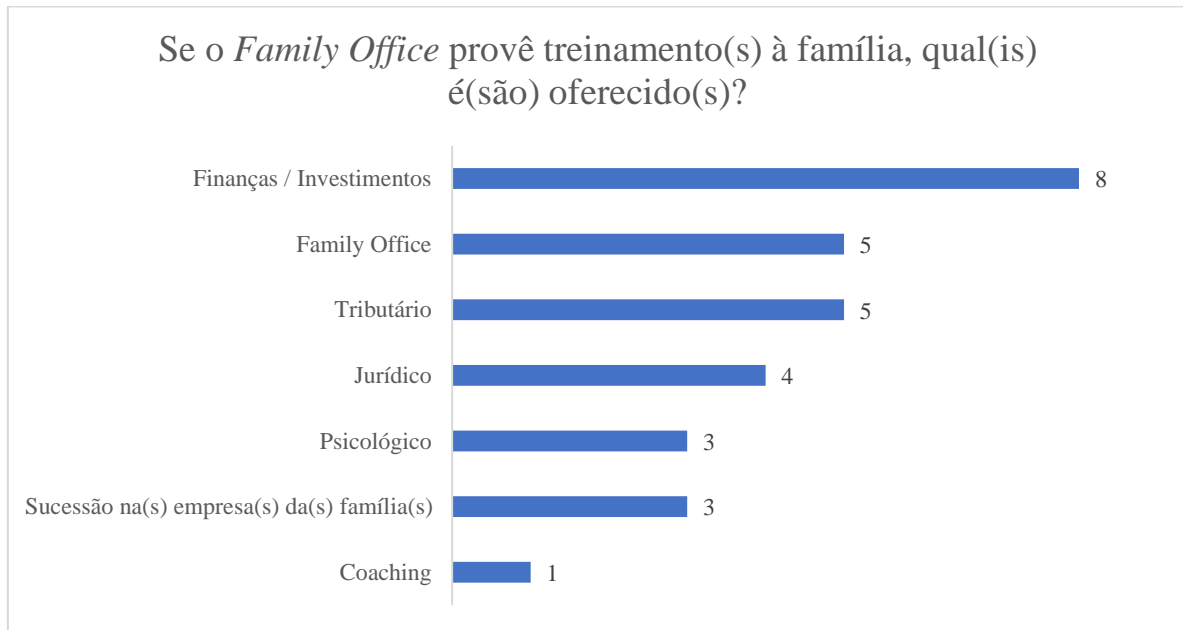


Gráfico 23: Treinamento(s) ofertado(s) pelos *Family Offices*

Os treinamentos mais oferecidos aos membros da família são aqueles que as famílias julgam ser os mais importantes para a continuidade dos negócios e/ou tomadas de decisão. Nota-se no gráfico acima um alinhamento dos treinamentos com os serviços prestados pelo *Family Office*, em especial no que diz respeito aos serviços financeiros de investimento. Para as respostas de treinamento psicológico, destaca-se que não há obrigatoriamente um treinamento para que o sucessor seja um psicólogo, mas sim para que este esteja preparado para assumir as responsabilidades ao estar em uma posição ocupada hoje por outros membros superiores de sua família. Nos casos de treinamento sobre *Family Office*, estes ocorrem mais em *Family Offices* que não têm como principal executivo membros da família, mas que possuem um maior engajamento na frequência em que acontecem as reuniões rotineiras para a apresentação dos resultados, demonstrando um interesse grande das famílias por estas estruturas e vontade de manter este engajamento nos seus sucessores.

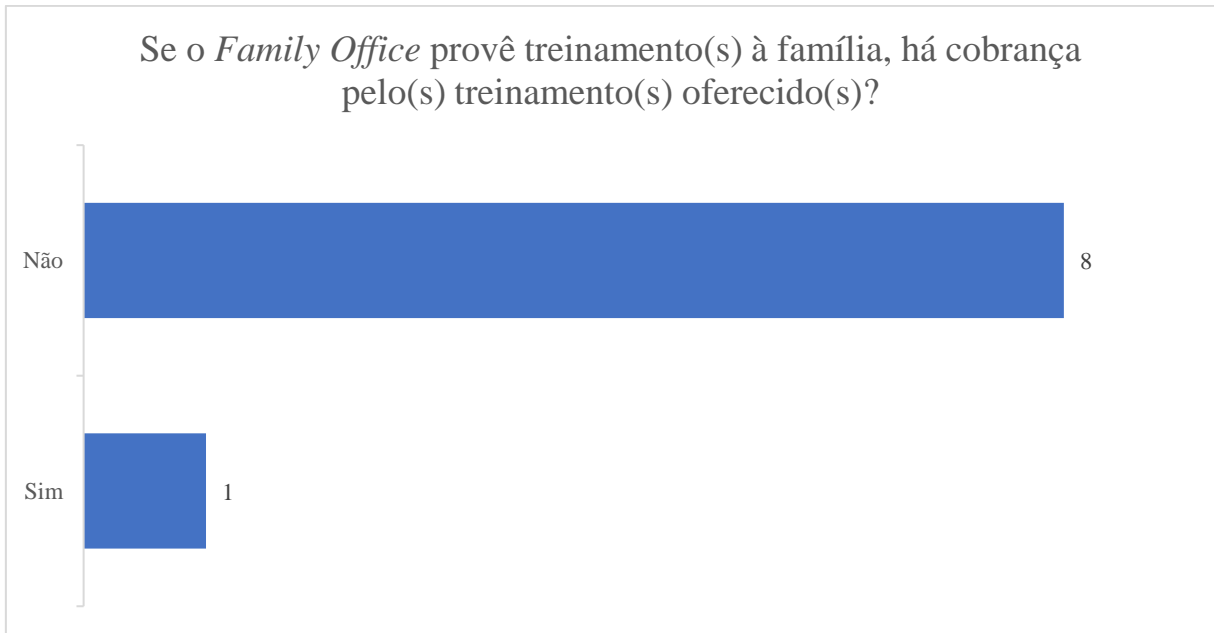


Gráfico 24: Cobrança de treinamento(s) ofertado(s) pelos *Family Offices*

Dos nove *Family Offices* que responderam prover treinamentos às famílias, apenas um deles informou que realiza cobrança para realizá-los, sendo este um *Multi-Family Office*. Todos os demais que responderam prover treinamentos às famílias de maneira gratuita são *Single Family Offices*.

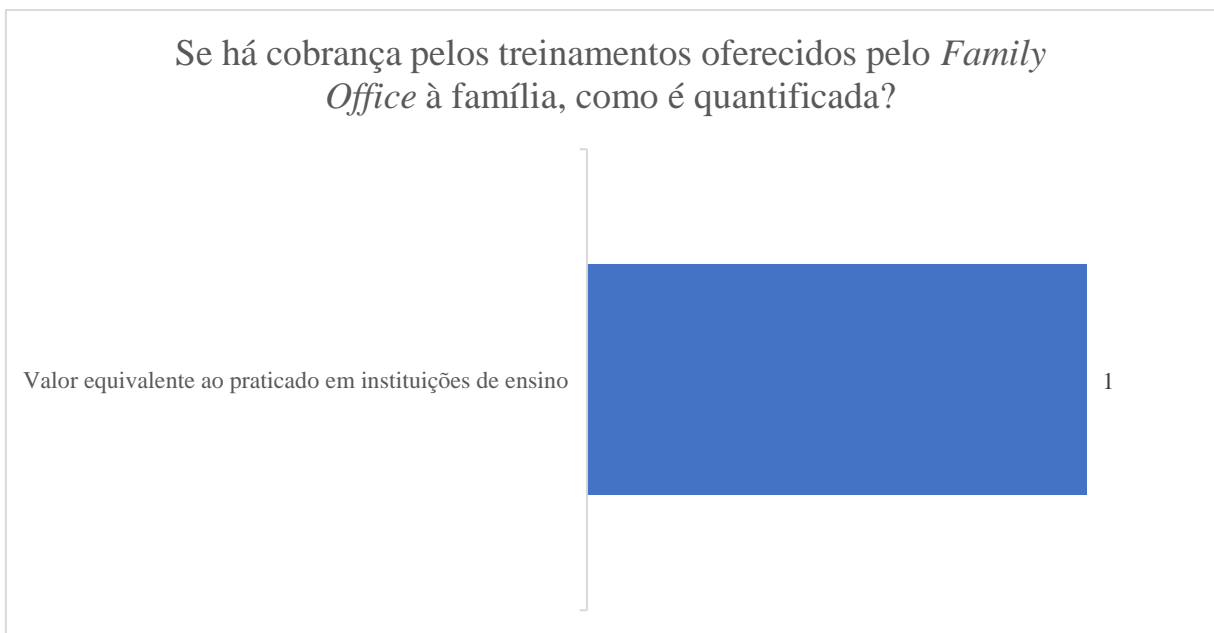


Gráfico 25: Metodologia de cobrança de treinamento(s) ofertado(s) pelos *Family Offices*

Considera-se no caso acima valor equivalente àquele que seria cobrado em instituição de ensino de alto nível com grande reputação. A principal justificativa para esse tipo de cobrança remete-se ao fato de que o profissional do *Family Office* deverá dedicar um tempo de suas atividades para realizar o treinamento do membro familiar, e isso ocorrerá de maneira exclusiva, como uma espécie de aula particular.

