

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Robson Villar Aquino

FAMILY OFFICE

Porto Alegre

2009

Robson Villar Aquino

FAMILY OFFICE

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Porto Alegre

2009

ROBSON VILLAR AQUINO

FAMILY OFFICE

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças Empresarial.

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner – UFRGS

Dedico este trabalho para os meus pais que incentivaram sempre a alcançar os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e a minha irmã, pela compreensão, paciência, e incentivo para atingir esse objetivo.

Agradeço ao professor Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner pela sua paciência, dedicação e apoio ao longo desta monografia.

Por fim agradeço a todos que contribuíram de alguma maneira por mais esta conquista em minha vida.

Obrigado a todos.

“Pai rico, filho nobre, neto pobre”

Ditado universal

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade definir o que é Family Office e seu funcionamento na prática no Brasil. No primeiro momento é feita uma abordagem de conceito, surgimento e princípios da Family Office na qual é amparado. Logo após será apresentado alguns casos de sucesso, forma de atuação. Este material foi extraído de diversos sites, e alguns artigos publicados sobre este assunto. Na segunda etapa será apresentada a estrutura para criação de uma Family Office. É extremamente importante a criação de um Family Office, principalmente para empresas familiares, poderem perpetuar a sua riqueza e a sucessão de gerações de forma exitosa.

Palavras-Chave: Family Office.

LISTA DE ABREVIATURAS

BCG - *The Boston Consulting Group*

CPMF - Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

IOF - Imposto sobre Operação Financeira

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 FAMILY OFFICE	11
1.1 O QUE É FAMILY OFFICE?	11
1.2 SURGIMENTO DA FAMILY OFFICE	11
2 MOTIVOS E OBJETIVOS DE UM FAMILY OFFICE	13
2.1 PORQUE CRIAR UM “FAMILY OFFICE”?.....	13
2.2 QUAIS OS OBJETIVOS MAIS USUAIS DE UM “FAMILY OFFICE”?	13
2.3 QUANDO É ADEQUADO MONTAR UM “FAMILY OFFICE”?	14
3 PERPETUAÇÃO DA RIQUEZA FAMILIAR	15
3.1 PROCESSO DE ENRIQUECIMENTO E EMPOBRECIMENTO EM TRÊS ETAPAS	15
3.2 O PROBLEMA DAS FAMÍLIAS PODERIA SER RESUMIDO EM TRÊS PONTOS, COM RELAÇÃO À NOVA GERAÇÃO	15
3.3 PLANEJAMENTO DE RIQUEZAS	16
3.4 OS QUATRO CAPITAIS DA FAMÍLIA	17
4 REFERÊNCIAS PARA UM FAMILY OFFICE	19
4.1 HISTÓRIAS DE SUCESSO QUE JÁ DERAM CERTO NO MERCADO.....	19
4.2 LIÇÕES DA FAMÍLIA ROTHSCHILD	20
4.3 ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DA PERPETUAÇÃO FAMILIAR DE ACORDO COM A VISÃO DO FAMILY OFFICE	20
4.4 SETE ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DA PERPETUAÇÃO FAMILIAR	23
4.5 PERFIL DE ATUAÇÃO DE UM FAMILY OFFICE	24
4.6 BENEFÍCIOS QUE UM FAMILY OFFICE	24
4.7 ESCOLHA DE PORTFÓLIO DE ATIVOS	25
4.8 CUSTOS	26
4.9 CARACTERÍSTICAS DE ATUAÇÃO	26
5 COMO ESTRUTURAR UM FAMILY OFFICE	28
5.1 PROCESSO DE INVESTIMENTO DO FAMILY OFFICE	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31
ANEXO A – MILHÕES EM FAMÍLIA	33
ANEXO B - FAMILY OFFICE": ANTÍDOTO CONTRA MORTE ANUNCIADA DA EMPRESA	37

INTRODUÇÃO

Cada vez mais as pessoas físicas demonstram preocupações na salvaguarda de seus bens e direitos conquistados ao longo dos anos. Afinal, a conquista de patrimônio é uma das mais antigas formas de reconhecimento e avaliação da capacidade do ser humano.

Para obter uma melhor gestão de riqueza, e conseqüentemente coordenação dos meios de produção, as famílias de propunham à organização racional, utilizando da especialização, serviços profissionais conhecidos no mercado como Family Office.

Qual a função de Family Office na sucessão de gerações, em uma empresa familiar?

Através deste questionamento determinam – se os seguintes objetivos:

Neste trabalho tem como objetivo geral de apresentar o que é um Family Office.

Objetivos específicos:

- identificar a importância e a função de um Family Office;
- apresentar os princípios no qual se baseiam um Family Office;
- demonstrar quais fatores que determinam a criação de um Family Office;
- estruturar a criação de um Family Office.

Este trabalho foi dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo será apresentado e definido o que é um Family Office, também será apresentado um pouco da história do surgimento desse conceito.

No segundo capítulo será apresentado os motivos e objetivos que levam a criação de um Family Office por parte das famílias. Além de mostrar quando é oportuno criar um Family Office.

No terceiro capítulo será exposto os motivos que levam uma família ao crescimento e o empobrecimento. Será apresentado o planejamento de riqueza e os capitais na qual uma família se sustenta e orienta.

No quarto capítulo será apresentado um pouco da história e dos ensinamentos da família Rothschild, essa que é referência quando o assunto é Family Office. Também será apresentado de forma prática como os Family Office andam atuando no mercado. Levando em consideração princípios, objetivos, focos, custos.

Por último vamos mostrar como se estrutura um Family Office.

