

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNA CUSTÓDIA FORMENTIN**

**GOVERNANÇA FAMILIAR COMO AUXÍLIO À IMPLEMENTAÇÃO DO *FAMILY OFFICE***

**CRICIÚMA**

**2016**

**BRUNA CUSTÓDIA FORMENTIN**

**GOVERNANÇA FAMILIAR COMO AUXÍLIO À IMPLEMENTAÇÃO DO *FAMILY OFFICE***

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador (a): Prof. Esp. Rafael dos Santos

**CRICIÚMA**

**2016**

**BRUNA CUSTÓDIA FORMENTIN**

**GOVERNANÇA FAMILIAR COMO AUXÍLIO À IMPLEMENTAÇÃO DO *FAMILY OFFICE***

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 2016

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Rafael dos Santos - UNESC - Orientador

---

Prof. Esp. Vitor Valentin Piuco Ghellere - UNESC - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais Jair Bozello Formentin e Valdecir Custódia Formentin, que sempre estiveram ao meu lado me dando força durante todos os anos de graduação.**

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a Deus por permitir que eu tenha saúde e serenidade para conquistar meus objetivos, por me guiar sempre pelos seus caminhos do bem, me dando força e paciência para superar cada etapa.

Agradeço a minha família, por sempre me ajudar em todos os momentos de minha vida. Principalmente meus pais Jair Bozello Formentin e Valdecir Custódia Formentin que nunca deixaram faltar nada para que eu obtivesse sucesso nesta longa caminhada.

Agradeço ao meu namorado pelo carinho e compreensão em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis.

Agradeço aos amigos que a faculdade me trouxe e que levarei para vida, Gustavo Borges, Jéssica de Mattia, Julia Gava, Luine Minotto, Michele Machado e Renata Cardoso.

As minhas amigas e colegas de trabalho Laís Tancredo e Paula Mello, que me auxiliaram nos momentos de incertezas e sem elas tudo se tornaria mais difícil.

Quero agradecer também meu orientador, Rafael dos Santos, ele que me apoiou com muita gentileza, disponibilidade, agilidade e acima de tudo com seu conhecimento e experiência repassada, demonstrando atenção a todos os detalhes.

De modo geral, agradeço a todos os professores que contribuíram para que minha formação fosse possível, agregando a mim novas experiências e conhecimentos aplicáveis em minha profissão.

A todos, meu muito obrigado!

**“Sonhos determinam o que você quer. Ação  
determina o que você conquista.”**

**Aldo Novak**

## RESUMO

FORMENTIN, Bruna Custódia. **Governança Familiar como auxílio à implementação do *Family Office***. 2016. 43p. Orientador Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com o crescimento de seus negócios, bem como, da quantidade de membros na família, gestores de negócios e líderes de famílias que prezam por uma boa gestão de seu patrimônio, buscam por novidades no campo da organização, visando melhor utilizar recursos. Neste âmbito, começam os estudos voltados a Governança Familiar e Corporativa. Estes estudos trazem novidades quando se trata de organizar empresas e famílias. Com o objetivo de ajudar as empresas a terem um controle mais exato de seus pagamentos, recebimentos e investimentos e com intuito de perpetuar os negócios dentro da família, sem desprever nenhum membro e procurando a conciliação, a Governança Corporativa e Familiar, fazem surgir o serviço *Family Office*, que agrega os princípios da área empresarial e familiar para dar consultoria às famílias que retém grande capital. O presente estudo verificou todos esses aspectos e procurou saber como o *Family Office* tem sido aplicado no mercado e como a Governança Familiar tem auxiliado esse processo a ser mais harmonioso. Juntamente com profissionais atuantes nessa área, verificou-se a eficiência da aplicação desse formato de gestão em famílias e empresas. Foram entrevistados três profissionais da área da contabilidade que atuam na aplicação do *Family Office* em famílias da região de Criciúma (SC). Foi possível concluir que o convívio, bem como, os negócios se tornaram melhores e mais harmoniosos a partir do momento que as famílias decidiram aplicar o *Family Office* e que a Governança Familiar é essencial no momento de conciliação entre os membros da família.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Governança Familiar. *Family Office*.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades <i>Family Office</i> .....	21
--	----



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 EMPRESA FAMILIAR .....	13
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	14
<b>2.2.1 Governança Corporativa no Brasil</b> .....	<b>15</b>
2.3 GOVERNANÇA FAMILIAR .....	16
<b>2.3.1 Assembleia Familiar e Conselho de Família</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3.2 Protocolo/Acordo Familiar</b> .....	<b>18</b>
2.4 <i>FAMILY OFFICE / MULTIFAMILY OFFICE</i> .....	19
<b>2.4.1 Planejamento e Gestão do Patrimônio</b> .....	<b>21</b>
2.4.1.1 Estratégia de Investimento e Análise de Viabilidade .....	22
2.4.1.2 Planejamento Sucessório de Gestão .....	22
2.4.1.3 Gestão das Empresas da Família .....	23
<b>2.4.2 Planejamentos da Sucessão Patrimonial</b> .....	<b>24</b>
2.4.2.1 Seguro de vida .....	25
2.4.2.2 Doações em vida .....	26
2.4.2.3 Testamentos .....	27
<b>2.4.3 Planejamento e Gestão Pessoal da Família</b> .....	<b>27</b>
2.4.3.1 Estruturas Financeiras de Investimento Familiar .....	28
2.4.3.2 Tipos de investimento .....	29
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	31
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	31
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>

<b>ANEXO .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO A - ENTREVISTA .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Visando independência e estabilidade financeira, há muito tempo famílias têm constituído empresas e vem tocando seu próprio negócio. Com o passar do tempo os negócios crescem e tornam-se mais complexos, fazendo com que somente as empresas que adotam o verdadeiro sentido de organização consigam atingir longevidade.

Por conta desta complexidade e necessidade de organização, começaram a surgir os primeiros estudos na área de Governança Corporativa, visando à busca por maior controle dos negócios para atingir seus objetivos, bem como, criar distinção entre os âmbitos familiar e empresarial.

No primeiro capítulo deste trabalho será apresentado o tema, evidenciando o problema da pesquisa e propondo seus objetivos. Para enfatizar a importância da construção desse material, será apresentada a justificativa visando aproveitamento acadêmico e social.

No capítulo seguinte, será exposta a fundamentação teórica, com abordagem relacionada ao tema em estudo visando o embasamento das ideias da pesquisa, nesse contexto serão apresentados os conceitos de Governança Corporativa, Governança Familiar, *Family* e *MultiFamily Office*, gestão e planejamento.

Na sequência, o trabalho apresenta a metodologia que descreve os procedimentos que norteiam o presente estudo: enquadramento metodológico, procedimentos para coleta e análise dos dados.

Por fim, serão apresentados os dados coletados por meio de entrevista à profissionais do ramo que atuam na região de Criciúma/SC e serão apresentadas as considerações finais a respeito da relação entre os temas Governança Familiar e *Family Office*.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A importância da utilização de boas práticas de Governança Corporativa está ganhando destaque nos últimos tempos, junto com ela o *Family Office* vem discretamente ganhando atenção das famílias proprietárias de grandes empresas, criando assim, um novo nicho no mercado. Segundo Orth et al. (2014, p.2),

“percebe-se a necessidade de ampliar as pesquisas sobre os *Family Office*, tanto a nível nacional quanto internacional”.

Grande parte das empresas são familiares no Brasil, Bornholdt (2005, p. 33) destaca empresa familiar como sendo “qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico”.