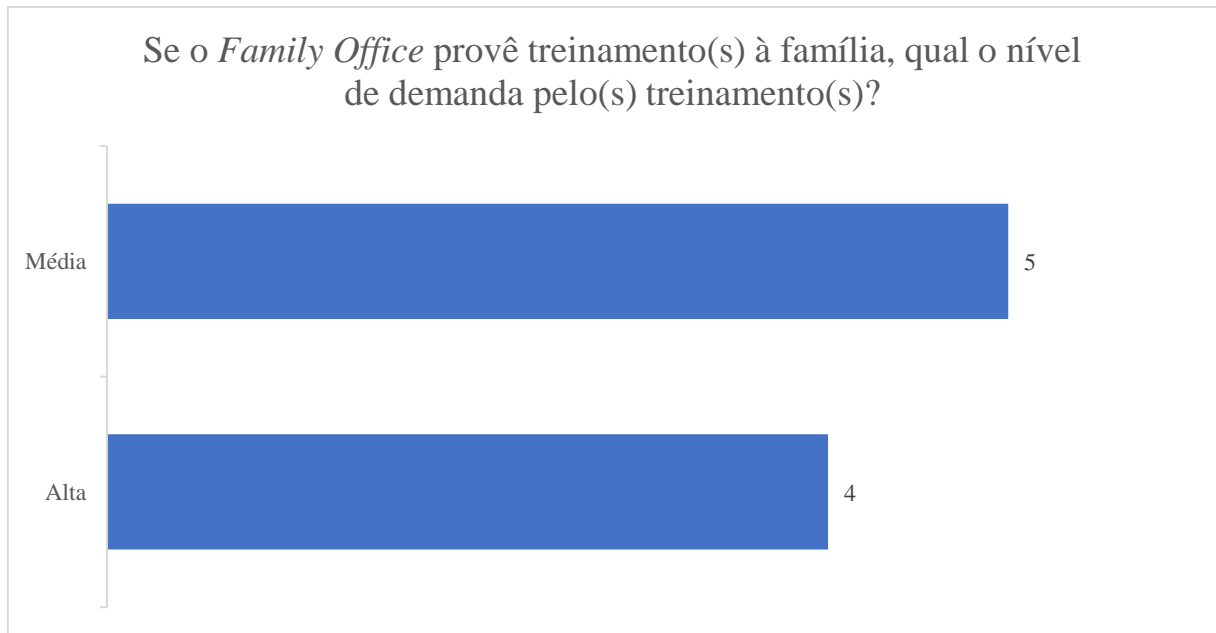


Gráfico 26: Nível de demanda do(s) treinamento(s) ofertado(s) pelos *Family Offices*

Para todos os *Family Offices* que informaram que a demanda pelos treinamentos é alta, todos eles oferecem treinamentos financeiros. Para os *Family Offices* que expressaram que a demanda é média, todos dão treinamentos sobre *Family Office* para os membros da família. Ou seja, considerando os treinamentos mais ofertados pelos *Family Offices*, os dois primeiros (financeiros e *Family Office*) justificam sua oferta pela demanda, já que esta é alta ou média.

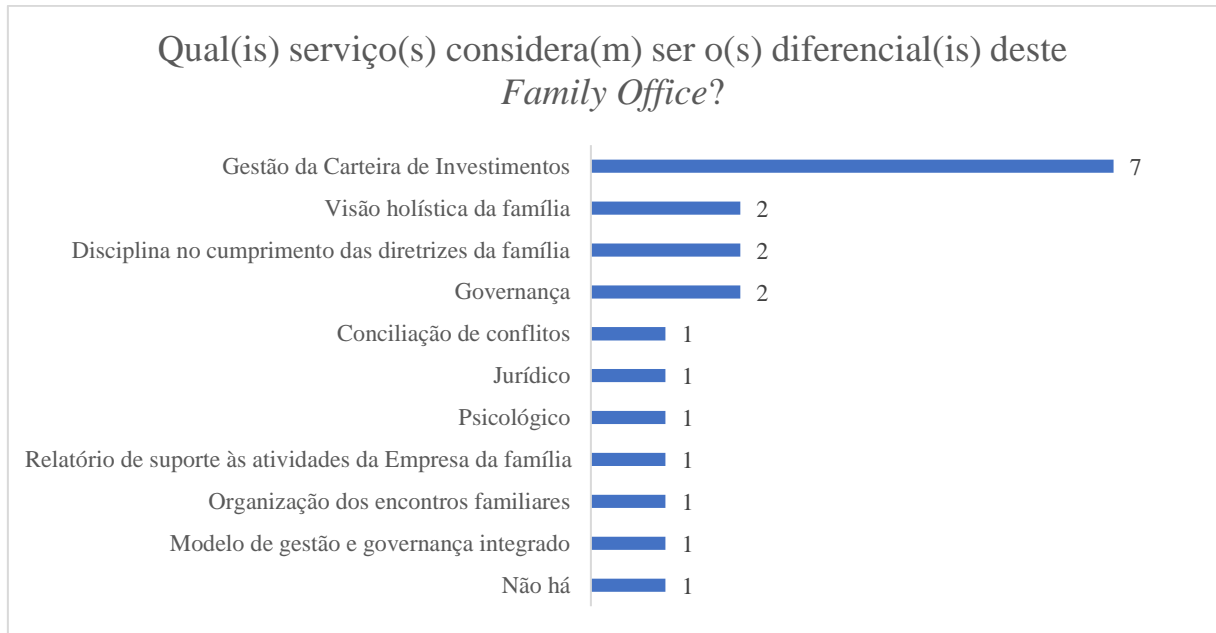


Gráfico 27: Serviço(s) diferenciado(s) dos *Family Offices*

O serviço que apareceu com maior frequência foi o mesmo que a maioria dos outros *Family Offices* já oferecem. Ou seja, neste aspecto, por mais que os serviços possam ser realmente muito bons e tragam bons retornos às famílias, e que consigam mitigar os riscos, dificilmente poderão ser classificados como diferenciais efetivos, já que a maioria dos *Family Offices* também os considera como diferenciados. No entanto, pode-se observar que há uma pluralidade de respostas dos *Family Offices*, caracterizando que de fato cada um possui uma especialidade ímpar. Tipicamente, os serviços considerados como diferenciais pelos entrevistados são aqueles em que os próprios entrevistados possuem maior experiência, conhecimento técnico e acadêmico. A título de esclarecimento, o *Family Office* da amostra que respondeu que não possui diferencial é aquele que mais recentemente foi criado.

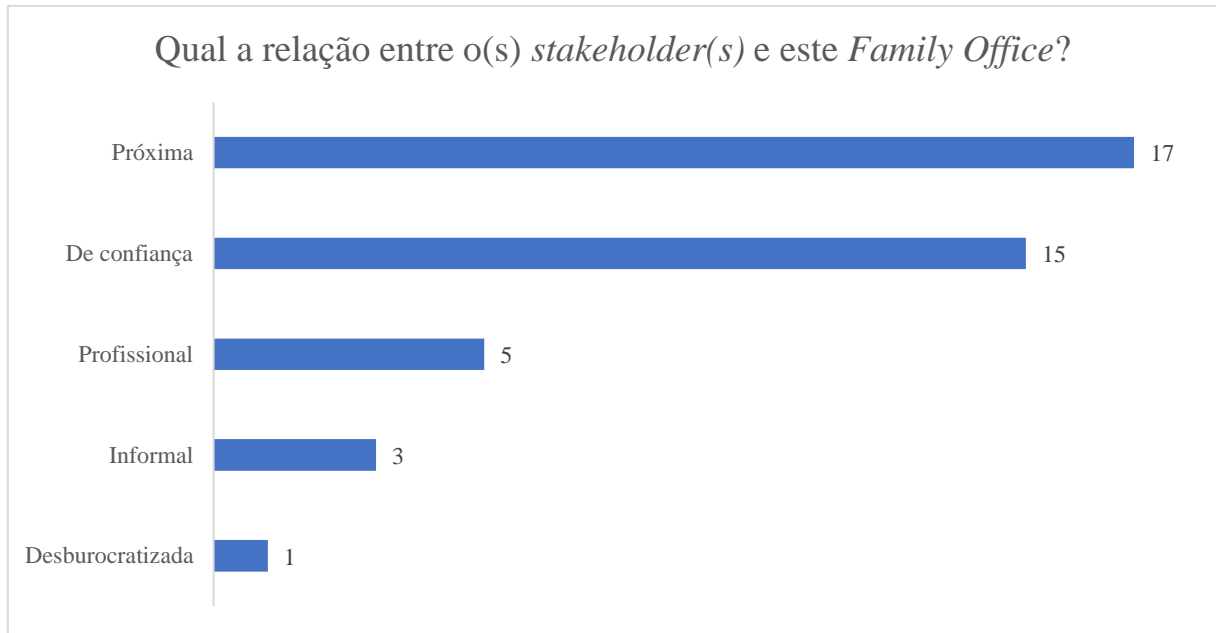


Gráfico 28: Relação entre *stakeholder(s)* e os *Family Offices*

Como era esperado, as principais respostas obtidas foram no sentido de demonstrar que a relação do *Family Office* e seus *stakeholders* (família, colaboradores, prestadores de serviços, etc.) era próxima e de muita confiança. Isso é confirmado por dois aspectos observados anteriormente: i) a maior parte dos *Family Offices* foi criada a partir de executivos da empresa familiar, ou a partir de profissional externo à empresa familiar, mas que a família já conhecia, ou a partir de membro da própria família; ii) parte dos *Family Offices* tem como principal executivo um membro da família. Contudo, embora haja confiança e proximidade no relacionamento, as relações são mais formais do que informais. Isso também pode ser comprovado pelo número e frequência de encontros realizados com as famílias e relatórios elaborados, demonstrando os resultados de maneira transparente.