1 FAMILY OFFICE

1.1 O QUE É FAMILY OFFICE?

O termo em inglês “Family Office” define os administradores de recursos financeiros dos donos de empresas e seus herdeiros.

Trata-se de uma instituição jurídica dedicada para a organização, preservação e crescimento do patrimônio do grupo, cuidando dos diversos aspectos envolvidos, tais como o gerenciamento global da fortuna, a alocação eficiente dos ativos, planejamento dos aspectos de sucessão, questões tributárias, formação e preparo dos jovens, filantropia, etc...

1.2 SURGIMENTO DA FAMILY OFFICE

No final do século 19, algumas famílias muito ricas e tradicionais adaptaram o modelo de administração de recursos usado pelos bancos europeus para gerir suas fortunas.

Com o passar do tempo, começaram a estender esse serviço a outras grandes famílias americanas. Nos EUA esse mercado está bem desenvolvido, estima-se que os family offices gerenciem patrimônio estimado em 20 trilhões de dólares, enquanto no Brasil, estima-se que há 40 family offices em operação, administrando um patrimônio na ordem de 200 bilhões de reais.

Porém o Brasil encontra-se num crescimento acelerado, há dez anos o mercado brasileiro não chegava a ter dez instituições desse tipo. O constante crescimento da economia brasileira tem favorecido e elevado o número de milionários no Brasil.

Estima-se que em 2006 o Brasil possuía 130 mil milionários, em 2007 esse número pulou para 190 mil, uma expansão de 46,1%, conforme levantamento do BCG (The Boston Consulting Group). De acordo com o BCG, nos últimos seis anos, as fortunas aplicadas no Brasil cresceram a um ritmo médio anual de 22,4%, sendo a segunda maior taxa do mundo, perdendo apenas para a China, de 23,4%, no mesmo período considerado.

Estima-se que, no Brasil, das 300 maiores companhias nacionais, cerca de 260 sejam controladas por grupos familiares.

Ao mesmo tempo em que o Brasil possui um cenário atual favorável, o nosso país também possui uma volatilidade econômico-social muito grande. Dessa forma, é muito comum histórias de famílias que alcançam um bem sucedido patamar financeiro, mas com o passar dos anos não conseguem formar sucessores dentro do âmbito familiar e fazer com que o legado perpetue-se.

Dados mostram que nesse último século, devido a crises, turbulências e planos, de cada centena de fortunas familiares, menos de duas dezenas permaneceram sob o comando de suas famílias.

Temos como exemplos de sucesso no Brasil, Erminio de Moraes, Gerdau e Marinho referências de famílias que tem alcançado êxito, através das gerações. Mas, a regra, em todo o mundo, não tem sido essa.

2 MOTIVOS E OBJETIVOS DE UM FAMILY OFFICE

2.1 PORQUE CRIAR UM “FAMILY OFFICE”?

Existem muitas razões, para a criação de um Family Office, entre elas separar o sentido de continuidade da família dos aspectos ligados aos negócios empresariais. Os negócios devem ser vistos como instrumentos de agregação e continuidade da família, independentemente dos aspectos técnicos e gerenciais dos negócios empresariais que possuam.

As empresas familiares de negocio devem ser tratadas com profissionalismo, sendo que, quando familiares desempenham nelas funções de executivos, seus desempenhos devem ser medidos com isenção e monitorados adequadamente. O preparo dos jovens é também uma das razões para a criação do “Family Office”. Através desse plano, pode-se organizar a transferência da experiência dos mais velhos, sempre muito preciosa, aos mais novos e capitalizar os seus dinamismos.

2.2 QUAIS OS OBJETIVOS MAIS USUAIS DE UM “FAMILY OFFICE”?

Normalmente eles possuem uma dimensão financeira, que pode ser de preservação patrimonial ou mesmo de crescimento; os objetivos podem ser focados na família em si, visando alocar talentos nas posições mais adequadas, treinando-os, acompanhado-os através de especialistas (“coaching”), na caridade, na felicidade de seus membros etc...

Cada família que quer se organizar dessa maneira formal deve definir previamente sua estratégia central e seus principais objetivos de médio e longo prazo.

2.3 QUANDO É ADEQUADO MONTAR UM “FAMILY OFFICE”?

O tamanho dos ativos que são gerenciados é um parâmetro básico para saber se vale à pena ou não, o patrimônio líquido é outro importante indicador. É importante ter uma dimensão para que a relação custo – benefício seja vantajosa, ou seja, tenha retorno financeiro, organizacional e motivacional sobre as pessoas envolvidas da família.

3 PERPETUAÇÃO DA RIQUEZA FAMILIAR

3.1 PROCESSO DE ENRIQUECIMENTO E EMPOBRECIMENTO EM TRÊS ETAPAS

- A primeira geração, que experimenta a escassez, não recebe educação formal e mantém um estilo de vida simples, faz fortuna por meio de muita dedicação, criatividade e obstinação, trabalhando dedicadamente em atividade geralmente pesadas;
- A segunda geração, mais afortunada, freqüenta faculdade e tem um estilo de vida requintado (eventualmente ingressando na alta sociedade), usufrui da riqueza material de que é herdeira, ao mesmo tempo que tenta dar continuidade ao sucesso atingido pela primeira geração, de uma forma, quase sempre, menos brilhante;
- A terceira geração desperdiça os recursos ainda restantes com passivos, não consegue livrar-se dos problemas e desafios que enfrenta e, conseqüentemente, relega a próxima geração a uma vida de dificuldades.

3.2 O PROBLEMA DAS FAMÍLIAS PODERIA SER RESUMIDO EM TRÊS PONTOS, COM RELAÇÃO À NOVA GERAÇÃO

- Despreparo psicológico para tratar de assuntos práticos e de ordem financeira;
- - Descontentamento e falta de metas com relação à vida pessoal;
- - Desconhecimento de quão duro foi para as gerações anteriores atingir o patamar atual.