A partir disso, pretende-se por meio de entrevista com consultores de Criciúma/SC, respondera seguinte questão: Como o *Family Office* está sendo aplicado no mercado e de que forma a Governança Familiar auxilia na harmonia e continuidade dos negócios?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos do trabalho norteiam o desenvolvimento da pesquisa para que seja identificado de que forma o *Family Office* é aplicado por profissionais da região de Criciúma e ainda como a Governança Familiar auxilia na harmonia e continuidade dos negócios.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar como o *Family Office* está sendo aplicado na região de Criciúma/SC e de que forma a Governança Familiar auxilia na harmonia e continuidade dos negócios.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para sua realização:

- Apresentar a Governança Familiar e o *Family Office*;
- Aplicar questionário com alguns profissionais da região de Criciúma/SC;
- Identificar os pontos convergentes entre Governança Familiar e o *Family Office*;
- Demonstrar resultados da pesquisa evidenciando a utilização do *Family Office* e como a Governança Familiar auxilia este processo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Para superar o contexto econômico e assegurar a longevidade das empresas sendo administradas por seus sucessores, as empresas familiares estão recorrendo às consultorias especializadas. Conforme afirma Mamede e Mamede (2012, p. 132), “as dificuldades na escolha de sucessores para a gestão das empresas têm feito muitas famílias recorrerem a consultorias especializadas<sup>1</sup>”.

Segundo Robles 2009 apud Orth *et al.* (2014, p.17):

O interesse em organizações FOs cresceu na última década em função da expansão da riqueza advinda do empreendedorismo, do fácil acesso ao capital, da globalização dos mercados e da tecnologia. A recente crise econômica global, juntamente com as falhas bancárias e as fraudes em investimentos, motivaram muitas famílias de riqueza significativa a assumirem o controle total de seus assuntos pessoais e financeiros e a preservarem seu legado familiar.

Esta análise busca identificar a forma de administrar a riqueza familiar, utilizando como base os princípios da Governança Familiar e Corporativa. Empresários que possuem grande poder aquisitivo, para usufruir do seu capital, estão buscando o seu bem estar e de sua família e não mais somente aplicar o seu tempo na administração de seus bens, eles estão em busca de profissionais especializados para a gestão de suas posses. Desta forma, estes especialistas, autônomos ou empresas - que administram bens de pessoa física - ganham cada vez mais espaço e mercado.

A pesquisa irá contribuir com a formação de conteúdo, pois o tema é pouco abordado, embora na prática, o *Family Office* exista há bastante tempo. Segundo Orth *et al.* (2014, p. 14), “o único estudo brasileiro encontrado que aborda especificamente o tema *Family Office* foi o trabalho de conclusão para o curso de pós-graduação em administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul escrito por Aquino em 2009.”.

---

<sup>1</sup>*Family Office* ou *advisors to Family enterprises*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Será apresentada neste capítulo a fundamentação teórica, cujo foco é explanar sobre Governança Familiar, sua origem e conceitos, e ainda, trazer conteúdo acadêmico para o tema *Family Office*.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar, como qualquer outra, tem finalidade econômica. Na maioria dos casos inicia com o fundador e seu cônjuge com a finalidade de ser dono do próprio negócio. Lodi (1994, p.123) diz que, “a ideia de ser empreendedor independente é um sonho de liberdade e realização pessoal”.

A empresa familiar é bastante antiga, sendo conhecida como uma das primeiras formas de buscar a independência financeira. Segundo Oliveira (1999, p. 21), “as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal”.

Para Oliveira (1999, p. 21), “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Segundo Bornholdt (2005, p. 34):

Considera-se uma empresa familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir podem ser identificados numa organização ou grupo de empresas:

- O controle acionário pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- Os laços familiares determinam a sucessão do poder;
- Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- As crenças e os valores da organização identificam-se com os da família;
- Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

A empresa familiar desempenha um papel importante na economia mundial. Conforme Fontes Filho e Leal (2011) empresas familiares são as mais antigas e dominantes formas de negócios de todo o mundo. Elas podem ser pequenas ou grandes, de capital aberto ou fechado, com muitos ou poucos funcionários.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa teve seu início no século passado, meados dos anos 50, de origem norte-americana não iniciou sua existência com essa nomenclatura. Foi uma época marcada com a presença forte do acionista controlador e conselhos inoperantes. (SILVA, 2012).

No início a Governança Corporativa não era fator decisivo para os negócios. Na década de 1990, a governança passou a ser mais conhecida. Acionistas, não contentes com a má relação com os órgãos administradores das sociedades, visavam à criação de normas protetoras dos acionistas, aumentando seu respectivo acompanhamento da administração, com o intuito de exterminar a desigualdade entre a propriedade (acionistas) e a gestão da propriedade (administradores). (OLIVEIRA, 1999).

Embora a Governança Corporativa não seja um tema recente, a mesma é de suma importância para a separação entre negócios e família, pois a Governança é responsável pelos princípios que direcionam o processo decisório, minimizando assim, os problemas de agência. O conflito entre administradores (agentes) e acionistas (principais) era visto como o grande problema de agência, isso ocorre quando os administradores não visam à maximização da valorização das ações da empresa nas suas tomadas de decisão. (SILVA; LEAL, 2007).

De acordo com o IBGC (2009, p. 19), “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”.

Segundo Oliveira (2015, p. 29):

Governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços- ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos-, facilitando o acesso as informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Para a maximização de valor, a Governança Corporativa promove uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa. Para que os gestores não promovam qualquer tipo de desapropriação de valor aos acionistas e

demais partes interessadas, a governança estabelece responsabilidades e outros tipos de precauções. (CERDA et al., 2000 apud ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Algumas pessoas ainda pensam que governança é aplicada apenas em grandes empresas, porém conforme Alvares (2003, p. 97), “(...) há uma crescente conscientização, por parte de famílias proprietárias de empresas, com relação ao fato de que as boas práticas de governança corporativa são aplicáveis a qualquer tipo de empreendimento”.

Empresas passam por dificuldades a todo o momento, algumas delas podem ser evitadas com a boa gestão de seus negócios, grande parte do fracasso das empresas é causada por abuso do poder, fraudes e erros estratégicos, sendo que podem ser evitados quando há existência de conselhos qualificados e bons sistemas de governança corporativa. (SILVA, 2012).

A Governança Corporativa é de extrema importância, por isso investir em boas práticas transmite confiabilidade a seus investidores e aumenta a valorização da empresa, além de ser essencial para fortalecer o mercado de capital nacional.

### **2.2.1 Governança Corporativa no Brasil**

As melhores práticas de Governança Corporativa vêm se expandindo nos mercados desenvolvidos e, também, nos que estão em desenvolvimento. Há ainda diferenças quanto ao estilo, estrutura e enfoque, pois não há completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de Governança no mercado. Entretanto, pode-se afirmar que deve-se basear a aplicação nos princípios da Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. (SILVA, 2012).

Ao longo dos anos a Governança vem avançando cada vez mais. Porém, ainda é possível encontrar empresas no Brasil que não possuem estrutura condizente com as que são consideradas as melhores práticas da Governança Corporativa, aqui é possível citar os conselhos de administração não independentes, falta de transparência e a restrição dos direitos quando o acionista é minoritário, e isso resulta na desvalorização das suas ações, pois a empresa não transmite confiança nas informações. (SILVA, 2007).

A adaptação das empresas em relação às boas práticas é fundamental e por isso, se fez necessário o surgimento de conselheiros profissionais e independentes no Brasil. Com a sua implantação, é possível transmitir maior



confiabilidade tornando-as mais atraentes no mercado. Com o aumento de investimentos estrangeiros em empresas brasileiras, foi fundamental que elas se adaptassem às exigências e padrões internacionais. (SILVA, 2012).

### 2.3 GOVERNANÇA FAMILIAR

Se comparada as demais empresas, a de controle familiar enfrenta alguns desafios, pois quando não há separação entre empresa e família, na maior parte dos casos, acontecem os conflitos de interesse, levando a eventuais disputas familiares e comprometendo assim, o seu funcionamento.