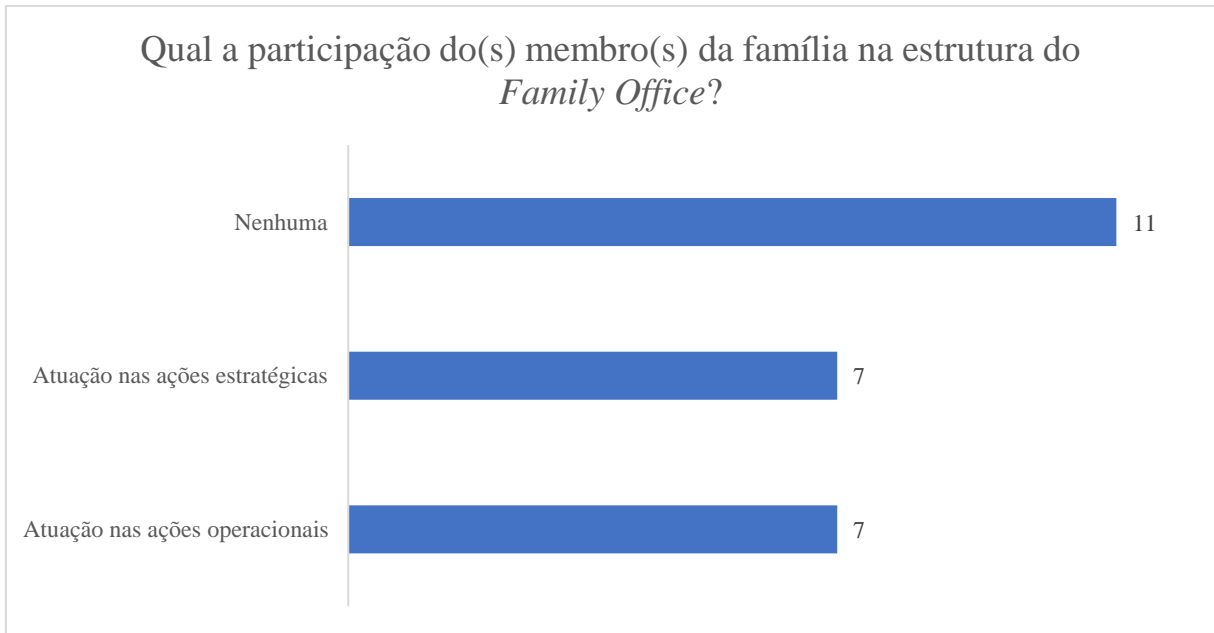


Gráfico 29: Participação do(s) membro(s) familiar(es) na estrutura dos *Family Offices*

A maioria dos *Family Offices* não possui qualquer interferência e participação de membros familiares nas suas estruturas. Isso faz sentido, já que 78% dos *Family Offices* não possuem membros da família como principais executivos das estruturas, demonstrando de fato que os *Family Offices* possuem autonomia para executar as políticas determinadas pela família. Ao mesmo tempo, leva a uma conclusão interessante no sentido de demonstrar que, mesmo que o *Family Office* não tenha membros da família em sua estrutura, estes contribuem com opiniões para a execução estratégica e também com ações efetivas nos itens operacionais. Sobre estes últimos, dos sete *Family Offices* que responderam que membros da família atuam nas ações operacionais, quatro deles, ou seja, 57%, têm como principal executivo um membro familiar.

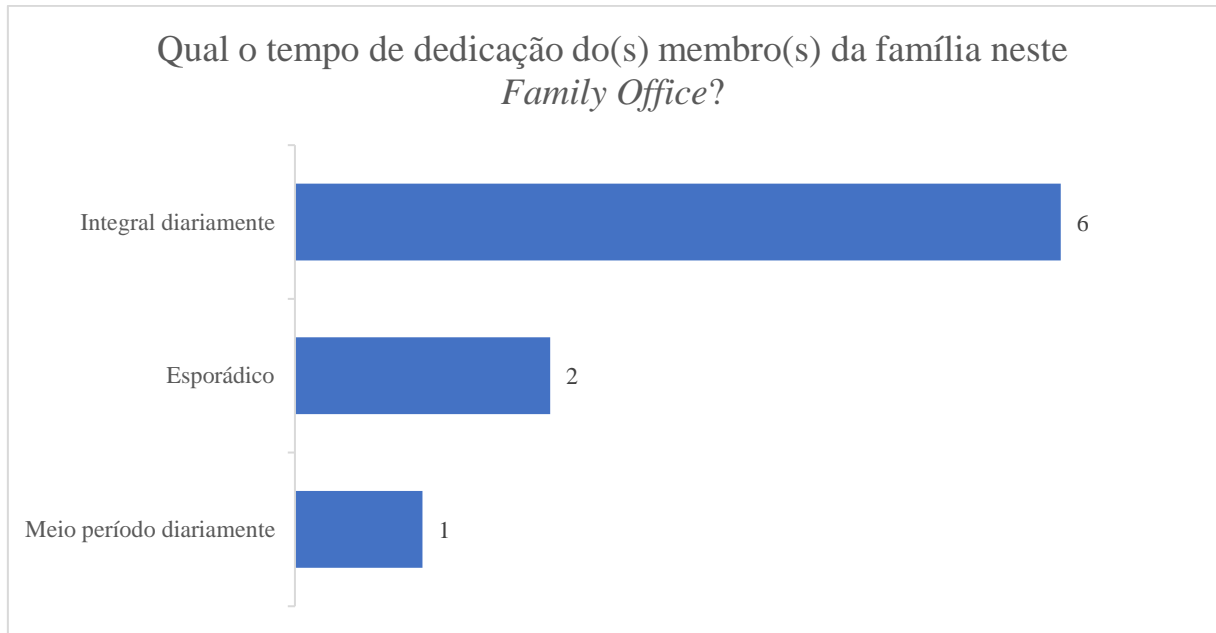


Gráfico 30: Tempo de dedicação do(s) membro(s) da família nos *Family Offices*

De todos os membros familiares que atuam integralmente na estrutura do *Family Office*, 50% deles ocupam a posição de CEO e 50% ocupam posição de diretor. Ou seja, esta resposta confirma que membros da família, por mais que atuem administrando o patrimônio da própria família, têm a atividade de executivo principal do *Family Office* como uma ocupação formal levada muito a sério, com metas, horários e obrigações a serem cumpridas. Curiosamente, ocorreu apenas um caso de CEO que atua meio período diariamente, mas que também tem suas metas, horários e obrigações a serem cumpridas. Para as respostas de participação esporádica, foram casos pontuais de membros da família que prestam alguns serviços específicos para assuntos peculiares.