Seja em qual for o lugar ou a cultura do mundo, o sucesso da preservação do patrimônio pode muito bem ser resumido no sucesso da preservação do poder econômico, simbolizando pelo dinheiro mantido sob controle dos entes.

É fato que famílias bem sucedidas possuem conhecimento que as mal sucedidas não sabem é que seus bem maiores consistem em capital humano, intelectual e financeiro. Porém, algumas famílias ainda não perceberam que, sem um constante monitoramento dos capitais humanos e intelectuais, não podem preservar seu capital financeiro. Dificilmente, monitoram seu capital humano ou financeiro e, muitas vezes, nem sequer sabem que possuem essas formas de capital.

Alguns especialistas em “gerenciamento de riquezas” apontam causas diferentes para o sucesso e o fracasso da perpetuação do legado familiar. Mas na média muitos apontam os seguintes fatores:

- Seu propósito familiar é a realização pessoal de cada um de seus membros;
- Cada geração atua como se fosse a primeira;
- Tem como objetivo maior e final a preservação do clã como um todo, em longo prazo, por um período de cem anos ou quatro gerações.

3.3 PLANEJAMENTO DE RIQUEZAS

“A riqueza de uma família consiste em quatro tipos de capital. O capital financeiro não passa de uma alavacada para os demais tipos” (HUGHES JR., 2006 apud FAMILY OFFICE, 2009, p. 1).

3.4 OS QUATRO CAPITAIS DA FAMÍLIA

Capital Humano

- Qual o valor de cada membro familiar;
- Como ele pode ser chamado a contribuir;
- Como desenvolver relacionamentos familiares fortes e duradouros, diminuindo os conflitos entre herdeiros;
- Como consolidar o círculo virtuoso da família.

Capital Intelectual

- O que cada membro pode e deve aprender;
- Como comunicar-se melhor para intensificar as trocas de informações dentro da família;
- Como isso pode ajudar na tomada de decisões;
- Como passar o legado e preparar os mais jovens.

Capital Financeiro

- Como melhor alocar bens e propriedades, adequando-os ao perfil de conduta e risco da família;
- A utilização de contas para diferentes finalidades.

Capital Social

- Responsabilidade Social: interação dos membros da família com a sociedade;
- Filantropia como importante instrumento alavancador;
- Preocupação com os menos favorecidos dentro e fora do círculo familiar.

Para o Family Office, a perpetuação do capital da família ocorre quando existe a consideração de quatro riquezas; capital intelectual, capital humano, capital social e capital financeiro.

Já os serviços bancários tradicionais preocupam-se apenas em riqueza financeira. O Family Office entende que a missão da família deve ser a busca da realização pessoal por cada membro da família. Isso faz preservar, em longo prazo, o patrimônio familiar, ou seja, seu capital humano, intelectual e financeiro.

Acredita-se que o grande responsável pelo sucesso e fracasso da perpetuação das riquezas familiares está mais relacionado com SER do que com TER. Por isso, acredita-se que o sucesso de cada membro da família em alcançar sua plena realização pessoal seja algo tão fundamental, a ponto que o modo de vida de cada personagem da família contribuirá para o resultado final da história familiar, seja para o bem ou para o mal. E tal crença está baseada em fatos históricos reais.

Os serviços de Family Office podem exercer importante função na tarefa de perpetuação do legado familiar para aqueles que reservam grande importância em valores como verdade, moral, generosidade, solidariedade e compaixão, assim como, entendem que seu patrimônio consiste na reunião do capital humano, intelectual e financeiro de seus membros.

4 REFERÊNCIAS PARA UM FAMILY OFFICE

4.1 HISTÓRIAS DE SUCESSO QUE JÁ DERAM CERTO NO MERCADO

Mayer Amschel Rothschild fundou uma dinastia na segunda parte do século XVIII. Ele emprestou dinheiro suficiente aos seus cinco filhos para iniciarem negócios bancários nas capitais mais importantes da época na Europa: Frankfurt, Viena, Londres, Paris e Nápoles.

Portanto o grande lance e de certa forma surpreendente na época, é que ele estabeleceu a seguinte condição: todos deveriam devolver os empréstimos acrescidos de pequenos juros a um banco da família, de modo que mais dinheiro pudesse ser emprestado a futuros membros da família. Além disso, também cobrou informações em forma de “capital intelectual”: cada um dos filhos devia comunicar ao pai informações financeiras de suas localidades, para dessa forma ele dividir com o restante da família.

De fato, esse foi um dos grandes segredos da evolução dos negócios da família: dar oportunidade para que cada membro tivesse liberdade para desenvolver suas habilidades em áreas distintas, ao mesmo tempo continuavam ligados à família mediante um propósito comum e uma eficiente rede de informações. Até os dias atuais o nome da família continua ligado à riqueza e poder.

A perpetuidade de riquezas está altamente relacionada a desenvolvimento humano, isso deve ser de extrema e importância e prioridade para as famílias.

O trabalho de um Family Office pode ser dividido em cinco etapas:

- Conhecimento das necessidades familiar;
- Conjugação do estilo de gestão e necessidades;
- Estratégia para as quatro riquezas;
- Instituição de governança e relatórios;
- Gerenciamento de mudanças.