A Governança, ao ser implantada, tem o propósito de distinguir empresa e família para que eventuais discordâncias pessoais não atrapalhem na vida de ambos. Segundo Fontes Filho e Leal (2011, p. 26), “decisões devem ser baseadas na busca por maior valor para a empresa”.

São implantados junto com a Governança, diversos processos que devem ser analisados de acordo com a empresa. A implantação depende, ainda, da complexidade, porte e sistema societário da empresa. Ainda assim, a resistência à implantação é muito grande, pois algumas organizações argumentam que depois de finalizado o processo, este não será utilizado pela organização. (BORNHOLDT, 2005).

Outro ponto importante é que os integrantes da família não devem ser discriminados na escolha de posições executivas na empresa. Assim, devem passar por um processo rigoroso de seleção, pois muitos possuem capacidade e sabem distinguir os sentimentos pessoais e profissionais. Caso algum integrante seja incapaz de ocupar um cargo executivo o mesmo pode ocupar o cargo de conselheiro. (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

Uma boa prática neste contexto é a criação de um conselho de família não integrado com o sistema de gestão da empresa e que, também, não deve ser confundido com o Conselho de Administração. Este conselho tem o propósito de organizar as expectativas da família em relação à sociedade e deve funcionar fora da empresa para que a família discuta e resolva possíveis conflitos e temas até chegar a um consenso. (FONTES FILHO; LEAL, 2011).

### 2.3.1 Assembleia Familiar e Conselho de Família

Boa parte dos conflitos entre familiares que constituem um negócio acontece por conta de diferentes expectativas, falta de entendimento do direcionamento da empresa, bem como, dúvidas quanto às participações.

Devido a estes conflitos, surgiu a Assembleia Familiar, que nada mais é que uma “reunião de família” onde os encontros ocorrem com mais frequência e informalmente, para preparar os próximos sucessores e tratar das expectativas dos demais interessados. (SILVA, 2012)

Quando a empresa atinge certo porte o número de integrantes da família aumenta, as reuniões começam a ser menos proveitosas, e a dificuldade de separar assuntos pessoais e profissionais aumenta, assim surge a necessidade de ser criado o Conselho de Família (BUENO; DÍAZ; SÁNCHEZ, 2007).

Eleito pela Assembleia Familiar, o Conselho de Família é um órgão diretivo operante, onde deve deliberar questões relacionadas a empresa familiar, quando é inviável ter discussões proveitosas onde todos os membros da família estejam participando, é criado o conselho quando os familiares atingem ou ultrapassam a quantidade de trinta pessoas. (IFC, 2008).

O Conselho de Família é formado pelos familiares dos acionistas e tem o objetivo de discutir assuntos familiares e empresariais, preservação de valores, planejamento de sucessão, ou seja, limites entre interesses familiares e empresariais. (SILVA, 2007).

Segundo Oliveira (2015, p. 82), “o Conselho de Família deve ser constituído por um representante de cada família sócia da empresa e/ou por um representante”.

Para preservar o relacionamento familiar, o Conselho de Família não deve interferir nas atividades da empresa, o mesmo deve se concentrar na administração de bens pessoais, ficando assim, concentrado no desenvolvimento de novos negócios.

O funcionamento, estrutura e composição do Conselho Familiar são elaborados de acordo com a empresa. Para auxílio, o IBGC (2009, p. 42) ressalta algumas atribuições que são deveres típicos do Conselho de Família:

- I. Definir limites entre interesses familiares e empresariais;

- II. Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- III. Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- IV. Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- V. Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- VI. Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- VII. Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- VIII. Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração

Visando o acompanhamento e controle dos negócios, o *Family Office* deve ser utilizado no Conselho de Família como braço operacional para o auxílio na preparação e capacitação dos herdeiros e acionistas (SILVA, 2012).

Diante disso, vê-se que o Conselho Familiar é de suma importância e o mesmo deve existir como parte integrante da Governança Corporativa, pois só sendo bem administrada a empresa torna-se um negócio rentável e não somente geradora de renda para a família.

De acordo com a necessidade, são elaboradas as reuniões do conselho de família. Sua condução é de grande importância, pois o tempo reservado a sua realização deve ser bem aproveitado para que nenhum tema fique pendente.

As reuniões do conselho dependem do volume de assunto, estas devem ser periódicas. São discutidos assuntos pertinentes ao uso do patrimônio e aspectos individuais de cada sócio, é recomendado que os assuntos sejam discutidos antes de serem levados a reunião do Conselho de Administração. (SILVA, 2012).

Tendo em vista que os assuntos de cunho familiar devem ser discutidos entre os membros, as reuniões devem ser conduzidas de maneira firme e inteligente, de modo, que todos consigam expor suas opiniões sem dispersar dos assuntos em pauta. Sendo assim, o condutor dessas reuniões deve ser o membro que demonstre melhor discernimento em facilitar a comunicação e fazer se destacar a opinião da maioria.

### **2.3.2 Protocolo/Acordo Familiar**

O Protocolo/Acordo Familiar é um documento formal que contém as normas definidas pelos sócios, que estabelece as diretrizes para a relação da família com a empresa e sociedade. Nele contém as regras de conduta a serem adotadas

no âmbito da família.

É recomendado que o Conselho de Família elabore o Protocolo/Acordo Familiar que, também, pode ser chamado de Pacto, Código de Conduta Familiar ou, ainda, Constituição Familiar, que deve reger a relação da família, sociedade e empresa. O Protocolo/Acordo Familiar deve conter regras claras capazes de pacificar ou até mesmo evitar quaisquer situações em que possa haver diferentes expectativas entre as partes interessadas (IBGC, 2009).

Segundo IBGC (2009), as regras estabelecidas para voto dos sócios, regras de admissão e saída dos mesmos, meios de avaliação de cotas e ações, limites de poderes de gestão, políticas de remuneração e demais assuntos relacionados à administração da empresa devem estar contidos nesses documentos.

O Protocolo de Família é a moldura dos valores da família quanto aos negócios, nele pode-se observar a forma como a empresa será conduzida. Este acordo deve ser elaborado de forma que maximize o consenso, nele deve conter as circunstâncias para este ser alterado e deve, ainda, encorajar o diálogo entre os diversos órgãos, porém evitar sobrepô-los, ser claro em relação ao processo, autoridade e responsabilidade dos órgãos de Governança (BORNHOLDT, 2005).

Partindo deste pressuposto é possível identificar a importância do protocolo para a aplicação em empresas de cunho familiar, para que se possam obter maior organização e clareza sobre as responsabilidades de cada membro da família.

#### 2.4 FAMILY OFFICE / MULTIFAMILY OFFICE

Empresas em geral recorrem às consultorias especializadas de acordo com sua necessidade. Quando se fala em empresa familiar a maior preocupação dos proprietários é a continuidade do negócio, pois a empresa é a geradora de riqueza da família. A grande dificuldade das empresas familiares é a escolha de seus sucessores, assim, muitas delas estão recorrendo ao *Family Office*. (MAMEDE; MAMEDE, 2012).

As empresas geralmente não crescem nas mesmas proporções da família, os recursos tornam-se mais complexos e os membros precisam de perspectiva de futuro próprio, independente de ser na empresa da família. É provável que os herdeiros possuam recursos além da participação na empresa,

porém, à medida que eles tornam-se adultos, têm filhos e estes, por sua vez, crescem, o ciclo vai aumentando, e a família necessita de mais recursos. Por isso, as empresas familiares estão, cada vez mais, contratando e aprovando os serviços prestados por *Family Office*, pois o mesmo garante maior tranquilidade, segurança e conforto aos membros da família, antecipando os desafios da continuidade da empresa. (BORNHOLDT, 2005).