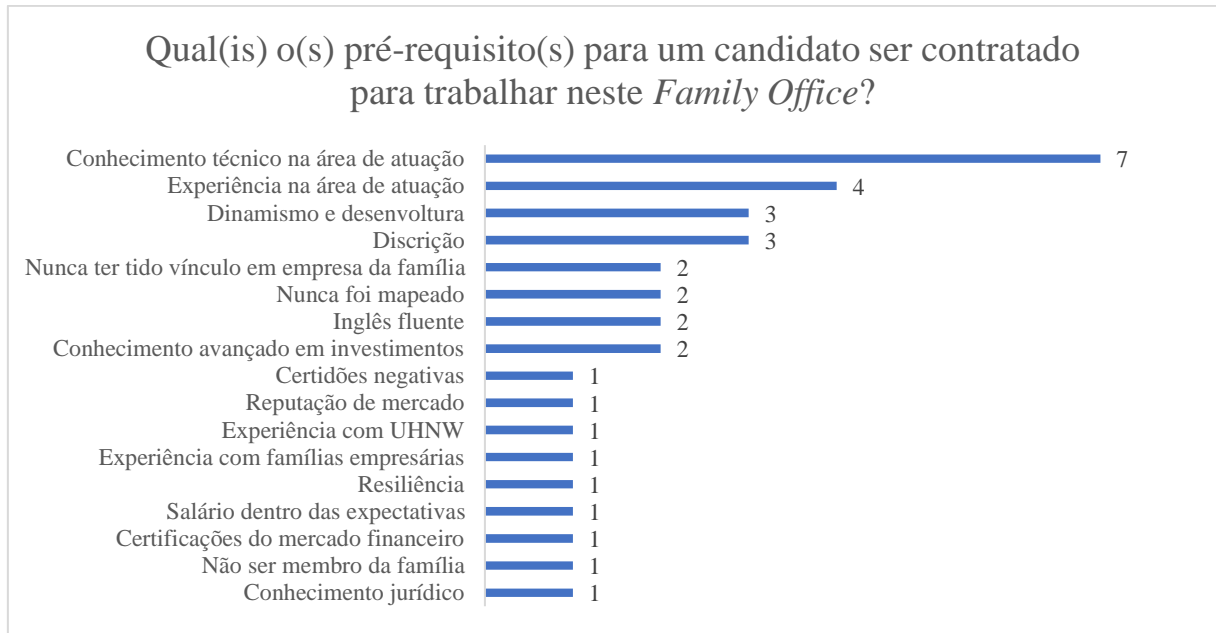


Gráfico 31: Pré-requisito(s) para atuar nos *Family Offices*

A pergunta acima teve como objetivo mapear os pré-requisitos para um candidato ao menos poder passar pelo recrutamento e então ter a oportunidade de ser selecionado para atuar no *Family Office*. Ou seja, são os pré-requisitos que podem ser verificados antes de uma entrevista pessoal, por exemplo. Nesse sentido, embora ética seja um item fundamental para qualquer relacionamento, este não foi elencado - primeiro porque espera-se que todos os cidadãos de bem devem tê-la e, segundo, porque é algo muito difícil de ser avaliado até o momento em que o profissional passa a trabalhar na estrutura do *Family Office*. Portanto, partindo desse pressuposto, nota-se uma pluralidade de respostas dos executivos dos *Family Offices*, haja vista que cada uma das estruturas possui suas especificidades. No entanto, aquilo que foi mais destacado pelos *Family Offices* foi o conhecimento técnico que um candidato deve ter, especialmente porque o *Family Office* trata de assuntos específicos, e por muitas vezes complexos, que demandam conhecimento. Na sequência, o principal pré-requisito foi a experiência, algo que somente é conquistado após muitos anos de trabalho e que costuma vir acompanhada de mais conhecimento e resiliência para lidar com assuntos delicados que, muitas vezes, não são consenso no núcleo familiar.

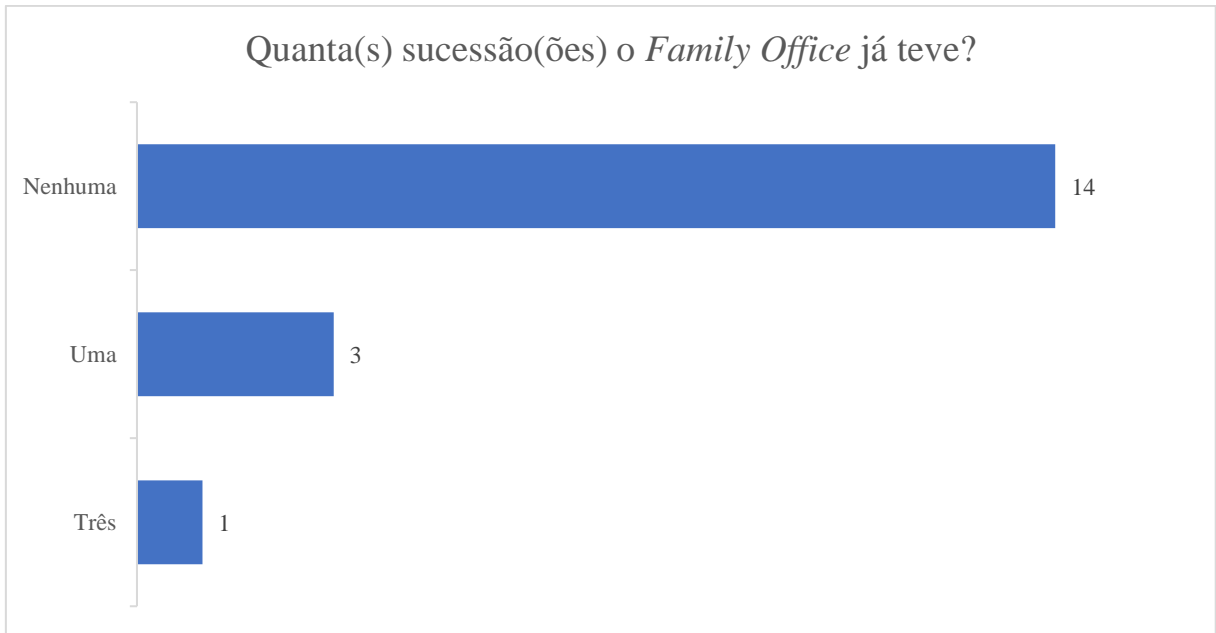


Gráfico 32: Quantidade de sucessões realizada(s) nos *Family Offices*

Pelo fato de a maioria dos *Family Offices* ter sido criada após o ano de 2010, e também manter em seu quadro de colaboradores pessoas que não possuem interesse de se aposentar nos próximos anos, a maioria dos *Family Offices* não passou por qualquer tipo de sucessão. De maneira oposta, nota-se que dentre os *Family Offices* que passaram por ao menos uma sucessão, em 75% dos casos eles foram criados até 2004.

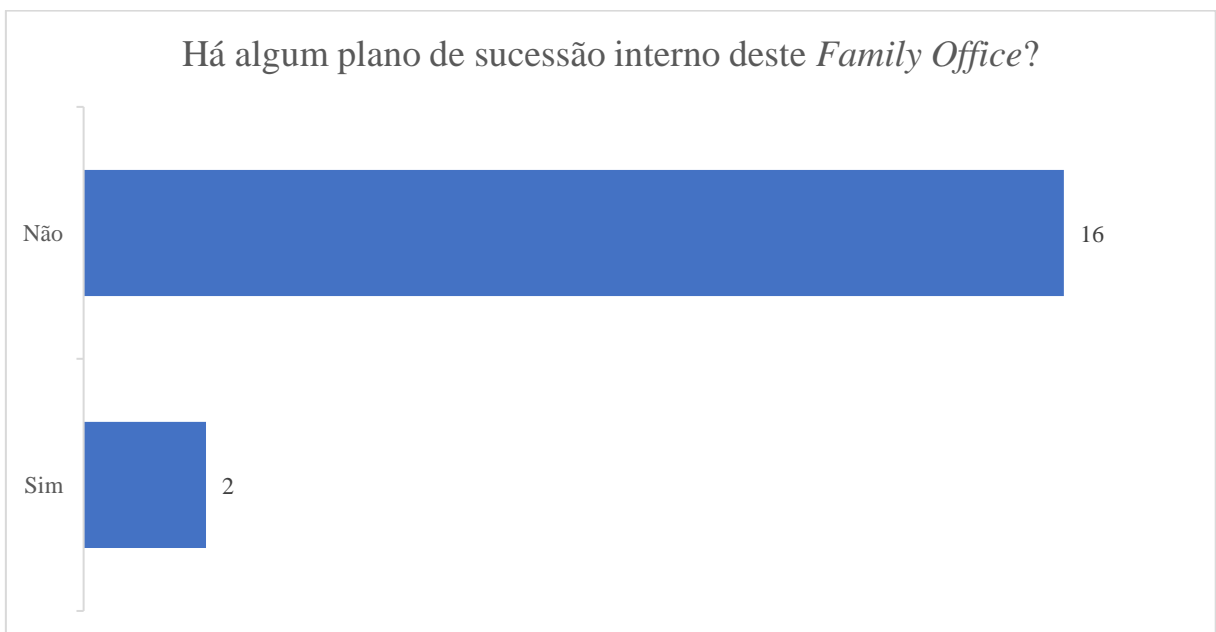


Gráfico 33: Plano de sucessão nos *Family Offices*

Especificamente pelos mesmos argumentos apresentados na análise do gráfico anterior, pelo fato de os *Family Offices* serem novos e contarem com pessoas jovens, ainda não foi trabalhado um plano de sucessão para os executivos do *Family Office*. No entanto, muitos dos *Family Offices* entrevistados informaram que têm este item como prioritário para ser concretizado nos próximos anos. Os únicos dois *Family Offices* que informaram ter um plano de sucessão são os *Family Offices* que já passaram por ao menos uma sucessão e foram criados até 1999.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os principais resultados da pesquisa identificaram cinco pontos centrais a serem observados com maior atenção, sendo eles:

5.1 Criação dos *Family Offices*

A maior parte dos *Family Offices* foi criada a partir de pessoas que a família conhecia, sejam elas membros da família, profissionais da(s) empresa(s) da família ou profissionais externos à(s) empresa(s) da família, mas conhecidos da família. Portanto, nota-se, nesse sentido, que as famílias possuem uma preferência por tratar de assuntos familiares, que por muitas vezes são sigilosos e exigem discrição, com pessoas de seu conhecimento e confiança. Os entrevistados que disseram ser CEOs dos *Family Offices*, e que não eram membros da família mas haviam trabalhado na(s) empresa(s) da família, informaram em sua maioria que haviam prestado serviços na(s) empresa(s) familiar(es) havia no mínimo dez anos. Ou seja, o tempo é item fundamental para se adquirir a confiança dos membros familiares. Portanto, nesse sentido membros não familiares possuem todas as condições de atuarem dentro do círculo familiar coordenando uma estrutura de governança familiar. A confiança, atrelada à entrega de resultados, justifica também a manutenção da posição de CEO da maioria dos criadores dos *Family Offices* que não são membros das famílias.