4.2 LIÇÕES DA FAMÍLIA ROTHSCHILD

A família Rothschild possui grande importância e serve de referência quando falamos de Family Office. Baseado no sucesso da família no planejamento de sucessão a seguir segue algumas dicas e fatos marcantes nesse caso:

- Primeiramente, o chefe da família percebeu que um dos maiores patrimônios da família era o capital humano. Diferentemente do que todos poderiam imaginar ele não colocou todos os filhos em uma única capital forte, preferiu que todos fossem educados e trabalhassem em mercados diferentes, dessa forma obtendo experiência de diferentes culturas;
- Em segundo lugar, acreditou que seu capital humano podia lhe render frutos em forma de capital intelectual. Assim toda experiência individual extraída de diversas praças deveria ser compartilhada com família, isso proporcionou um crescimento muito grande aos Rothschild;
- Em terceiro lugar, observou que era mais proveitoso “emprestar” em vez de “dar” dinheiro a seus filhos, dessa forma obrigando os mesmos a desenvolver habilidades necessárias para fazer o negócio vingar;
- Por fim e acreditando ser um dos seus grandes trunfos criou um sistema de governança familiar na qual mesmo com o fracasso de algumas empreitadas.

4.3 ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DA PERPETUAÇÃO FAMILIAR DE ACORDO COM A VISÃO DO FAMILY OFFICE

O sucesso da perpetuação familiar é baseado em três pontos fundamentais legalidade, sigilo e valores. Esses mesmos pontos servem como referência para o trabalho do Family Office.

Abaixo será explicado de forma detalhada a atuação e importância de cada item:

Legalidade

Constantemente, vemos nos noticiários retratos de diretores e gerentes de empresas que se valem de meios ilícitos para operar no mercado.

Acreditando estarem usando de “saídas criativas e perfeitamente legais” para evitar, por exemplo, o pagamento de impostos ou dividas sociais, são, na verdade, alternativas estrategicamente equivocadas das praticas usuais, que, na maioria das vezes, só se beneficiam da interpretação parcial da legislação vigente.

No final se observa que o tempo gasto, desgaste da imagem pública, perda de valor moral entre outras perdas não compensa de forma alguma o ganho obtido.

Um Family Office não opera em nenhum momento, independente da circunstancias, com práticas ilegais, nem sequer moralmente discutíveis. As “vantagens intrínsecas” que esse princípio proporcionam a nossos clientes, só não são evidentes para aqueles que não sabem que é perfeitamente possível extrair substanciais benefícios operando-se estritamente dentro da lei.

Sigilo

Family Office também segue estritamente o princípio da confidencialidade.

Sob hipótese alguma ou quaisquer circunstâncias, relata-se a experiência de clientes a quem quer que seja. Durante todo o processo de consultoria e após também, as informações ficam rigorosamente restritas ao prestador e ao cliente, excluindo os membros familiares não autorizados de acesso a quaisquer dados.

Valores Familiares

As famílias, para perpetuarem-se precisam tomar mais decisões acertadas do que equivocadas. Os valores familiares são a base para a tomada de decisões únicas, fazendo com que tenham uma predisposição diferente com respeito aos assuntos decisórios.

Nessa era de informação e tecnologia, a força das empresas depende muito daquilo que elas conhecem. Tal como as empresas, a história é repleta de casos de famílias que alcançaram sucesso por saberem de algo pouco antes da concorrência, assim tendo mais tempo para agir tendo por base este conhecimento.

Entretanto, qualquer informação, por mais importante que seja de nada vale, a não ser que se esteja devidamente treinado para percebê-la e saber qual melhor momento para utilizá-la. Uma família, sem apropriado capital intelectual e valores que sirvam de orientação, pode receber a mais recente informação financeira e não ter a mínima noção de como agir com ela.

Dessa forma os valores familiares são importantes instrumentos para a governança das famílias e podem ajudar na tarefa de perpetuação do legado.

Na reportagem de Family Office, exemplos que servem para a gente entender melhor o funcionamento do mesmo (GODOY, 2009).

A idéia do Family Office é originária dos Eua, onde famílias ricas e tradicionais utilizam as mesmas há muito tempo, no Brasil que é um processo recente. Porém famílias como Safra, Moreira Salles, controladores da Natura e da Klabin Papel e Celulose já estão utilizando conforme matéria acima. O Brasil seguiu o modelo Americano e hoje famílias estão adotando esta forma de administrar os recursos da família de uma forma profissional e ao mesmo tempo desvinculando do patrimônio da empresa. Os acionistas controladores da Natura são a primeira Family Office que se instalou no Brasil.

A empresa criada para administrar os recursos foi a Janos em parceira com um ex-executivo da Merrill Lynch. Este escritório vai fazer a gestão de todos os recursos disponíveis, vai substituir o que fazia em private bank e também vai atuar como se fosse um banco de um único cliente, no caso de uma única família. Este escritórios contam com estruturas altamente qualificada como advogados, administradores de carteiras com registros na CVM, contadores e são pessoas com experiências na administração de fortunas.

Estes escritórios altamente especializados desenvolvem “sistemas de seleção de investimentos para escolher o que há de melhor” (ver Anexo A) No Brasil existem pelo menos 15 Family Office cada um com patrimônio de no mínimo de 200 a 250 milhões de reais.

Acredita-se que foram dois os motivos que ajudaram a dar força no Brasil a constituição de Family Office o primeiro foi a estabilização do real e o segundo foi o empresário entender que estava na hora de separar a sua fortuna da contabilidade da empresa. O empresário sempre avalia se o custo de abrir um escritório para administrar a sua riqueza e compensador e agora ele está vendo que além de compensar é necessário porque a sua riqueza aumentou e deve ser administrada cada vez mais de forma profissional e procurar utilizar todas as estruturas financeiras que o mercado utiliza para maximizar os investimentos.