O *Family Office/MultiFamily Office* deve ser considerado como braço operacional do Conselho de Família, para efeito de preparação e capacitação de acionistas e herdeiros, visando um melhor acompanhamento e controle dos negócios da família (SILVA, 2012).

O *MultiFamily Office* oferece os mesmos serviços do *Family Office*, porém atende várias famílias no qual não têm ligação entre si. A prestação de serviços, apesar de não ser exclusiva a uma única família, é promessa certa de diferenciação. (FOGAÇA, 2010).

*Family Office* tem como desafio, ainda, administrar as necessidades e recursos da família, separar o papel de empresário e herdeiro, resolver e/ou minimizar os conflitos de interesses, para que esses não interfiram nos negócios e vida pessoal. Auxilia, ainda no processo profissionalizante, permitindo assim, o desenvolvimento de novas opções de carreira, contribui com o planejamento sucessório, lapidando e preparando os novos sucessores e no processo de renúncia dos atuais. (BORNHOLDT, 2005).

O *Family Office* não se preocupa exclusivamente com a gestão dos investimentos, os mesmos se preocupam com a preservação da Governança Familiar e garantir a perpetuação do patrimônio e negócios. É necessário ter no mínimo um patrimônio equivalente a R\$ 3 milhões para justificar a montagem de uma estrutura própria (TANAAMI, 2003).

Segundo Leão (s/d.), “o *Family Office* funciona basicamente como administrador de: planejamento de patrimônio/herança, doações de ações e outras transações dentro da família, e pagamento de impostos e seguros de grupo.”. A autora ainda complementa, dizendo que, com a contratação dos serviços de um *Family Office*, além dos serviços financeiros, o mesmo pode proporcionar serviços de aconselhamento aos membros da família, possibilidades de carreiras, planejamento de sucessão entre outros.

No quadro 1 será demonstrada a divisão de atividades do *Family Office*,

para que fiquem mais claros seus pontos de apoio à família e aos negócios. Cada um desses pontos serão descritos nas seções seguintes.

Quadro 1 - Atividades *Family Office*

<i>FAMILY OFFICE</i>		
Planejamento e Gestão do Patrimônio	Planejamento da Sucessão Patrimonial	Planejamento e Gestão Pessoal da Família
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia de Investimento/ Análise de Viabilidade;</li> <li>- Planejamento Sucessório de Gestão;</li> <li>- Gestão nas Empresas da Família.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguro de Vida;</li> <li>- Doações em Vida;</li> <li>- Testamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura Financeira de Investimento Familiar;</li> <li>- Tipos de Investimento.</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pela acadêmica (2016).

#### **2.4.1 Planejamento e Gestão do Patrimônio**

Ao conquistar um patrimônio, depois de muitos anos de pesquisa, trabalho árduo e investimentos para desenvolvimento, um gestor, dono de negócio, precisa de uma base sólida para dar continuidade em sua empresa, de modo que a mantenha em constante desenvolvimento. Uma empresa precisa estar sempre a frente, deste modo, é necessário contar com uma gestão eficiente para que se mantenha no mercado.

Sem planejamento e administração eficiente não há patrimônio que perpetue por si próprio. Patrimônio que foi construído com muito esforço pode ser levado à falência em uma ou duas gerações, o provérbio “Pai rico, filho nobre e neto pobre” foi inspirado em empresas familiares que foram levadas a falência, por má gestão de seus herdeiros (HUGHES JR., 2006).

O planejamento de patrimônio acontece quando os herdeiros do negócio não possuem igual capacitação para assumir e dar continuidade à empresa, sendo assim, o Planejamento Sucessório ou outros meios que se adaptem melhor a cada situação em específico, são aplicados a fim de que os negócios se perpetuem de maneira eficiente (ALVARES, 2003).

Sendo assim, é importante salientar o quanto a organização de uma empresa é importante para seu desenvolvimento. Os administradores devem estar muito atentos a esse aspecto e, devem ainda, ter habilidade de reconhecer quando se faz necessário o auxílio de terceiros na elaboração de estratégias para que o sucesso da empresa seja garantido.

#### 2.4.1.1 Estratégia de Investimento e Análise de Viabilidade

Ao iniciar qualquer tipo de investimento, principalmente na área empresarial, é necessário que o investidor tenha muito conhecimento sobre o que está prestes a fazer, ou pelo menos, que contrate uma pessoa de confiança que tenha inteligência administrativa financeira para alcançar os objetivos junto com ele.

Na empresa, deve ser elaborada a análise do cenário econômico e de mercado, pois assim, é possível definir se será rentável o novo investimento. É importante avaliar se o recurso utilizado para o investimento será próprio ou de terceiros, uma vez que, geralmente, a maior parte dos recursos não são próprios e sim de terceiros. Quando o recurso para o futuro investimento é de terceiros o risco é maior, e deve-se levar em consideração a taxa de juros mais o prêmio pelo risco de investimento ao analisar sua viabilidade (CAMLOFFSKI, 2014).

Antes de realizar qualquer aplicação monetária, uma análise de investimento tem de ser feita para caracterizar o próximo passo a ser dado como algo tangível e seguro. Estar preparado para esta decisão, nem sempre é fácil, e é neste ponto, que surge a importância de um suporte de gestão estratégica acompanhando o desenvolver das negociações. E, sendo uma empresa familiar, essa gestão precisa ser passada de geração em geração.

#### 2.4.1.2 Planejamento Sucessório de Gestão

O Planejamento Sucessório é o fator que contribui significativamente para a continuidade da empresa, o profissional mais adequado para administrar a empresa deve ser a pessoa mais competente e disponível possível, sendo este, membro da família fundadora ou não (ALVARES, 2003).

O planejamento sucessório muitas vezes é tratado como tabu. Muitas

peças não gostam da ideia de que um dia irá morrer e deixará seus herdeiros para suceder em seus bens e negócios. Mas não pensar em ter um planejamento sucessório é no mínimo egoísmo (BERRUECO; PERROTTI; LERNER; 2007, p. 148).

Para que a empresa tenha continuidade é de grande importância que exista um Planejamento de Sucessão Familiar e/ou Profissional, não é possível afirmar qual o melhor planejamento sem conhecer a empresa, para isso deve-se realizar uma ampla análise, para ser definida qual a melhor forma, de acordo com cada empresa (OLIVEIRA, 2006).

Algumas deficiências na gestão das empresas são específicas do controle familiar, pois, quando a empresa é familiar, grande parte quer que o sucessor seja um membro da família, e não tem o cuidado de analisar se essa é a melhor escolha, sendo assim, resulta na venda, fechamento ou falência do negócio. Além disso, aliado a inexistência do sucessor são comuns os conflitos entre as necessidades de liquidez dos negócios e da família. (ALVARES, 2003).

Com o intuito de o processo sucessório ser bem sucedido, é necessário ter maturidade suficiente para enfrentar os desafios, independente de “velhos” ou “novos”, deve ser respeitada as capacidades e limitações de todos, minimizando ao máximo o conflito de interesses. (BORNHOLDT, 2005).

Com uma consultoria de um *Family Office* o processo sucessório se torna mais eficaz. Porém, é preciso cautela, pois as análises podem não agradar alguns membros da família, ou até mesmo nenhum. Em alguns casos é concluído que nenhum membro é indicado a dar continuidade na empresa, sendo assim, é recomendado à contratação de profissionais capacitados para administrar e dar continuidade ao negócio. (BORNHOLDT, 2005).

Os membros da família, futuros administradores ou acionistas devem ser preparados adequadamente para assumir suas posições, mas não só eles, a empresa deve ser preparada para o processo de profissionalização, afim de que seus sucessores mantenham o mesmo nível administrativo dos anteriores, para que continue no mesmo ritmo de desempenho ou até melhore.