Ainda sobre o processo de criação, observa-se que a maior parte dos *Family Offices* entrevistados surgiu após o ano de 2010. Destes, a principal motivação para a sua formação foi o processo de liquidez, algo confirmado pelo relatório ‘Fusões e Aquisições’, da KPMG, que demonstrou que o número de fusões e aquisições, a partir de 2010, foi superior ao dos anos anteriores, sejam elas transações domésticas ou *cross-border*. Somado a isso, independentemente do ano de criação do *Family Office*, a principal motivação para a criação desta estrutura foi garantir o *compliance* e as governanças corporativa e familiar nas operações da família. Alguns fatores contribuem para este estímulo, mas dois em especial se destacam: i) o processo educacional que as novas gerações possuem sobre administração e governança, para que os assuntos de cada um dos círculos seja tratado nos fóruns adequados; ii) o processo de auditoria pelo qual as empresas familiares passam, especialmente aquelas de grande porte, ou que possuem capital aberto em bolsa de valores, ou que estão passando por um processo de avaliação para fusão ou aquisição, ou ainda aquelas que pretendem um dia ser negociadas e já desejam deixar todos os itens de *compliance* organizados.

5.2 Serviços Prestados pelos *Family Offices*

Há uma diversidade de serviços prestados pelos *Family Offices*, mas naturalmente os mais ofertados são aqueles que envolvem a administração do capital líquido das famílias. A variedade de serviços prestados é justificada pela vocação do *Family Office* em atender as necessidades específicas das famílias; por este motivo, houve uma pluralidade nas respostas. A supremacia da resposta sobre a administração de capital líquido se dá pelo fato de que, tipicamente, famílias que possuem *Family Office* também têm recursos financeiros líquidos abundantes, que precisam ser administrados. Além disso, a formação acadêmica, o conhecimento técnico e a experiência da maior parte dos entrevistados são na área financeira.

Os serviços mais bem reconhecidos pelas famílias são aqueles pelos quais o *Family Office* foi criado - por isso uma dispersão grande nas respostas. Além disso, os chamados *soft services*, em sua maioria, são tratados pelos próprios *Family Offices*, já que são sensíveis. Sobre estes, os *Family Offices* demonstraram possuir especificidade técnica para deles tratar, além de contarem em seus quadros de colaboradores com pessoas discretas e de confiança. No entanto, nem todos os serviços são oferecidos pela estrutura própria do *Family Office* e, nestes casos, são terceirizados. Tipicamente, os serviços terceirizados são aqueles que são utilizados com menor frequência, não geram desconforto para a família ao serem tratados em fórum externo, e não possuem profissional específico na estrutura do próprio *Family Office* para lidar com eles. Este profissional normalmente não integra a equipe do *Family Office*, justamente porque seria pouco demandado e porque custaria caro para a família.

Os executivos dos *Family Offices*, tendo como objetivos dar transparência e prestar contas, costumam apresentar relatórios aos membros da família com os resultados das atividades desempenhadas. Esta prestação de contas ocorre de maneira dividida entre os formatos presencial e remoto. Os encontros mensais costumam ocorrer com maior frequência nos *Family Offices*, e normalmente esses encontros são acompanhados dos relatórios de prestação de contas. Itens que costumam sofrer modificações com maior frequência são apresentados em um menor intervalo de tempo, enquanto itens que sofrem modificações com menor frequência são apresentados em um intervalo de tempo maior.

Os serviços prestados pelos *Family Offices* costumam ser rotineiros; porém, em determinados casos há situações inesperadas que acontecem com membros da família, e esta demanda ao *Family Office* que providências sejam tomadas. Nestas circunstâncias, 1/3 dos *Family Offices* entrevistados mencionou não realizar qualquer atividade que não seja rotineira, enquanto 2/3

mencionaram que atuarão no que for necessário quando uma situação inesperada destas acontecer, seja por iniciativa própria ou por demanda da família. Ainda sobre o aspecto de atendimento à família, 78% dos *Family Offices* atendem apenas a 1ª e 2ª gerações, enquanto que 44% atendem da 3ª geração em diante, comprovando que o tempo de criação do *Family Office* influencia nas gerações atendidas, já que 78% dos *Family Offices* foram criados a partir de 2005.

No que tange aos treinamentos oferecidos, estes são sempre para da 2ª geração em diante; porém, apenas 50% dos *Family Offices* /fornecem treinamentos às famílias. Quando os fazem, a maioria dos assuntos dos treinamentos são para questões financeiras e de investimentos, além de tópicos sobre o próprio *Family Office*. Fazendo-se uma correlação com as famílias que costumam ter uma participação maior com o *Family Office* (seja por encontros para prestação de contas ou por número de relatórios que recebe), nota-se que estas famílias são as que mais demandam treinamentos sobre *Family Office* para os herdeiros. Ainda sobre o aspecto de oferta e demanda de treinamentos, observa-se que a solicitação pelos treinamentos, independentemente do tema, é alta.

5.3 Estruturas dos *Family Offices*

De acordo com Robles (2017), estruturas de *Family Offices* são caras. Possivelmente por este motivo, 56% das estruturas dos *Family Offices* entrevistadas têm menos até cinco colaboradores. Observa-se, nesse sentido, que os *Family Offices* que têm as maiores estruturas são os que mais prestam serviços e elaboram mais relatórios para as famílias. Em geral, as estruturas que possuem mais de cinco colaboradores são aquelas que mais executam integralmente os serviços prestados. Essas estruturas costumam terceirizar aproximadamente 23% dos serviços prestados, ao passo que estruturas menores (com até cinco colaboradores) terceirizam 29% dos serviços prestados.

A equipe de colaboradores dos *Family Offices* demonstra ser formada por profissionais competentes tecnicamente e com experiência em sua área de atuação, considerando que estes são os dois mais relevantes pré-requisitos para uma pessoa fazer parte do quadro de colaboradores de um *Family Office*. No entanto, considerando que cada *Family Office* possui singularidades próprias, notou-se a pluralidade de respostas sobre os pré-requisitos para que uma pessoa possa fazer parte de seu quadro de colaboradores. Sobre os executivos que compõem o quadro de profissionais dos *Family Offices*, membros da família que trabalham

como executivos de um *Family Office* demonstram ter muitas responsabilidades e profissionalismo, e isso pode ser notado no seu comprometimento com horário e dedicação, já que os principais executivos que são membros da família atuam em tempo integral em 50% dos *Family Offices* que mencionaram ter algum membro da família em sua estrutura.

No aspecto de remuneração, a maioria dos *Family Offices* respondeu que parte da remuneração do colaborador é composta por uma parcela variável, que tipicamente é calculada sobre indicadores quantitativos e/ou qualitativos definidos pela família.

Com relação às dificuldades mapeadas, a maioria dos *Family Offices* mencionou ter ao menos uma dificuldade, embora 33% dos *Family Offices* entrevistados mencionaram não ter qualquer dificuldade. Normalmente, os *Family Offices* mais jovens citaram ter mais de uma dificuldade. Estes, por serem novos e possuírem pessoas jovens em seus quadros, em sua maioria eles não passaram por processo de sucessão, e tampouco possuem plano de sucessão formal. No entanto, os *Family Offices* mais antigos, além de já terem passado por um processo de sucessão, já possuem um plano de sucessão vigente.

5.4 Membros das Famílias nas Estruturas dos *Family Offices*

Apenas 22% dos *Family Offices* entrevistados mencionaram que o principal executivo do *Family Office* é membro da família, e apenas 50% informaram que membros da família dedicam algum tempo às rotinas executivas do *Family Office*. Isso reflete o fato de que os *Family Offices* possuem muita autonomia e independência para executar as atividades. Ao mesmo tempo, retrata a confiança que a família possui nos profissionais que fazem parte da estrutura. Isso possivelmente se dá pelo fato de que: i) a maior parte dos *Family Offices* foi criada por executivos que a família conhecia (que trabalhava na empresa familiar ou não) e a quem demonstrava ter confiança; ii) tipicamente há uma rotina formal de interação do *Family Office* com a família para a prestação de contas e resultados; iii) há a entrega de relatórios periódicos com os resultados alcançados.

Essa confiança e proximidade são confirmadas ao se notar que 83% dos *Family Offices* mencionaram que estas duas características definem o relacionamento do *Family Office* com os *stakeholders*, dentre eles, a própria família.

5.5 Contribuição dos *Family Offices* nos Processos de Sucessão Familiar

Embora 94% dos *Family Offices* entrevistados tenham mencionado que trabalham com a 2ª geração das famílias, 33% deles informaram que sucessão familiar não compete ao *Family Office*. Daqueles que tratam de sucessão, 33% atuam apenas alocando recursos financeiros para garantir o bem-estar dos membros das próximas gerações. Ou seja, apenas 44% dos *Family Offices* efetivamente possuem um trabalho de sucessão com os membros das próximas gerações. Em geral, o serviço mais prestado são treinamentos sobre os mais variados assuntos (financeiros, contábeis, jurídicos, fiscais, etc.) que a família solicita.