Existe também os ex-donos de negócios que de uma hora para outra deixam de ser empresários, uma vez que seus negócios foram vendidos e se vêm com grandes somas de recursos e a melhor alternativa é partirem para constituição da “Family Office e será o grande veículo para fazer a melhor administração daquela fortuna que aparecer na forma de liquidez e antes estava sob o manto de uma empresa.

4.4 SETE ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA O SUCESSO DA PERPETUAÇÃO FAMILIAR

De acordo com o autor James E. Hughes Jr. (2006), especialista em “wealth management” aconselha em seu livro “Riqueza familiar: com manter o patrimônio por gerações”:

- A preservação do patrimônio é uma questão de comportamento humano;
- A preservação dos bens é um processo dinâmico de gestão em grupo;
- Os bens primordiais de uma família são seus membros;

- O capital financeiro é a ferramenta que sustenta o crescimento do capital humano e intelectual;
- Uma família deve firmar um pacto social entre seus membros que reflita os valores do corpo familiar;
- Uma família deve criar um sistema de gestão representativa através do qual possa-se praticar continuamente tais valores;
- A missão da gestão familiar deve ser a realização pessoal de cada membro da família.

4.5 PERFIL DE ATUAÇÃO DE UM FAMILY OFFICE

- Integra os serviços necessários para proteger, preservar e aumentar o patrimônio das famílias;
- Imparcialidade em serviços de planejamento e consultoria nas áreas financeiras, contábil, fiscal, jurídica, previdenciária, imobiliária, seguros, governança familiar e filantropia;
- Ofereça todos os serviços de forma abrangente;
- Orienta as famílias com o objetivo de aumentar sua qualidade de vida e preservar sua herança cultural;
- Atendimento personalizado, de acordo com o perfil de cada cliente ou família, devido ao número restrito e selecionados de clientes.

4.6 BENEFÍCIOS QUE UM FAMILY OFFICE

- Gerenciamento ativo das diversas situações que envolvem a estratégia de longo prazo de uma família;
- Confidencialidade e privacidade;
- Soluções customizadas para cada família;

- Aumento do poder de negociação;
- Entendimento amplo dos objetivos financeiros e gerais;
- Melhor gerenciamento da relação risco x retorno dos ativos;
- Redução significativa dos custos dos serviços como um todo;
- Protege o relacionamento entre os membros da família;
- Atenção aos negócios em horário integral;
- Profissionais qualificados e atualizados;
- Redução de interferência com os negócios da família;
- Aumento da qualidade de vida da família de uma forma geral.

4.7 ESCOLHA DE PORTFÓLIO DE ATIVOS

Um Family Office para atender o seu cliente visa aperfeiçoar a relação risco X retorno das suas carteiras através da obtenção de portfólios que possuem um maior retorno esperado para um determinado nível de risco desejado pelo cliente.

Para que esses objetivos sejam alcançados, é fundamental a aplicação do conceito de diversificação. Por exemplo, quando se combina em um portfólio produtos com estratégias diferentes, como fundo de renda variável e fundos de multimercados com papéis de renda fixa, obtemos, através de um processo de otimização, carteiras que possuem um retorno esperado maior para um determinado nível de risco.

Este é o grande benefício que as diferentes correlações entre os ativos proporcionam ao investimento através de um portfólio diversificado.

4.8 CUSTOS

Em média os custos de um Family Office são os seguintes:

Básicos: custódia, taxa de administração e corretagem;

Transação: diferença na compra e venda de ativos;

Produtos: taxa de administração, performance e vendas;

Fiscais: Isenção de CPMF e IOF, para Fac's, diferimento de IR para investimentos no exterior.

4.9 CARACTERÍSTICAS DE ATUAÇÃO

- Aconselhamento objetivo, imparcial e independente:
 - ✓ ausência total de conflito de interesses;
 - ✓ seleção de produtos e serviços;
 - ✓ sofisticado processo decisório;
 - ✓ confidencialidade sobre as informações recebidas.

- Soluções Criativas para os problemas financeiros:
 - ✓ análise constante de produtos e serviços de terceiros;
 - ✓ integração de objetivos estratégicos sofisticados;
 - ✓ constante negociação e acompanhamento dos custos dos produtos e serviços.

- Entrega de Serviços Complexos de uma Forma Consistente:
 - ✓ relatórios consolidados para melhor tomada de decisão e acompanhamento dos resultados;
 - ✓ total transparência dos serviços oferecidos;
 - ✓ riscos mensurados e retornos consistentes no longo prazo.

- - Adequação na Oferta de serviços por tipo de Família:
 - ✓ objetivos específicos para cada família;
 - ✓ aplicação de técnicas de planejamento financeiro e estratégico;
 - ✓ visão de longo prazo para a família como um todo;
 - ✓ equipe com profissionais qualificados em diversas áreas.

5 COMO ESTRUTURAR UM FAMILY OFFICE

Hoje em dia esta muito em “moda” as famílias com grande poder financeiro criarem uma estrutura para administrarem os recursos da família. Até recentemente os bancos cuidavam dos recursos através dos Private Bank, porem os próprios bancos resolveram aprimorar este serviço criando os departamentos de administração de riqueza. Com esta evolução de gestão chegamos até por uma forma de maximizar os resultados e ter maior eficiência a criação da “Family Office”.

Existem duas formas de constituição de Family Office, uma delas contemplando a gestão Financeira e a outra que abrange também a parte de Patrimônio e Contábil.

O veiculo mais indicado para a implementação da “Family Office” financeira é a constituição de uma empresa gestora de recursos. Esta empresa deve ser constituída com registro junto a CVM e tem que possuir um responsável também registrado junto a CVM, o administrador de carteiras, para que seja reconhecida legalmente e para poder efetuar e participar de operações junto ao mercado de capitais.