#### 2.4.1.3 Gestão das Empresas da Família

Os serviços prestados por um *Family Office* podem ser diversos, pois



acontecem de acordo com as exigências de cada cliente, cada um com sua peculiaridade, exigindo assim, atividades diferenciadas nas áreas de administração de imóveis e investimentos, gestão administrativa financeira nos âmbitos empresarial e familiar e, além disso, Planejamento Estratégico para melhor direcionamento dos negócios das empresas da família.

Um dos serviços prestados por um *Family Office/MultiFamily Office* é junto à administração de suas empresas, consolidando as informações financeiras em um único relatório, transmitindo assim, o resultado apresentado. O *Family Office* poderá utilizar de várias ferramentas de gestão como o Planejamento Estratégico e a Modelagem de Informações Gerenciais.

O Planejamento Estratégico tem como objetivo, evitar ser surpreendido com as incertezas do futuro, não se pretende adivinhar o que vai acontecer, mas sim, propor objetivos viáveis e traçar ações para alcançá-los. (MULLER, 2014).

Segundo Muller (2014, p. 47):

Estratégia é o que a empresa fará para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando os ambientes externo e interno, observando os Princípios e Valores, buscando cumprir a Missão proposta em seu Negócio para atingir sua Visão de Futuro.

Podendo influenciar nas decisões da empresa em longo prazo, o Planejamento Estratégico tem uma visão abrangente da instituição, assim, não aborda detalhes específicos dos setores. Procura estabelecer caminhos alternativos que a instituição poderá seguir, sempre com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos. (ANDRADE, 2012).

A família precisa adquirir confiança para desenvolver seus negócios. O *Family Office* chega para contribuir nesse sentido, buscando trazer uma visão externa do negócio ligando isso a inovação, a organização e identificação dos pontos fortes da empresa para atacá-los e fazer as adequações necessárias. Todas as ferramentas de gestão mencionadas são excelentes para as empresas familiares, mas só surtirão efeito se aplicadas da forma correta.

#### **2.4.2 Planejamentos da Sucessão Patrimonial**

Além dos negócios, uma família possui bens os quais também devem ser

administrados da melhor forma, para garantir sustento, lazer e benefícios à família. O *Family Office*, também, pode auxiliar neste aspecto, fazendo o administrador separar seus gastos empresariais dos pessoais, bem como, gerir todos os recursos patrimoniais que a família adquiriu ao longo da sua existência, garantindo uma linha de sucessão patrimonial.

O empresário pode interferir na forma de seus bens serem transferidos, podendo ocorrer em vida ou após seu falecimento. Com o Planejamento Sucessório Patrimonial será avaliado o melhor instrumento legal, evitando assim, atritos entre os sócios/herdeiros.

A sucessão natural ocorre a partir do momento da morte, quando não existe testamento, o patrimônio é transmitido aos herdeiros do falecido independente de qualquer formalidade, isso para que com a morte do titular, seus bens, direitos e obrigações não se extingam. (DIAS, 2008).

Além de materializar de forma antecipada e jurídica as consequências sucessórias de um negócio, o Planejamento Sucessório tem um atrativo ímpar, pois reduz a carga tributária, além de afastar o pagamento do imposto *causa mortis*. (DIAS, 2008).

Sendo assim, é compreensível a preocupação de um administrador de empresas e pai de família na hora da sucessão. Ele quer evitar que seu patrimônio se acabe, pois, foi construído com muito esforço e por isso quer ter plena confiança no que está fazendo para garantir um bom futuro para sua família.

É possível entender a importância do papel do *Family Office* atuando, também, na vida pessoal dos seus clientes, buscando alternativas como: seguro de vida, doações em vida e testamento, como fomento de garantia de uma sucessão bem realizada.

#### 2.4.2.1 Seguro de vida

Um seguro de vida pode trazer maior conforto e segurança a quem o contrata, no sentido de garantir que seus entes queridos terão apoio num momento difícil de suas vidas, evitando gastos sem planejamento, permitindo assim continuar com o mesmo padrão de vida que a família leva e, garantindo ainda, o recebimento de uma indenização independente de como estará o mercado financeiro.

Ao contratar um seguro de vida, devem ser levadas em consideração as

peculiaridades de cada família. A morte de um membro da família muda completamente a rotina, principalmente se é daquele que proporciona o sustento. O objetivo da contratação do seguro é proporcionar aos sobreviventes, conforto, minimizando financeiramente os efeitos da perda (FRANKENBERG, 1999).

Garantir o futuro financeiro dos herdeiros é de suma importância, pois no momento de delicadeza, a família não terá que se preocupar financeiramente. O planejamento garante a tranquilidade da família, pois o mesmo poderá cobrir custos da morte do segurado e manter o padrão da família, até que os processos legais possam ser finalizados.

#### 2.4.2.2 Doações em vida

Ao chegar a um determinado estágio da vida, em que o indivíduo encontra-se com um patrimônio sólido, ele deve fazer um planejamento de partilha, pois, falta de organização para perpetuação dos seus bens pode causar atritos entre os membros da família, ou ainda, trazer prejuízos.

Doar bens em vida traz algumas vantagens como poupar a família da abertura do processo de inventário. Para isso, todos os bens devem ser doados em vida, gerando economia. (WILTGEN, 2010).

Doações em vida ou por meio de testamento indiferente de qualquer situação devem respeitar sempre a parte dos herdeiros necessários, de acordo com o Art. 1.846 da lei 10.406 do código civil “pertence aos herdeiros necessários, de pleno direito, a metade dos bens da herança, constituindo a legítima”. Sendo assim, a quantia destinada a alguém que não seja herdeiro necessário é limitada a 50% dos bens do doador.

O fundador pode doar ou destinar por meio de testamento ações correspondentes ao controle da sociedade aos herdeiros que ele desejar, porém, deve observar as regras do direito da família. (ALVARES, 2003).

Sendo assim, é possível concluir que doar em vida, além de mais barato, transmite segurança aos herdeiros, pois muitas vezes evita a abertura de inventário após o falecimento do doador, o pagamento de altas taxas e o desgaste pela morosidade do processo.

### 2.4.2.3 Testamentos

De invenção romana, o testamento (livre manifestação do último desejo de uma pessoa) surgiu com o progresso do individualismo. Este documento, que pode ser considerado um negócio jurídico, garante que os desejos do testador sejam efetivados após o seu falecimento (DIAS, 2008).

Para que o testamento seja válido, a capacidade do testador é avaliada no momento em que é feito, também deve ser avaliado se o testador está em pleno discernimento, ou seja, apesar de capaz o mesmo deve estar em seu juízo perfeito no momento de testar (CARVALHO, 2009).

A liberdade do testador não é absoluta, pois, mesmo estando em plena capacidade, a lei estabelece determinadas pessoas que necessariamente devem receber parte do patrimônio, estes são chamados de herdeiros necessários. Sendo indiferente a quantidade dos chamados herdeiros necessários, estes devem receber metade da herança, sendo assim, só a outra metade fica disponível. Caso na forma de partilha não seja respeitado o direito dos herdeiros necessários, os bens deverão aguardar os trâmites judiciais (DIAS, 2008).

Tendo em vista que o testamento somente será realizado após falecimento da pessoa e, ainda, todos os requisitos apontados para efetivação da sua legalidade, é importante que seja algo muito bem planejado, de modo que não acabe tendo o efeito contrário ao que se espera, gerando desconforto e desentendimentos entre os membros da família.