A conclusão acima demonstra uma lacuna grande que pode ser coberta pelos *Family Offices*, haja vista que esta estrutura consegue ter uma visão holística da família, assim como de bens em geral que são de propriedade da família e da atividade empresarial. Além disso, o quadro de colaboradores dos *Family Offices* é composto por pessoas experientes e de alto conhecimento técnico, inclusive sobre a atividade empresarial da família, já que 28% dos CEOs dos *Family Offices* já foram membros da(s) empresa(s) familiar(es).

6. LIMITAÇÕES E DIREÇÕES PARA PESQUISAS

O estudo, mediante sua complexidade e dificuldade em acessar os *Family Offices*, apresenta algumas limitações. A primeira restrição reside na falta de contato direto com membros da família que possuem o *Family Office*. A obtenção de um contato direto com membros da família (preferencialmente a geração mais velha que está sendo atendida pelo *Family Office*) permitiria que as respostas às perguntas do questionário fossem confirmadas, especialmente aquelas voltadas à percepção deles sobre o *Family Office*. Além disso, a participação de membros da família permitiria que outras perguntas fossem feitas, mesmo que não invasivas, o que deixaria o estudo mais completo.

A segunda limitação refere-se ao sigilo. Pelo fato de o *Family Office* tratar exclusivamente de assuntos das famílias, sigilo é algo muito importante a ser mantido. No entanto, este aspecto restringe a realização de perguntas de cunho pessoal à família, como renda e patrimônio, por exemplo. Nesse sentido, a possibilidade da realização deste tipo de pergunta e as consequentes respostas a ela deixariam o estudo mais aprimorado e permitiriam que novas correlações fossem feitas. Além disso, o *benchmarking* seria mais preciso para os demais *Family Offices*, já que estes trabalhariam com referências mais aproximadas a suas realidades.

A terceira limitação do estudo está no tamanho da amostra. Pelo fato de o acesso aos *Family Offices* ser restrito e necessitar de contatos prévios para o estabelecimento de vínculo de confiança, houve uma limitação das fontes de investigação. Portanto, uma pesquisa realizada com uma amostra maior possibilitaria ao estudo refletir, de maneira mais assertiva, como os *Family Offices* brasileiros estão configurados, e como atuam.

O assunto *Family Office* permite que estudos futuros sejam realizados a fim de aprimorar o levantamento aqui realizado, bem como tratar de outros temas que envolvem essas estruturas. Este estudo contribuiu ao descrever as principais fontes literárias que tratam do tema, bem como ao realizar um levantamento sobre a configuração e a maneira de atuação dos *Family Offices* entrevistados. No entanto, alguns estudos específicos podem ser realizados sobre o mesmo tema, tais como: i) entrevistas com membros das famílias para identificar suas percepções sobre o *Family Office*, como, por exemplo, o grau de satisfação e a visão futura; ii) meios de tornar o *Family Office* uma oportunidade atraente para executivos de mercado; iii) mecanismos para fazer com que o *Family Office* seja um local de interesse de jovens universitários talentosos; iv) motivações que fazem com que poucos *Family Offices* tenham a presença de membros da família em seus quadros de colaboradores; v) quais os principais

indicadores de desempenho que são e/ou devem ser buscados pelos *Family Offices* para garantir o bem-estar das famílias.

7. CONCLUSÃO

O tema *Family Office* abordado nesta dissertação demonstra ter relevância no cenário de Governança Familiar, considerando que se trata de uma estrutura de apoio importante à família empresária, especialmente pelo fato de as empresas familiares representarem 90% das empresas constituídas no Brasil, participando de 65% do PIB e 75% da força de trabalho. Além disso, as empresas familiares brasileiras possuem uma taxa de mortalidade de 88% até a terceira geração de sucessores. John A. Davis aponta que os principais fatores para que as famílias percam sua riqueza ao longo de gerações estão relacionados a: i) ausência de estratégia ideal para que as famílias aloquem seu capital para aumentar a riqueza geral da família, incluindo um plano objetivo para o negócio principal com base no ciclo de vida industrial e no cenário competitivo; ii) perda de capacidade de tomar decisões comerciais sólidas para aumentar a riqueza da família nas gerações posteriores (parte disso pode ser o resultado do distanciamento dos proprietários da administração de sua riqueza); iii) expectativas de estilo de vida dos membros da família aumentam, resultando em aumento de consumo, que diminui o nível de capital que pode ser usado para gerar mais riqueza ao longo do tempo; iv) membros da família crescem exponencialmente, mais rapidamente do que o crescimento da riqueza ao longo de gerações (portanto, a riqueza *per capita* tende a declinar).

Pelo fato de o *Family Office* ser “uma estrutura dedicada para preservar as fortunas de famílias empreendedoras e executar os serviços acordados com estas famílias” (Wessel et al., 2014), nota-se que o *Family Office* tem um papel muito importante para garantir que o patrimônio e a riqueza da família cresçam ou, ao menos, mantenham-se constantes ao longo do tempo. Além disso, considerando que o *Family Office* é uma estrutura que faz parte da governança familiar, e levando-se em conta que sucessão ocorre dentro do círculo familiar, o *Family Office* também possui espaço para atuar nesse campo. A partir dos resultados das pesquisas, observa-se que poucos são os *Family Offices* que têm um papel significativo no processo de sucessão, embora tenham em seus quadros profissionais qualificados tecnicamente, com experiência e, em alguns casos, com passagem inclusive pela empresa familiar.

O estudo exploratório apresentado nesta dissertação identifica o modelo de atuação dos *Family Offices* estudados no Brasil com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa: “qual a configuração dos *Family Offices* abordados no estudo e como atuam?”. A partir desta questão, verifica-se que a criação dos *Family Offices* normalmente ocorre por pessoas que são

do conhecimento da família, sejam membros familiares ou não. No caso de membros não pertencentes à família e que trabalharam na empresa da família, estes haviam prestado serviços havia, no mínimo, dez anos. Isso apenas reforça como a questão confiança é importante para este tipo de administração, já que muitos assuntos são sensíveis e exigem sigilo. A maior parte dos *Family Offices* foi criada a partir de 2010 e a principal justificativa para a formação deste grupo foi o evento de liquidez da empresa familiar, indo ao encontro do crescente número de processos de fusão e aquisição que aconteceu neste período.

Serviços prestados pelos *Family Offices* são específicos às necessidades das famílias. Neste contexto, serviços financeiros são os mais ofertados, considerando que tipicamente as famílias que possuem uma estrutura de *Family Office* costumam ter recursos abundantes de capital líquido. Além disso, na maioria dos casos o CEO do *Family Office* tem formação acadêmica e experiência na área de finanças. Os *soft services* prestados pelos *Family Offices* são realizados, em sua maioria, pela equipe interna do próprio *Family Office*, sem qualquer tipo de terceirização - primeiramente pelo fato de o *Family Office* possuir equipe qualificada para prestar tais serviços e, em segundo lugar, pelo fato de que a terceirização destes serviços pode implicar em quebra de sigilo do assunto. O ponto de controle da família para com o *Family Office* costuma se dar através de encontros, presenciais ou não, e mensais, em sua maioria. Além dos encontros, há também a prestação de contas através de relatórios enviados periodicamente, sendo que a frequência mensal é predominante nos *Family Offices* entrevistados.

Os *Family Offices* possuem estruturas enxutas, sendo que esta variável está diretamente ligada à quantidade de serviços prestados e à proporção da terceirização de serviços. Estruturas menores ofertam menos serviços e também terceirizam mais. A maior parte dos *Family Offices* possui, como parte da remuneração, parcela variável sobre aspectos quantitativos e qualitativos, alinhados aos objetivos da família. A maioria deles não tem em seus quadros de colaboradores membros da família, tampouco na posição de CEO. No entanto, quando os membros da família fazem parte do quadro de colaboradores do *Family Office*, estes costumam ter rotinas diárias e integrais dedicadas ao *Family Office*.

Family Offices demonstram contribuir pouco no processo de sucessão da família, sendo que menos da metade atua efetivamente neste assunto. Quando o fazem, o principal serviço prestado está voltado a dar treinamentos aos membros das próximas gerações. Neste sentido, observa-se uma lacuna que pode ser preenchida, haja vista que *Family Offices* possuem pessoas tecnicamente capacitadas, experientes na área de atuação e que possuem visão

holística da família, seja pelo aspecto de recursos financeiros ou pela participação em empresas.

Em suma, *Family Office* demonstrou ser um termo “guarda-chuva” utilizado pelas famílias para falar de gestão de patrimônio no sentido mais amplo da governança familiar. Neste sentido, pelo fato de cada família possuir suas especificidades e necessidades, os *Family Offices* se adequam para atender de maneira direta a tais necessidades, dentro do limite de suas alçadas de atuação.