Esta empresa pode ser a gestora dos recursos de Renda Variável e de Renda Fixa. Normalmente a gestão é feita com parcerias de Corretoras de Valores quando falamos em Clubes de Investimentos, renda variável. Quando o assunto é renda fixa a parceira é feita com Bancos que já possuem uma estrutura e que possui baixo custo para fazer a parte administrativa entre elas precificação de ativos, emissão de relatórios. Além de fazerem a controladoria que abrange limites de participação, custodia de ativos e a parte de liquidação financeira de todas as operações que são efetuadas pela gestora.

Obviamente que possui um custo para uma família usufruir de todos esses serviços, mas com certeza é muito menor do que pagar para uma instituição para fazer a gestão.

A assessoria jurídica, contábil e patrimonial também possuem extrema importância num Family Office.

As constantes alterações e aumento da complexidade no sistema regulatório e tributário requer um permanente monitoramento nas estruturas legais e fiscais no Brasil e no exterior.

Dessa forma é extremamente importante estar atento nas mudanças na legislação e regulamentação para garantir o uso da melhor estrutura fiscal e legal. Além de estar sempre atento ao planejamento jurídico, contábil e fiscal em geral.

5.1 PROCESSO DE INVESTIMENTO DO FAMILY OFFICE

O primeiro passo do Family Office é analisar a situação e os objetivos da família, ou seja, rendimentos, valor dos ativos que existe, estilo de vida que possui e precisa ter e perspectivas futuras.

No segundo momento, a preocupação é quanto ao perfil de risco, para dessa forma traçar uma política de investimentos, incluindo gastos e receitas, grau de imobilização, análise dos bancos e empresas utilizadas.

Traçado o perfil da família, o próximo passo é analisar o cenário macroeconômico, verificando quais ativos devem reagir melhor às projeções das variáveis macroeconômicas e na seqüência procurar as melhores alternativas para estar investindo dentro de cada segmento. Esses investimentos sendo constantemente monitorados através de relatórios de performance, análises de correlação com outros ativos e reuniões com os gestores. De tempo em tempo os resultados são confrontados com as expectativas esperadas e quando as mesmas não são atingidas ocorre um questionamento junto aos gestores para ver se é válido ou não manter a posição.

Esse acompanhamento junto com a família é feita constantemente, onde são definidas e redefinidas as estratégias de investimentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Family Office no Brasil de certa forma é ainda algo novo, porém vem numa constante crescente. Dessa forma cada vez mais as empresas familiares estão utilizando esse serviço e o mercado também está atento.

A implementação do conceito de Family Office só trouxe benefícios para as famílias que passaram a se organizar de forma mais adequada para a sucessão de gerações.

Essas empresas encontram-se melhor estruturadas para encarar o processo de sucessão tanto em aspectos financeiros, patrimoniais e jurídicos.

Ao entender a função de um Family Office foi possível ver claramente os objetivos e benefícios que possui e traz. Como também em quais fundamento se ampara para atingir o resultado desejado.

O estudo de caso apresentou como seria para montar um Family Office e de que forma o mesmo atua. Apresentando os segmentos em que o mesmo atua de acordo com os interesses da família.

Como consideração final é importante citar que esse mercado tem muito a evoluir. O Brasil perto de outros países ainda esta caminhando nesse segmento, até porque o Brasil possui muitas empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ADIGO. **Empresas familiares**. Disponível em: <www.adigo.com.br>. Acesso em: 16 set. 2009.

CULTCORP. **Family Office**. Disponível em: <www.cultcorp.com.br>. Acesso em: 16 set. 2009.

EFC. Engenheiros Financeiros & Consultores. **Family Office**. Disponível em: <www.efc.com.br>. Acesso em: 16 set. 2009.

FAMILY OFFICE. **Preservação das riquezas familiares**. Disponível em: <www.familyoffice.com.br>. Acesso em: 16 set. 2009.

GODOY, Fabiana. Milhões em família. **Dinheiro na Web**, São Paulo, 28 set. 2009. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/144/seudinheiro/din144_01.htm>. Acesso em: 25 set. 2009.

HUGHES JR., James E. **Riqueza familiar**: com manter o patrimônio por gerações. São Paulo: Saraiva, 2006.

KRONBERG, Hércio. **Gestão de patrimônio pessoal**. São Paulo: Hemus, 2001.

NEVES, Newton José de Oliveira. **Family Office**: antídoto contra morte anunciada da empresa. Disponível em: <http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/1594/family_office_antidoto_contra_morte_anunciada_da_empresa>. 25 set. 2009.

TURIM. **Family Office & Investment Management**. Disponível em: <<http://www.turimbr.com/interna1.php>>. Acesso em: 16 set. 2009.

ANEXOS

ANEXO A – MILHÕES EM FAMÍLIA

Milhões em família

Empresários montam equipes de experts para gerir suas fortunas

Fabiana Godoy

Existe um tipo de empresário em extinção no Brasil. Aquele acionista que confiava cegamente a administração de sua fortuna ao financista da empresa ou à equipe de um private bank. No lugar dele estão surgindo empresários que tratam sua riqueza pessoal como capital. Para cuidar da gestão desses recursos eles montam uma estrutura profissional que não tem nada a ver com seu negócio principal. São escritórios de finanças privadas chamados de family offices que, dependendo do dinheiro em questão, podem contar com até 20 profissionais, entre analistas financeiros, contadores e advogados. Os maiores funcionam como verdadeiros bancos com um único cliente, o dono. Hoje já existem pelo menos 15 family offices no Brasil, todos com carteiras de no mínimo 200 a 250 milhões de reais. O assunto é tratado com a discrição que as grandes fortunas exigem. Mas sabe-se que mesmo famílias de banqueiros, como os Safra e os Moreira Salles (do Unibanco), têm escritórios exclusivos para questões relacionadas ao próprio bolso. “O perfil do empresário brasileiro está mudando”, diz o consultor de empresas Renato Bernhoeft. “Eles começam a administrar os recursos da família de modo mais profissional para desvincular do patrimônio da empresa”.



VARGA: destino do dinheiro da venda da Freios Varga é definido no family office

A idéia dos family offices foi trazida dos Estados Unidos onde clãs como os Rockefeller, os Kennedy e os Du Pont, sempre separaram suas fortunas da contabilidade da empresa. Esse segmento é tão próspero por lá que há atualmente 1 milhão de consultores – os financial advisors – dando assessoria em finanças pessoais. O modelo americano serviu de inspiração aqui no Brasil para os três sócios da Natura (Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Passos). Eles montaram um family office em parceria com José Guimarães

Monforte, um alto executivo da área financeira, com passagens pela Merrill Lynch, Citibank e a presidência da VBC. “Trabalhamos para nós mesmos”, diz Monforte. “Fizemos isso para melhorar a performance e o custo do investimento.” O escritório – na verdade uma nova empresa, batizada de Janos – conta com quatro analistas que mapeiam produtos no mercado financeiro. “Criamos sistemas de seleção de investimentos para escolher o que há de melhor.”



MARKAKIS: Equipe de 17 pessoas em um verdadeiro banco particular

Além de ativos líquidos, o dinheiro do grupo também é usado em private equity. Em 99 eles avaliaram 50 projetos e acabaram colocando dinheiro (nunca mais de 20% do negócio) em dois sites: o Klick Educação (com a editora Klick) e o Lineinvest (em parceria com o Banco Fator). Daqui para frente querem ter um terço do seu capital em novos empreendimentos. “É um dinheiro em busca de um bom negócio”, avalia Monforte.

A maioria dos family offices brasileiros acaba investindo pesado em participações. Um exemplo de diversidade de ação é o GLS/A, a holding que cuida do dinheiro particular de três dos sócios da Klabin Papel e Celulose. “Estamos farejando oportunidades”, diz Paulo Galvão, sócio-gerente do grupo Klabin e que está à frente do escritório. Além de investir no mercado de capitais, a GLS/A põe dinheiro em empresas embrionárias de Internet, agropecuária, imóveis, participação acionária (são sócios da Drogasil e da Klick Editora) e em sites de conteúdo (o Klick Educação, em parceria com a Janos, por exemplo). Para dar conta de tantos negócios, o escritório tem 15 profissionais, tanto da área financeira como da jurídica. “Com o family office você contrata executivos competentes, dá stock options para eles e diversifica seus investimentos”, diz Galvão.

Os family offices ganharam mais força por aqui de quatro anos para cá, sob os efeitos da estabilização do real e da globalização. Com a vinda maciça de capital estrangeiro, as fusões e aquisições criaram uma nova categoria empresarial: a dos ex-donos, empresários sem seu negócio de origem e com muitos milhões na mão. “O family office é o caminho natural, principalmente para quem está ficando

com grandes somas de dinheiro do dia para a noite”, revela o presidente da área de private bank de um banco estrangeiro. Foi o que aconteceu com o empresário Celso Varga. Ao vender sua antiga empresa, a Freios Varga, para o grupo inglês Lucas Varsity, estima-se que ele tenha colocado US\$ 90 milhões no bolso. O passo seguinte foi montar um escritório de participações para decidir onde sua carteira pessoal seria investida. Por enquanto ele já entrou com sociedade em três empresas, a Kentinha (de embalagens de alumínio), a Fontovit (de vitaminas) e a Brasfio (de cabos ópticos).

Ex-donos em ação. Assim como Varga, muitos homens de negócio que vão dormir empresários e acordam ex-donos não querem a aposentadoria. “É gente que tem talento e não pode ficar parada”, diz Dimitrios Markakis, ex-proprietário do supermercado Cândia. A família de Markakis mantém hoje um minibanco de investimentos com 17 executivos para mapear boas oportunidades em várias áreas. “É uma estrutura totalmente profissionalizada”. Eles são sócios brasileiros – com 15% – do grupo Soane (que havia comprado a rede Cândia), possuem investimentos imobiliários, 35 mil cabeças de gado, compraram a rede DiCicco (de materiais de construção) e acabam de lançar duas unidades de entrepostos logísticos gigantes. “Entramos como investidores majoritários”, revela Markakis.



MONFORTE, SÓCIO DOS DONOS DA NATURA NA JANOS:

“Trabalhamos para nós mesmos”

O caso dos ex-controladores do Cândia chama atenção pelo arrojo. Normalmente, após a venda da companhia familiar, há muita cautela na escolha de um novo investimento, principalmente de outro setor. É o que aconteceu com Pedro Conde Filho, um dos herdeiros do extinto BCN. Depois de se afastar da empresa familiar, ele levou dois anos até entrar num novo negócio. “Vi várias coisas antes de trazer a rede de lanchonetes KFC para cá”, conta. A experiência não foi muito bem sucedida e hoje ele mantém um pequeno family office com um analista para fazer avaliações de novos negócios. A última empreitada foi a rede de restaurantes Red, em São Paulo. Os outros membros da família Conde - o pai e os dois irmãos – também possuem escritórios individuais. “Uma vez por semana conversamos,

trocamos idéias de estratégia e novas oportunidades”, diz Conde Filho.