### 2.4.3 Planejamento e Gestão Pessoal da Família

Outro grupo de atividades desenvolvido por um *Family Office* diz respeito ao acompanhamento da vida pessoal do indivíduo. Isso se torna mais difícil quando a pessoa física é empresária, com inúmeros fatores a serem analisados para a tomada de decisão e conservação do seu patrimônio. Contar com a ajuda da família é muito importante, pois assim todos ficarão em torno do mesmo objetivo.

Gestão pessoal da família é o processo de planejar, organizar e controlar o dinheiro, a curto, médio ou longo prazo. O que irá definir se o planejamento é de curto médio ou longo prazo é o tempo em que o mesmo deve ser alcançado, quando o objetivo poderá ser alcançado em 1 ano, o mesmo é caracterizado como curto

prazo, caso englobará o prazo de 1 á 5 anos é médio, ou longo prazo quando o espaço de tempo do planejamento é superior a 5 anos (FERREIRA, 2006).

Planejar com antecedência, organizar o hábito de consumo e investimento, controlar os resultados obtidos são etapas que devem caminhar juntas para que o objetivo de controle financeiro seja alcançado (FERREIRA, 2006).

Conclui-se que investimentos ainda são ótimas maneiras de cultivar o dinheiro pessoal de forma planejada, como fazer aplicações em tesouro direto e bolsa de valores, por exemplo. Esse é um bom caminho para poupar ou usar o dinheiro de forma inteligente, visando um futuro confortável de lazer e realização de sonhos pessoais.

#### 2.4.3.1 Estruturas Financeiras de Investimento Familiar

A vida é feita de imprevistos, sendo assim, é de extrema importância ter reservas. Estas reservas devem ser aplicadas, pois enquanto o investidor não precisar resgatar o valor, este será remunerado. Antes de iniciar uma aplicação financeira é fundamental saber quais são os objetivos e desejos, para então, traçar o perfil do investidor. (FRANKENBERG, 1999).

De acordo com o perfil de cada investidor é aplicado o seu capital. Pois, existem no mercado, investidores mais agressivos, que não se contentam com taxas básicas de juros ofertadas por bancos, por outro lado, há os investidores moderados, os quais são mais conservadores e consideram as taxas de aplicações satisfatórias, pois não querem correr riscos. (CAMLOFFSKI, 2014).

Chances de investimentos aparecem quase todos os dias, por isso, é importante estar atento a elas, pois se poupar é bom, investir é excelente, para atingir objetivos e conquistar riqueza. (FERREIRA, 2006).

Aplicar dinheiro em um fundo de investimento, nada mais é do que emprestar dinheiro a uma instituição financeira, e em troca receber um rendimento combinado de forma antecipada. É importante a pessoa saber como funciona o investimento contratado, que pode ter renda fixa ou variável. (FRANKENBERG, 1999).

Existem no mercado, profissionais competentes que auxiliam no planejamento financeiro, os mesmos podem melhorar muito o planejamento, pois agregam critérios técnicos e experiência, facilitando o alcance dos objetivos.

Consultar um amigo, parente ou vizinho não é a melhor opção para as tomadas de decisão do seu orçamento. (FRANKENBERG, 1999).

Investir pode ser um risco, visto que nenhum deles traz garantias de retorno. No entanto, deve-se apostar para incrementar a riqueza e adquirir novos recursos. Para isso, é importante que haja sempre um profissional para auxiliar qual a melhor decisão, qual a melhor hora para tomá-la e qual o tipo de investimento melhor se adequa ao objetivo do investidor.

#### 2.4.3.2 Tipos de investimento

O patrimônio que leva muito tempo para ser construído e a conquista da independência financeira para algumas gerações, podem ser perdidas rapidamente se não forem bem investidas. Sendo assim, para garantir que a fortuna esteja bem investida, famílias ricas procuram assessoria para entender e administrar melhor seus investimentos, diminuindo assim, a probabilidade de perda de seus bens.

Ao avaliar um investimento, se é vantajoso ou não, deve-se analisar o seu risco, sua liquidez e taxa de retorno esperada, sendo que a taxa de retorno deve ser relacionada com o grau de risco, pois as taxas maiores são ofertadas pelos investimentos mais arriscados. Antes de o investimento ser realizado, deve ser analisado o risco em relação à sua rentabilidade, dessa forma, é possível verificar se é vantajoso (ASSAF NETO, 2015).

O investimento é analisado de acordo com o perfil do investidor, para os conservadores, que não estão dispostos a correr riscos, pode ser citado como apropriado a poupança, que é o mais tradicional e seguro investimento, e que costuma atrair investidores de menor renda. A caderneta de poupança pode ser aberta a qualquer momento e o valor investido pode ser resgatado quando o investidor desejar, apresentando assim liquidez imediata. (ASSAF NETO, 2015).

Certificado de Depósito Bancário (CDB) e o Recibo de Depósito Bancário (RDB) são recursos destinados ao financiamento de capital de giro das empresas, ambos são títulos de renda fixa. A diferença entre o CDB e o RDB é que o certificado é negociável no mercado, pois pode ser transferido por meio de endosso, já o recibo é nominal e intransferível. A taxa de remuneração pode ser pré ou pós-fixada, de acordo com a negociação, sendo que o principal risco é a insolvência da instituição financeira emitente, o investidor tem a garantia de sua aplicação até determinado

valor previsto pelo Fundo Garantidor de Crédito (ASSAF NETO, 2015).

Ações são valores mobiliários, que são emitidas pelas companhias e é outra maneira de investir. Ao comprar ações, o proprietário passa a ser acionista da empresa, têm direitos e deveres, de acordo com as ações adquiridas. O investimento em ações pode ser individual ou coletivo, individual é contratado por meio de uma corretora que intermediará as negociações, coletivo é adquirido cotas de clubes de fundo de ações ou clubes de investimento. (BRITO, 2013).

Nenhuma das aplicações garantem que o retorno do investimento será positivo, por isso é muito importante estar seguro da decisão do investimento, bem como, analisar muito bem o que está sendo aplicado, de modo que o investidor sempre tenha de onde tirar recursos em caso de necessidade.

Dentro desse pressuposto, é possível identificar que as formas de investimentos são diversas e são rentáveis. Porém, devem ser analisadas de acordo com o perfil e disponibilidade de cada investidor.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será exposto o enquadramento metodológico usado para a elaboração da pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

É fundamental que o trabalho possua uma metodologia de pesquisa, sendo assim, com o intuito de alcançar os objetivos propostos para o estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois busca compreender a percepção dos profissionais a respeito da implantação do *Family Office* e como Governança auxilia na harmonia e continuidade dos negócios.

Conforme Michel (2015, p. 40) pesquisa qualitativa é definida como:

Na pesquisa qualitativa, verifica-se a realidade em seu contexto natural, tal como ocorre na vida real, procurando dar sentido aos fenômenos ou interpretá-los, de acordo com os significados que possuem para as pessoas implicadas neste contexto. A finalidade da pesquisa qualitativa não é mostrar opiniões ou pessoas; pelo contrário, pretende explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto em estudo.

No que trata dos objetivos o estudo se enquadra como exploratória visto que há pouco conhecimento a respeito do tema. Segundo Gil (2010, p.27), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Quanto aos procedimentos a pesquisa classifica-se como bibliográfico, visto que são necessários livros, revistas, entre outros, para a elaboração do conteúdo referencial.

Conforme Gil (2007, p 64), “Pesquisa Bibliográfica: é desenvolvida com base em material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos”.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A partir da elaboração das quatro questões, foi montada uma apresentação do trabalho e da acadêmica para o envio do material aos



entrevistados. Foram escolhidos três profissionais da área contábil que atuam na gestão de patrimônio familiar na região de Criciúma/SC.

Previamente, o orientador da pesquisa fez contato com os profissionais que se mostraram dispostos em responder as questões.

Um e-mail com as questões foi enviado aos profissionais no mês de maio do ano de 2016. Dois dos entrevistados responderam ao e-mail e outro, respondeu em formato de áudio.