O estudo proveu a descrição clara de como os *Family Offices* estudados no Brasil atuam para que as famílias empresárias possam identificar, nesta estrutura, um modelo interessante para o processo de gestão patrimonial familiar. Da mesma forma, essa estrutura pode colaborar com a sucessão nos círculos familiar, de gestão e de propriedade, contribuindo para a diminuição da taxa de mortalidade das empresas familiares no Brasil, o que deverá levar diretamente ao aumento da geração de emprego e renda no país. A visão do *Family Office* como elemento importante de suporte para a harmonia e a interação entre os mais variados fóruns da Governança Familiar se revela no sentido de demonstrar que esta estrutura contribui em muitos aspectos, que vão além da gestão de patrimônio. Observar o *Family Office* como uma estrutura de suporte à família, para tratar de maneira neutra e profissional os mais variados assuntos que competem ao círculo familiar, se mostra um importante elemento para tomadas de decisões por parte da família.

8. REFERÊNCIAS

As referências citadas abaixo reúnem todas as fontes utilizadas e apresentadas neste projeto de pesquisa, bem como as consultadas ao longo do processo de aprendizado do autor sobre o tema:

AMIT, R. et al. *Single Family Offices: Private wealth management in the family context*, 2008;

AGARWAL, Rajiv, *Decoding family office*, *Business Today*, vol. 3, págs. 100 a 103, 2018;

BARON, Josh., *The common traps of working in your family's business*, *Harvard Business Review*, vol. Novembro, 2017;

BENSON, L. K., *All in the family*, *Journal of Accountancy*, vol. 204, págs. 62 a 66, 2007;

BESANKO, David., DRANOVE, David., SCHAEFER, Scott., SHANELY, Mark., *Economics of Strategy, Sixth Edition*, 2012;

BORNSTEIN, D., *Access to the global highway*, *European Business Forum*, vol. 19, págs. 27 a 28, 2004;

BRUEHL, Sam., LACHENAUER, Rob., *How family business owners should bring the next generation into the company*, *Harvard Business Review*, vol. Julho, 2018;

BURRI, M. and REYMOND. O., *The family office: Fleeting trend or lasting values?*, *Journal of Financial Transformation*, vol. 15, págs. 76 a 78, 2005;

CORPORATIVA, Instituto Brasileiro de Governança, *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2019;

CURADO, Fernando., CHADDAD, Fernando., PORTO, Aline., PENIDO, Thiago., *A governança corporativa como ela é: práticas no Brasil*, *Harvard Business Review Brasil*, vol. Setembro, 2018;

DANIELL, M. H., & HAMILTON, S. S., *Family legacy and leadership*, Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd., 2010;

DAVIS, John A., *A new look at Family Wealth*, John A. Davis, 2013;

DAVIS, John A., et al, De geração para geração: os ciclos de vida das empresas familiares, 1ª edição, São Paulo, 2017;

DAVIS, John A., *Family enterprise sustainability*, John A. Davis, 2014;

DAVIS, John A., *Firing the CEO*, *Harvard Business Review*, *Executive Education*, vol. Março, 2014;

DAVIS, John A., *Managing the family business: are optimists or pessimists better leaders?*, *Harvard Business Review*, *Executive Education*, vol. Novembro, 2014;

DAVIS, John A., *Managing the family business: leadership roles*, *Harvard Business Review*, *Executive Education*, vol. Fevereiro, 2014;

DAVIS, John A., *Managing the family business: market basket's lessons about buyouts*, *Harvard Business Review*, *Executive Education*, vol. Janeiro, 2015;

DAVIS, John A., *Managing the family business: it takes a village*, *Harvard Business Review*, *Executive Education*, vol. Janeiro, 2014;

DAVIS, John A., *Managing the family business: survival's secret sauce*, *Harvard Business Review*, *Executive Education*, vol. Maio, 2014;

DAVIS, John A., MALHOTRA, Deepak., *Five steps to better family negotiations*, *Harvard Business Review*, *Research and Ideas*, vol. Julho, 2007;

DAVIS, John A., ROBERTS, Michael., *Managing the family business: entrepreneurs needed for long-run success*, *Harvard Business Review*, *Executive Education*, vol. Agosto, 2014;

DAVIS, John A., TAGIURI, Renato, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, págs. 199 a 208, 1996;

DAVIS, John A., TSAI, C. Florence., *Growing family wealth from generation to generation*, *Cambridge Institute for Family Enterprise*, 2015;

DEKKER, H. C., *Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, págs. 27 a 49, 2004;

EISENHARDT, K. M., *Control: Organizational and economic approaches*, *Management Science*, vol. 31, págs. 134 a 149, 1985;

FERNÁNDEZ-MOYA, M., & CASTRO-BALAGUER, R., *Looking for the perfect structure: The evolution of family office from a long-term perspective*, *Universia Business Review*, vol. 32, págs. 82 a 93, 2011;

GARNHAM, C., *The Growth of the family office and the challenge for the Future*. *Trusts & Trustees*, vol. 7, págs. 8 a 14, 2001;

GORMLEY, B., *Entrepreneur ventures into health investments*, *Wall Street Journal*, Agosto de 2007;

GRABENWARTER, U., & LIECHTENSTEIN, H., *In search of gamma: An unconventional perspective on impact investing*, *IESE Business School and Family Office Circle Foundation*, 2011;

GRAY, L., *How family dynamics influence the structure of the family offices*, *Journal of Wealth Management*, vol. 8, nº 2, págs. 9 a 17, 2005;

GRAY, L., *The three forms of governance: A new approach to family wealth transfer and asset protection, part I*, *The Journal of Wealth Management*, vol. 10, nº 2, págs. 10 a 19, 2007;

HABBERSHON, T. G., WILLIAMS, M., & MACMILLAN, I. C., *A unified systems perspective on family firm performance*, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, págs. 451 a 465, 2003;

HAUSER, B. R., *Family governance in 2004*, *The Journal of Wealth Management*, vol. 7, nº 1, págs. 48 a 55, 2004;

HEINZ, P. E., *Keeping the family in business*, *McKinsey Quarterly*, vol. 4, págs. 94 a 103, 2003;

IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5ª edição, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2018;

IBGC, *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016;

IBGC, *Guia de orientação para o conselho fiscal*, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2018;

JENSEN, M., MECKLING, W., *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *The Journal of financial economics*, vol. 3, 1976;

KENYON-ROUVINEZ, Denise., *Secrets of success in long-lasting family firms*, *IMD Global Family Business Center*, vol. 2, págs. 1 a 6, 2017;

KETS DE VRIES, Manfred F. R., *Saving a family business from emotional dysfunction*, *Harvard Business Review*, vol. Fevereiro, 2017;

KETS DE VRIES, M. F. R., *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news*, *Organizational Dynamics*, vol. 21, págs. 59 a 71, 1993;

KIGNEL, Luiz., WERNER, René., ... e Deus criou a empresa familiar, 1ª edição, São Paulo, 2007;

KPMG, Fusões e Aquisições, KPMG, 4º Trimestre, 2018;

LOWENHAUPT, C. A., *Freedom from wealth*, *The Journal of Wealth Management*, vol. 10, nº 4, págs. 17 a 23, 2008;

LOWENHAUPT, C. A., *Freedom from wealth and the contemporary global family: A new vision for family wealth management*, *Journal of Wealth Management*, vol. 11, nº 3, págs. 21 a 29, 2008;

MAY, Peter, O sistema de governança corporativa e familiar, PWC, Outubro, 2016;

MILFORD, Maureen, *Family offices 'quiet capital'*, *Family Business Magazine*, Volume Maio / Junho, págs. 44 a 45, 2018;

MILGROM, Paul., ROBERTS, John., *Economics, Organization & Management*, 1992;

MIZRUCHI, M.S., *What do Interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates*, *Annual Review of Sociology*, 22, págs. 271 a 298, 1996;

MONTFORD, C., *Family office type investment management services for trustees and high net worth investors*, *Trusts & Trustees*, vol. 10, nº 3, págs. 27 a 28, 2004;

ORTH, Caroline de Oliveira., GERHARD, Melissa., OLIVEIRA, Carine., MACAGNAN, Clea Beatriz., *Estrutura organizativa de gestão de riqueza familiar*, *Revista Científica do Alto Vale do Itajaí*, vol. Setembro 2014, págs. 13 a 25, 2014;

OUCHI, W. G., *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, *Management Science*, vol. 25, págs. 833 a 848, 1979;

PORTAL ECONOMIA UOL, Disponível em <<https://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2012/05/23/servico-de-concierge-saiba-a-melhor-forma-de-utiliza-lo.jhtm>>;

ROBLES, Angelo, *Effective Family Offices Best Practices and Beyond*, USA, 2017;

ROSPLOCK, Kirby., HAUSER, Barbara R., *The family office landscape: today's trends and five predictions for the family office of tomorrow*, *The Journal of Wealth Management*, vol. Winter, págs. 9 a 19, 2014;

SADUN, Raffaella., *Family CEOs spend less time at work*, *Harvard Business Review, Research and Ideas*, vol. Janeiro, 2014;

SCHLESINGER, Len., RAICHE, Michael., ZHU, Roger., *It's hard to fix the family business without offending the family*, *Harvard Business Review, Case*, vol. Julho, 2017;

SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., & DINO, R. N., *Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms*, *Academy of Management Journal*, vol. 46, págs. 179 a 194, 2003;

SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N., & BUCHHOLTZ, A. K., *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, *Organization Science*, vol. 12, págs. 99 a 116, 2001;

VOGEL, Peter., *Three reasons why philanthropy is important to enterprising*, *IMD Global Family Business Center*, 2018;

VOGEL, Peter., *Trends in family philanthropy – a 3rd philanthropic revolution is fully underway*, *IMD Global Family Business Center*, 2018;

VOGEL, Peter., *Why family philanthropy will gain importance in resolving today's challenges*, *IMD Global Family Business Center*, 2017;

WESSEL, S., *Goals, control and conflicts in family offices. A conceptual and in-depth qualitative study*, *Wiesbaden, Springer Gabler*, 2013;

WESSEL., Stephan, DECKER, Carolin., LANGE, Knut S.G., HACK, Andreas., *One size does not fit all: entrepreneurial families' reliance on family offices*, *European Management Journal*, vol. 32, págs. 37 a 45, 2014;

WESTHEAD, P., & HOWORTH, C., *'Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis*, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 19, págs. 405 a 431, 2007;

ZELLWEGER, T. M., & NASON, R. S., *A stakeholder perspective on family firm performance*, *Family Business Review*, vol. 21, págs. 203 a 216, 2008;

ZELLWEGER, T. M., NASON, R. S., NORDQVIST, M., & BRUSH, C. G., *Why do firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, págs. 229 a 248, 2013;

ZEUNER, Michael., LAGOMASINO, Maria Elena., ULLOA, Santiago., *A family office by any other name*, *The Journal of Management*, vol. Winter, págs. 20 a 26, 2014.

9. APÊNDICES

9.1 Apêndice I – Roteiro de Entrevista

- Como este *Family Office* foi criado?;
- Quando este *Family Office* foi criado?;
- Qual foi a motivação para se criar este *Family Office*?;
- Quais serviços são oferecidos à família?;
- Quais destes serviços oferecidos são terceirizados (fazendo com que o *Family Office* atue como um *coordination office*)?;
- Como a equipe interna é estruturada?;
- O principal executivo do *Family Office* é membro da família?;
- Qual o modelo de remuneração dos colaboradores?;
- Quais serviços são mais bem reconhecidos por seu cliente (família)?;
- Como é trabalhada a sucessão das próximas gerações da família contratante?;
- Como são tratados os serviços não financeiros, chamados *soft services*?;
- Como é feito o atendimento a essa família? Há alguma rotina e/ou relatório que enviam periodicamente?;
- Qual a maior dificuldade atual deste *Family Office*?;
- Quais gerações da família são atendidas por este *Family Office*?;
- Caso tenha, como é feita a precificação dos serviços prestados?;
- Como as contingências (situações problemas) das famílias são tratadas?;
- O *Family Office* provê treinamentos? Se sim, quais? Há cobrança? Se sim, como é quantificada? Qual o nível de demanda deste tipo de serviço?;
- Quais serviços consideram ser o diferencial deste *Family Office*?;
- Qual a relação entre os *stakeholders* e este *Family Office*?;
- Qual a participação dos membros da família na estrutura do *Family Office*?;
- Qual o tempo de dedicação dos membros da família neste *Family Office*?;
- Quais os pré-requisitos para um colaborador ser contratado para trabalhar neste *Family Office*?;
- Quantas sucessões o *Family Office* já teve?;
- Há algum plano de sucessão interno deste *Family Office*, ou seja, sucessão dos profissionais atuantes no *Family Office*?

9.2 Apêndice II – Aprovação da Comissão de Ética



Rio de Janeiro, 13 de setembro de 2019

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH

Parecer n. 90/2019

Pesquisador responsável: Leonardo Elias Moreno da Silva

Centro/Escola: EAESP

Curso: MPA

Orientador (a): Antonio Gelis Filho

Título do projeto de pesquisa: Family Offices nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil: Um Estudo Exploratório

Financiamento: Não

Relator: Jorge Carneiro

Apresentação

O objetivo deste estudo será de identificar e compreender o modelo de atuação dos Family Offices a serem pesquisados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, para que estes possam servir de parâmetro para que outras famílias empresárias utilizem deste modelo de estrutura como pilar fundamental na implementação de governança corporativa na função de perenizar as atividades empresariais familiares.

Para que isso seja possível, serão realizadas aproximadamente vinte entrevistas semi-estruturadas com os gestores de Family Offices para que estes possam responder as pesquisas do questionário. As entrevistas serão presenciais e durarão aproximadamente 30 minutos. Na entrevista nenhuma informação que envolva o nome da família, renda, patrimônio, etc. será solicitada.

Os dados coletados serão armazenados de maneira criptográfica e eletrônica em sala cofre, baseada na estrutura tecnológica da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras (ICP-Brasil), o qual a abertura dos dados somente se dará mediante criptografia da chave



eletrônica privada do entrevistador. Em nenhum momento os dados individuais (tampouco os nomes) dos Family Offices serão divulgados.

Em suma, o grande objetivo da pesquisa será de identificar como atuam os Family Offices das Regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Considerações

I. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Confidencialidade

O Termo de Consentimento explica brevemente os objetivos da pesquisa, assegura a voluntariedade de pesquisa e informa os dados do pesquisador e do Comitê de ética. Também pontua que não haverá a coleta de dados sensíveis.

Quanto à confidencialidade dos dados, o pesquisador esclarece que em nenhum momento haverá a exposição dos dados sobre cada um dos Family Offices pesquisados. Neste sentido, ao invés de se citar o nome do Family Office, estes serão substituídos por letras e números para registros de dados. Além disso, no relatório final a ser descrito na dissertação, os dados serão apresentados de maneira geral, sem fazer referência individual à cada um dos escritórios entrevistados.

Caso seja necessário, uma vez que o entrevistador identifique que os dados confidenciais dos participantes estão sendo expostos, atuará dentro dos princípios éticos e interromperá a entrevista até o que os padrões retomem.



Deliberação

Após deliberação dos membros, nos termos do formulário detalhado apresentado, o CEPH/FGV classifica o presente projeto de pesquisa como:

Aprovado

O protocolo está totalmente adequado para execução.

A handwritten signature in black ink, reading 'Osny', is centered on the page. The signature is written in a cursive, flowing style.

Osny da Silva Filho

Coordenador do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos -
CEPH/FGV

9.3 Apêndice III – Termo de Consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa de Dissertação de Mestrado Profissional da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (MPA EAESP-FGV) estudo/pesquisa intitulada como '*Family Offices* nas Regiões Sul e Sudeste do Brasil: um Estudo Exploratório', conduzida por Leonardo Elias Moreno da Silva. Este estudo tem por objetivo identificar e analisar o modelo de atuação e governança dos *Family Offices* das Regiões Sul e Sudeste do Brasil, com a finalidade de estabelecer parâmetros.

Você foi selecionado(a) por ser uma pessoa que detém os conhecimentos necessários no assunto da pesquisa e também pelo fato de estar ligado(a) à um *Family Office* das regiões pesquisadas. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

A participação neste estudo não implicará em qualquer gasto / custo para o entrevistado. Ainda, caso incorram, todas estas serão financiadas diretamente pelo entrevistador. No aspecto de riscos, a entrevista não gera riscos à integridade física e psicológica do entrevistado, tampouco da instituição que representa. Uma vez identificado que algum risco possa surgir a partir de uma resposta mais elaborada que exponha a privacidade da família detentora do *Family Office*, o entrevistador interromperá imediatamente o processo.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar de uma entrevista semi-estruturada com o entrevistador no sentido de responder ao questionário que servirá como base para estabelecer os padrões de atuação dos *Family Offices* das regiões Sul e Sudeste do Brasil. As entrevistas durarão aproximadamente 30 (trinta) minutos, serão conduzidas pelo próprio aluno do MPA EAESP FGV, Leonardo Elias e poderão ser realizadas de maneira presencial ou remota, através da plataforma Zoom. Durante o processo haverá apenas a presença do entrevistado, entrevistador e demais membros que o entrevistador deseje convidar. Mediante autorização do entrevistado haverá o registro escrito de áudio e escrito das respostas para que o entrevistador possa realizar as análises necessárias futuras para a elaboração da conclusão do estudo.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Durante a entrevista não haverá a coleta de dados sensíveis. Ressalta-se que todos os dados coletados serão armazenados sem fazer a vinculação do nome oficial do *Family Office*. Além disso, todos os dados serão devidamente criptografados e armazenados em sala cofre, seguindo os padrões descritos na Medida Provisória 2.200-2/2001 que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil).

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do CCE/FGV, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos do pesquisador responsável: Leonardo Elias Moreno da Silva, estudante do Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, com endereço na Rua Bela Cintra, 756, Cj. 81, Consolação, São Paulo, SP, CEP: 01.415-002, detentor do e-mail leonardo.elias@admprofissional.com.br e celular +55 11 96115-4497.

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CCE/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 536, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22.250-900, telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador