

FAMILY OFFICE

O Gabinete Centrado na Família

EDIÇÃO SEMANAL • 10 DE NOVEMBRO DE 2021





Da *FFI Practitioner*

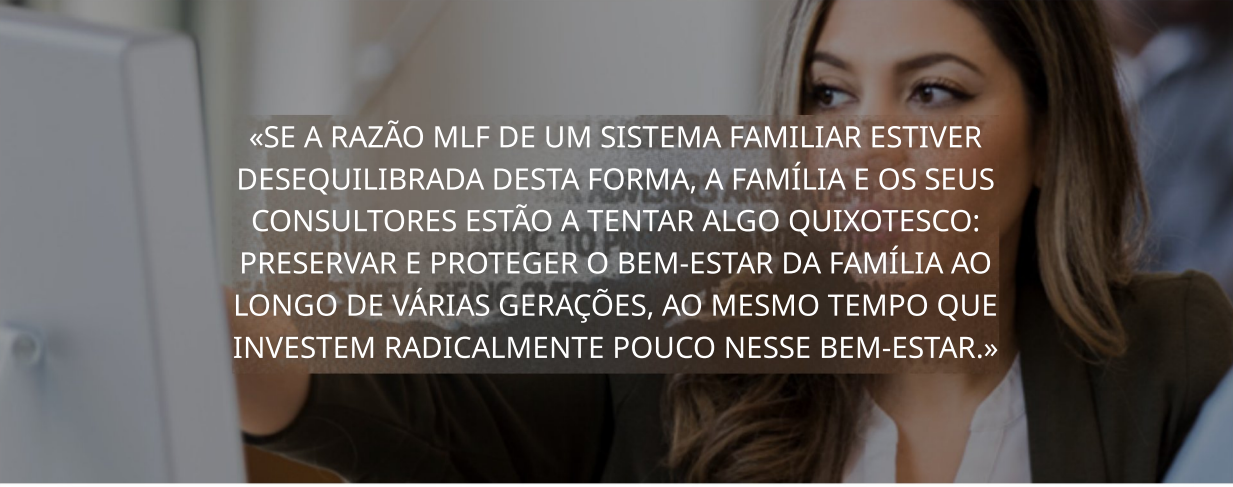
O artigo desta semana dá continuidade à série de novembro do *FFI Practitioner* sobre temas relacionados com o family office. Agradecemos a Scott Peppet por este artigo, que defende que os family offices eficazes devem investir mais tempo e recursos financeiros no recurso mais importante das famílias empreendedoras – a família.

Imagine classificar todas as horas e todos os dólares gastos ao longo de um ano num family office típico em três categorias: dinheiro, questões jurídicas e família.

A categoria «dinheiro» incluiria toda a energia utilizada para supervisionar e gerir investimentos, bem como comissões de administradores fiduciários, contabilidade e tudo o mais que geralmente acompanha a gestão e o crescimento do capital financeiro da família. Na categoria «assuntos jurídicos», incluiríamos todo o trabalho realizado para gerir obrigações regulamentares, planeamento sucessório, estratégia e preparação fiscal, seguros e outros esforços de gestão de risco. Por fim, a categoria «família» incluiria o tempo e o orçamento atribuídos diretamente a medidas tomadas para melhorar a saúde e o bem-estar físico, mental, emocional e espiritual da família, incluindo iniciativas de aprendizagem familiar, coaching e desenvolvimento individual, bem como reuniões ou retiros familiares relevantes.

O que descobriríamos?

Na maioria dos family offices, a *proporção MLF* (ou seja, dinheiro, assuntos jurídicos, família) provavelmente ascenderia a sessenta por cento / trinta por cento / dez por cento. É claro que esta não é uma afirmação para a qual tenhamos investigação sólida. Relatos pontuais de famílias e de profissionais de family offices sugerem que a maioria dos family offices dedica a maior parte do seu tempo à gestão financeira, seguida de perto por um esforço considerável na mitigação de riscos jurídicos, regulamentares e fiscais. Em termos de percentagem do orçamento e do tempo despendido, a saúde e o crescimento da família ocupam, normalmente, um distante terceiro lugar.



«SE A RAZÃO MLF DE UM SISTEMA FAMILIAR ESTIVER DESEQUILIBRADA DESTA FORMA, A FAMÍLIA E OS SEUS CONSULTORES ESTÃO A TENTAR ALGO QUIXOTESCO: PRESERVAR E PROTEGER O BEM-ESTAR DA FAMÍLIA AO LONGO DE VÁRIAS GERAÇÕES, AO MESMO TEMPO QUE INVESTEM RADICALMENTE POUCO NESSE BEM-ESTAR.»

Mesmo esta alocação de dez por cento ao bem-estar da família pode ser generosa. Em alguns escritórios, a categoria «família» está mais próxima de zero. Já me deparei com líderes de family offices, por exemplo, que nunca conheceram alguns ou todos os membros da família a quem prestam serviços. É difícil imaginar que se concentrem muito no desenvolvimento da família. E mesmo em situações menos extremas, muito do que à primeira vista pode parecer enquadrar-se na categoria «família» pode, na verdade, ser tempo dedicado *pela* família a riscos financeiros e jurídicos. Por exemplo, se alguém contabilizasse o tempo dedicado a cada categoria em reuniões ou retiros familiares e aplicasse o rácio MLF a essas distribuições, descobriria que tais encontros se centram quase exclusivamente em análises de negócios, resumos de carteiras, educação financeira e questões de planeamento fiscal e sucessório. O que parece ser tempo «em família» é, muitas vezes, na realidade, consumido pelo planeamento financeiro e jurídico.