Sendo assim, as informações foram compiladas e estarão dispostas no próximo capítulo de modo a confirmar o assunto visto na fundamentação teórica.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Logo após o levantamento bibliográfico, com o intuito de alcançar os objetivos específicos deste estudo, foram realizadas entrevistas com três reconhecidos profissionais atuantes na área de prestação de serviço às famílias empresarias, Sílvio Parodi Oliveira Camilo, Patrice Gaidzinski e Edson Cichella, todos atuantes na linha de Governança Corporativa/Familiar e implantação de *Family Office* na região de Criciúma (SC).

Buscando confrontar a literatura exposta no decorrer do desenvolvimento da pesquisa, com a atuação desses três profissionais no mercado de trabalho, foram abertos os questionamentos apresentados na próxima seção.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A pergunta elaborada aos profissionais para definir a primeira questão do estudo foi a seguinte: “Considerando sua experiência profissional, de que forma a Governança Familiar auxilia na harmonia e continuidade dos negócios familiares?”.

A Empresa Familiar exige alguns cuidados, pois os membros da família devem saber a importância de separar o âmbito empresarial e familiar fazendo com que a mesma cresça em torno dos objetivos em comum. E, conforme resposta do entrevistado Camilo (2016), a disputa entre os integrantes da família, atrapalha na continuidade dos negócios, trazendo instabilidade para o convívio. A Governança Familiar auxilia para alinhar os múltiplos interesses dos proprietários, sendo a empresa, a principal célula de manutenção de riqueza da família. Já a entrevistada Gaidzinski (2016) completa afirmando que a Governança Familiar contribui para a organização da família, pois a auxilia no seu desenvolvimento como acionista do negócio, nos processos de sucessão e na integração dos seus membros. Para Cichella (2016) a Governança Familiar, por meio do planejamento sucessório, cuida da continuidade da empresa para que perpetue por gerações. A Governança Familiar é muito importante para a passagem de geração, principalmente da primeira para a segunda, pois passa dos fundadores, pai e mãe, para os filhos, então os filhos casam e, realmente, a Governança Familiar faz muita diferença no sentido de organizar todo esse processo, e passa a ter uma importância muito grande no acompanhamento da vida pessoal e profissional. Separar bem, dentro da

Governança, o papel da gestão e da família é fundamental para a perpetuação de ambos. Ainda, segundo Cichella (2016), no início, a Governança Corporativa era desenvolvida a partir da implementação e planejamento sucessório, hoje, já é um pouco diferente, as empresas não procuram o planejamento sucessório em si, já procuram implementar a Governança, e, a partir disso, surge a necessidade de evoluir para a Governança Familiar que tem como intuito cuidar da continuidade dessa empresa por gerações.

O segundo questionamento foi o seguinte: “Quais as principais atividades/trabalhos que você desenvolve com a aplicação do *Family Office*? Quais considera de maior relevância?”

Separar o papel de empresário e herdeiro é um dos principais desafios do *Family Office*. Inicialmente, segundo Camilo (2016), há uma intervenção muito grande dos funcionários da empresa trabalhando para a família, com controles realizados manualmente e esses controles não geram as informações necessárias para um controle eficaz, sendo assim, é fundamental o processo de segregação, pois os interesses pessoais são diferentes dos interesses dos negócios. Após o processo de segregação, é possível dar início ao processo de planejamento, organizando todos os investimentos, imóveis, propriedades, empregados e elaborando um sistema de gerenciamento para controle das receitas, despesas e investimentos, sendo de extrema importância a gestão de todos esses recursos. Assim, é feito, ainda, o controle tributário sobre essas movimentações, para ser analisada qual a melhor forma de gerir os recursos. O planejamento deve prever todas as despesas da pessoa física: quanto irá gastar com família, despesas, ou seja, deve ser voltado para a gestão do controle familiar. Gaidzinski (2016) afirma que as principais atividades do *Family Office* consistem em gerenciar os ativos da família que não estejam envolvidos em um negócio, provendo a família de subsídios para crescimento da sua riqueza, por meio de projetos e análises econômico financeiras. De acordo com Cichella (2016), nos últimos anos, vêm se falando muito em *Family Office*, levando em consideração que não era um assunto muito abordado. Mesmo assim, essa prestação de serviço não é tão conhecida e os profissionais devem aprofundar seus conhecimentos neste tema, pois o *Family Office* compreende o planejamento patrimonial, sucessório e societário, cuidando, ainda, das aplicações financeiras e fundações. Atualmente, não é muito utilizado nas empresas e famílias da região, pois, é utilizado mais para empresas de grande porte,

como a Gerdau e Votorantim, que possuem um *Family Office* que cuida dos investimentos e de todas as informações da família. Então, dependendo do avanço da empresa familiar, é avaliado como será à implementação do *Family Office*.

Na terceira questão levantada aos entrevistados, abordou-se a procura pelo serviço *Family Office*: “Qual a aceitação/procura por esse tipo de serviço no mercado em que você atua?”.

*Family Office* é uma prestação de serviço que está ganhando mercado. Qualquer família pode contratar um *Family Office*. Porém, a oferta desses serviços é voltada para famílias detentoras de grande capital. De acordo com Gaidzinski (2016), o interesse de famílias pelo *Family Office* está aumentando, pois, cada vez mais, as famílias estão demonstrando interesse em conhecer a estrutura deste processo. Segundo Camilo (2016), a procura inicia quando a riqueza vai aumentando e a família também, pois os filhos dos proprietários vão demandando recursos e se esses fatores não estiverem bem organizados, fogem do controle. No início, era uma demanda um pouco desacreditada, pois haviam muitos controles paralelos e informações não confiáveis, além de alguns funcionários da empresa trabalhando para a família. Mas, após a implantação do *Family Office*, evitou-se muita evasão de recursos.

Cichella (2016) afirma que, como consultores, é preciso levar essa oportunidade de criar um *Family Office* às famílias. O início do *Family Office* parte, muito mais da iniciativa dos consultores, de apresentar o serviço para as famílias, do que do empresário de procurar e dizer que quer a implementação, uma vez que o conhecimento ainda é pouco a respeito do *Family Office*. Ainda Cichella (2016), afirma que, de todas as implantações que sugeriu, basicamente todas foram aderidas, algumas com a estruturação maior, outras mais singelas, dependendo muito da necessidade de cada família, mas todas têm uma aceitação muito grande.

O último questionamento foi realizado da seguinte forma: “Qual o *feedback* que você tem recebido das famílias, as quais já implantou o *Family Office* e/ou Governança Familiar?”.

Maior controle sobre tudo que é de posse da família é o que se espera quando há a contratação de um serviço que irá organizar e analisar periodicamente os bens de uma família. Conforme respondeu Camilo (2016), a implantação do *Family Office* é um processo minucioso e difícil, pois envolve todos os bens da família e muitos aspectos devem ser analisados, isso demanda tempo e dinheiro. No

entanto, a implantação é bem positiva segundo o *feedback* de famílias que já passaram por esse processo. Gaidzinski (2016) concorda a respeito da forma positiva que as famílias recebem a implantação, e afirma que o *Family Office* é uma excelente ferramenta de crescimento e desenvolvimento dos membros familiares. Cichella (2016) complementa dizendo que todas as empresas ou grupos familiares em que foi implantado o *Family Office*, com sua consultoria, tiveram êxito, e que recebe sempre um *feedback* positivo de seus clientes, pois está sempre se aprimorando em face as atividades que vão surgindo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos estudos realizados foi possível identificar que a Governança Familiar é uma das ramificações da Governança Corporativa. A Governança Familiar surgiu com o intuito de focar mais na família, pois a Corporativa tem como prioridade a empresa. Contudo, ambas têm o propósito de distinguir âmbito empresarial e familiar, o que é de extrema importância. A distinção entre empresa e família auxilia na gestão do patrimônio pessoal, depois de muito esforço num determinado momento da vida, em que a única preocupação deve ser a de aproveitar o que foi adquirido ao longo dela.