Como estes empresários têm capital de sobra, eles são bombardeados por candidatos a sócios. “Me trazem centenas de negócios todos os dias”, diz Ronaldo Sampaio Ferreira, ex-dono da Bombril e que hoje mantém um family office em São Paulo. Ele concentra seus investimentos em pecuária e em imóveis. “Nunca vi ninguém falir porque tem imóvel”. Também possui uma agência de turismo e participação na empresa de telecomunicações Atrium Telecom. Para auxiliá-lo na gestão de sua fortuna ele conta com três profissionais, entre os quais um gerente financeiro. O conservadorismo de Ronaldo não é exceção. “A maior parte deles se concentra em renda fixa. Quem vende a empresa de repente se vê com valores altos sem estar acostumado ao mercado financeiro”, diz Carlos Eduardo Castiglioni, diretor do private bank do banco de investimentos Fleming Graphus.

ANEXO B - FAMILY OFFICE": ANTÍDOTO CONTRA MORTE ANUNCIADA DA EMPRESA

Garantir a separação da gestão do patrimônio da família da dos negócios da empresa vem se tornando uma estratégia vital para que as organizações modernas sejam bem-sucedidas, mantendo a eficiência e a atratividade aos olhos de clientes, fornecedores e investidores no mercado globalizado. Essa tendência vem ganhando cada vez mais espaço, inclusive no Brasil, como um nicho de mercado para a consultoria jurídico-empresarial, por meio da disseminação de um novo conceito de governança corporativa implementado por profissionais altamente capacitados que atuam nos chamados "family offices".

Trata-se de uma atividade específica, cujos profissionais estão voltados para a gestão dos bens dos sócios separada da dos bens da pessoa jurídica. Além de realizar serviços relacionados com a sucessão dos membros da família controladora da empresa e com a divisão da herança, fazem consultoria atendendo as suas necessidades tributárias, jurídicas e administração financeira – dentro e fora do país – utilizando instrumentos legais, tais como off-shore, trust e trading, com a preocupação de reduzir a carga tributária pessoal e corporativa.

Essa prática é utilizada com maior frequência nos Estados Unidos, onde em 2001, na Flórida, durante a realização de um seminário para discutir o assunto, foi divulgada uma estatística segundo à qual cerca de três mil famílias norte-americanas estavam organizadas sob a estrutura de "family offices".

O aparecimento dessas empresas é atribuído, em grande parte, à reestruturação produtiva, mais especificamente ao surgimento dos grandes conglomerados que emergiram da onda de fusões e aquisições, cujo processo de downsizing levou profissionais altamente especializados a atuar como consultor independente. Inicialmente, sua atuação resumiu-se em levar adiante o trabalho que já realizavam para os donos de instituições ou de empresas com as quais mantinham vínculo empregatício. Mas não demorou muito para que a atividade evoluísse para um mix bem mais amplo de serviços, obrigando os profissionais a

buscarem parcerias e atuarem na forma de rede, se diferenciando cada vez mais dos bancos e corretoras de valores na área de administração financeira.

No Brasil, onde os grandes grupos familiares estão descobrindo praticamente agora que podem contar com os “family offices” para serem mais eficientes, além de garantir credibilidade e competitividade, o trabalho de consultoria não é homogêneo. Enquanto alguns profissionais se dedicam apenas a administrar os recursos da família bem como o seu controle burocrático, impedindo, por exemplo, que seus membros utilizem recursos da companhia em proveito próprio, as consultorias mais organizadas vão bem mais além em sua atuação. Neste caso, o portfólio inclui várias modalidades de serviços. Entre elas destacam-se, por exemplo, as estratégias financeiras personalizadas, tais como alocação de ativos, seleção de administradores, controle de volatilidade e otimização de benchmark. Há também a execução das tradicionais alocações de ativos, além da assessoria focada em redes mundiais, tanto jurídicas quanto financeiras. Um dos objetivos, por exemplo, é identificar as melhores jurisdições para implementar instrumentos internacionais que tragam benefícios aos sócios.

Em seu conceito mais amplo, portanto, os “family offices” oferecem pacotes de soluções jurídico-empresariais que contemplam tanto as questões específicas relativas aos integrantes do corpo de sócios - conflitos entre os familiares, planos de sucessão, remuneração, distribuição de cargos, treinamento para herdeiros etc. – quanto a gestão de seus bens, sem qualquer tipo de interferência no dia-a-dia da empresa e de seus negócios, inclusive no que diz respeito à diretoria.

A história empresarial vivida – dentro e fora do Brasil – tem demonstrado, por meio de inúmeros exemplos, que sem uma estrutura independente, sólida, ágil, eficiente e capacitada para lidar com questões cada vez mais complexas do ponto de vista do direito, é comum que os conflitos entre membros da família acabem se transformando em contenciosos que colocam em risco a sobrevivência de todos e da própria empresa.

Portanto, além dos riscos inerentes à atividade empresarial propriamente dita, o empresário moderno deve estar atento, também, a questões de cunho emocionais surgidas no bojo das relações familiares. Quando elas implicam, por exemplo, disputa de poder entre herdeiros ou envolvem o uso da empresa em benefício de algum outro membro da família, podem contaminar a organização como um todo, influenciando, negativamente, as decisões sobre seus rumos e estratégia.

O risco é tanto maior quanto mais a família cresce e se distancia do fundador. Para evitar o pior, é preciso que as lideranças empresariais familiares tenham clareza, discernimento, sobretudo, sejam pró-ativas na tomada de decisões contra quaisquer ameaças em relação à perenidade da empresa. Nestas circunstâncias, o “family Office” é um antídoto contra a morte anunciada da organização.