Também foi possível identificar que o *Family Office* é uma forma de administrar os bens de acordo com os objetivos de cada família, e que, apesar de ser um tema novo, que começou a ser abordado por autores há pouco tempo, é de grande importância, pois faz a diferença na gestão dos bens familiares, quando aplicado dentro dos princípios da Governança, melhor utilizando recursos e fazendo sugestões a família dos próximos passos a serem dados rumo ao sucesso dos negócios.

Uma vez que a Governança Familiar e o *Family Office* têm muitos pontos em comum, ambos são voltados para a família com o intuito de alinhar os interesses para atingir os seus objetivos. E, o mais importante, é salientar que ambos têm o objetivo comum de auxiliar famílias que detêm grande capital e contam com diversos tipos de investimento, ou ainda, querem investir em diversas fontes, se organizar e utilizar todos os seus recursos da maneira mais proveitosa possível.

Durante a busca por embasamento teórico, houve dificuldade em encontrar material disponível para agregar conteúdo ao trabalho em questão, devido às poucas publicações bibliográficas tratantes desse assunto. De qualquer modo, mesmo com pouco conteúdo - também devido a ser um tema novo no país - os objetivos da pesquisa, de modo geral, foram atingidos.

Os objetivos que nortearam esta pesquisa foram cumpridos, uma vez que, foram apresentados os temas Governança Familiar e *Family Office* para melhor compreensão do assunto. Neste momento, foram identificados ainda, os pontos convergentes entre esses dois assuntos de modo a entender a interação de um com o outro, mostrando que aplicando suas premissas, juntos podem ser uma solução para os negócios construídos em família: o primeiro apaziguando a situação entre os

membros, tornando-a mais harmoniosa e o segundo ajustando e organizando processos pessoais e empresarias. Desse modo, a pesquisa foi elaborada aplicando-se um questionário à três profissionais da área contábil que atuam na aplicação da Governança Corporativa, Governança Familiar e do *Family Office*, para fins de demonstrar resultados que evidenciassem a aplicação do *Family Office* e como a Governança Familiar pode auxiliar neste processo, deixando-o mais harmonioso.

Os resultados da pesquisa apontaram para o mesmo caminho levantado a partir da pesquisa bibliográfica, onde foi possível constatar que o *Family Office*, na prática, tem auxiliado na gestão do patrimônio e no processo decisório familiar. O único ponto levantado a mais, foi referente à questão da dificuldade na hora da implantação desse serviço. Pois, por se tratar de todo o patrimônio da família, é necessário que o profissional faça um levantamento de todos os documentos para poder iniciar o devido controle. No entanto, o *feedback* das famílias que passam por esse processo e usufruem do controle de um serviço *Family Office* tem sido positivo.

Portanto, é possível destacar que o *Family Office* tem sido aplicado no mercado por profissionais da área contábil, e que apesar de ser novo, já traz bons frutos para o mercado, apontando às famílias a direção apropriada aos seus negócios. A Governança Familiar tem papel fundamental nesse contexto, uma vez que torna as tratativas entre os membros da família mais organizada e clara a todos, de modo que torne os processos de mudança menos burocráticos e, conseqüentemente, mais harmoniosos.

Para futuras pesquisas, sugere-se desenvolver estudo na linha do *Family Office*, tendo em vista que é um tema escasso de literatura no qual precisa ser aprofundado.

## REFERÊNCIAS

- ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRASIL. **Lei 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/91577/codigo-civil-lei-10406-02#art-1846>> Acesso em: 29 maio. 2016.
- BRITO, Osias Santana de. **Mercado financeiro: estruturas, produtos, serviços, riscos e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- BUENO, José Carlos Casilas; DÍAZ F., Carmen; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CARVALHO, Dimas Messias de. **Direito das sucessões**. 2. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2009.
- CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL (IFC). **Manual IFC de governança para empresas familiares**. Washington: IFC, 2008. Disponível em: <[file:///C:/Users/TERMINAL02/Downloads/Portuguese\\_Family\\_Business\\_Final\\_2008%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TERMINAL02/Downloads/Portuguese_Family_Business_Final_2008%20(1).pdf)> Acesso em: 22 mar. 2016.
- DIAS, Maria Berenice. Manual das sucessões. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, 2008, p. 656, 2008.
- FERREIRA, Rodrigo. **Como planejar, organizar e controlar seu dinheiro: manual de finanças pessoais**. São Paulo: Thomson, 2006.



FOGAÇA, Guilherme. **Só para VIPS**. 2010. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/965/noticias/so-vips-544615>>

Acesso em: 03 de jun. 2016.

FRANKENBERG, Louis. **Seu futuro financeiro: você é o maior responsável**. 16. ed.

Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.) Instituto

Brasileiro De Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas**

**familiares**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas,

2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo:

Atlas, 2007.

HUGHES, James E. **Riqueza familiar: como manter o patrimônio por gerações**. São

Paulo: Saraiva, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das**

**melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível

em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo\\_julho\\_2010\\_a4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf)> Acesso em: 14

mar. 2016.

LEÃO, Giovanna Galluzzi dos Santos Castanheira. **Family office – gestão de**

fortunas familiares. Disponível em: <[http://www.amorimassociados.com.br/family-](http://www.amorimassociados.com.br/family-office-gestao-fortunas-familiares.asp)

[office-gestao-fortunas-familiares.asp](http://www.amorimassociados.com.br/family-office-gestao-fortunas-familiares.asp)> Acesso em: 07 jun. 2016.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas familiares**. São Paulo:

Atlas, 2012.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:**

um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos

monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:**

uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o**

empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Governança corporativa na prática:**

integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de

resultados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática:**

integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de

resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

ORTH, Caroline de Oliveira et al. **Family office**: estrutura Organizativa de gestão de riqueza familiar. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**. Itajaí, v. 3, n. 3, p. 13-25, set. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/4220-14337-1-PB.pdf> Acesso em: 10 de abril. 2016.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança corporativa**: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas; 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração: novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TANAAMI, Kei Marcos. **Dinheiro com sobrenome**. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/dinheiro-com-sobrenome-m0042739>> Acesso em: 06 de jun. 2016.

WILTGEN, Julia. **As vantagens de partilhar seus bens em vida**. 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/vantagens-partilhar-seus-bens-vida-589804>>26 de maio. 2016.

**ANEXO**

## ANEXO A - ENTREVISTA

Bom dia, (Nome do entrevistado)

Me chamo Bruna Formentin, estou cursando a 9º fase do curso de Ciências Contábeis (UNESC) e elaborando meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que trata da aplicação do *Family Office* e da Governança Familiar. Assim sendo, tendo conhecimento de sua renomada carreira e experiência profissional, gostaria de receber sua contribuição com a resposta de algumas questões alusivas ao tema do meu Trabalho, uma vez que acredito que sua experiência irá acrescentar maior credibilidade ao estudo.

- Considerando sua experiência profissional, de que forma a Governança Familiar auxilia na harmonia e continuidade dos negócios familiares?
- Quais as principais atividades/trabalhos que você desenvolve com a aplicação do *Family Office*? Quais considera de maior relevância?
- Qual a aceitação/procura por este tipo de serviço no mercado em que você atua?
- Qual o *feedback* que você tem recebido das Famílias, as quais já implantou o *Family Office* e/ou Governança Familiar?

Sabendo da importância de sua contribuição, agradeço antecipadamente!

Att.

Bruna Custódia Formentin