Qual é o problema?

Se a proporção MLF de um sistema familiar estiver distorcida desta forma, a família e os seus consultores estão a tentar algo quixotesco: preservar e proteger o bem-estar da família ao longo de várias gerações, ao mesmo tempo que investem radicalmente pouco nele. É provável que isto falhe. De geração em geração, o melhor aconselhamento financeiro e jurídico não salvará uma família da erosão do carácter, do propósito e da coesão que o tempo provavelmente irá infligir. *Uma família deve compreender que o seu maior ativo são os seus membros, e não o seu balanço financeiro, independentemente do número de zeros que esse balanço possa apresentar.* Da mesma forma, um family office deve compreender que o seu objetivo final é investir e cuidar dos seres humanos a seu cargo, e não do dinheiro nos seus cofres.

Um «family office centrado na família» que compreenda verdadeiramente esta missão é bastante diferente, em termos de objetivo, estratégia e prioridades, do típico «family office» 60/30/10. Dedicar-se à preservação da riqueza, mas no sentido mais amplo do termo. A palavra «riqueza» não significa apenas dinheiro. Significa felicidade, bem-estar e todos os indicadores tangíveis e intangíveis de prosperidade. Isto não é mera semântica. Enquanto um family office típico pode ver o seu papel como a proteção da «riqueza» financeira de uma família, um family office verdadeiramente centrado na família compreende que existe para este propósito mais abrangente.

Barra lateral



Tecnologia para Family Offices: Uma entrevista com Tania Neild

Profissional da FFI
por Tania Neild e Mary Duke

Com o artigo de hoje, damos início a uma série de um mês sobre temas relacionados com os family offices. A edição de hoje apresenta uma entrevista com Tania Neild, realizada por Mary Duke, membro do conselho de administração e colaboradora da FFI. O tema abordado é a questão, por vezes complicada, da utilização da tecnologia nos family offices.

LER MAIS

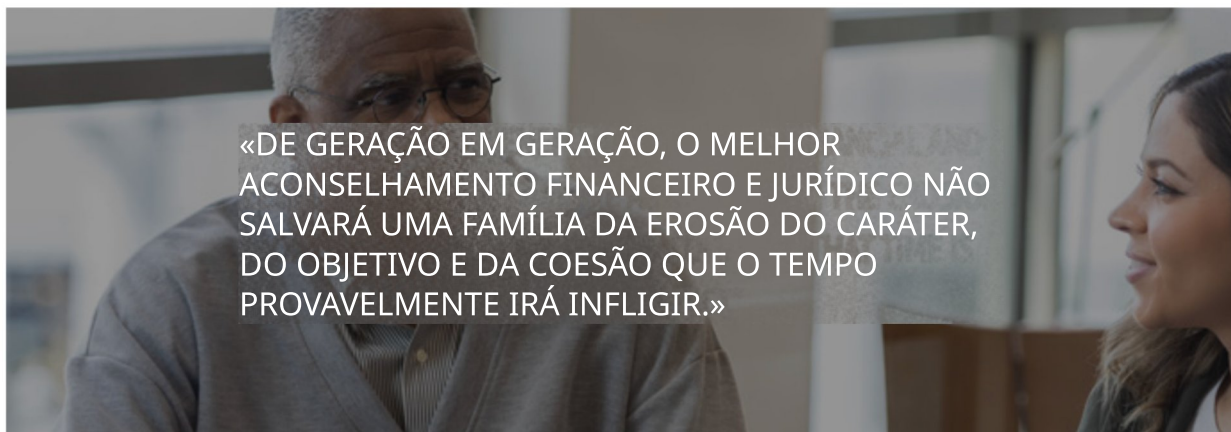
Muitas famílias estão a investir excessivamente na gestão do seu capital financeiro e a investir insuficientemente no seu capital humano. Já trabalhei com famílias muito abastadas que dispõem de todos os consultores financeiros e jurídicos que se possa desejar, bem como dos melhores conselhos que o dinheiro pode comprar, mas que continuam a carecer de recursos quando se trata de cultivar a própria família.

A ironia é que investir na família é fundamental para proteger os seus ativos financeiros; sem indivíduos fortes no seu núcleo e sem laços familiares sólidos entre esses indivíduos, o capital financeiro de uma família tende a dissipar-se rapidamente. Por isso, centrar-se na família acaba por ser uma decisão financeiramente sensata. No entanto, não é sensato que um family office tente tornar-se mais centrado na família apenas por estas razões instrumentais. É improvável que o esforço tenha sucesso se for apenas uma tentativa disfarçada de reforçar ainda mais o capital financeiro. Nesta área, as intenções são importantes.

Porquê o status quo?

Existem muitas razões para o padrão de subinvestimento no capital humano da família. A primeira pode ser o hábito. Se todas as reuniões familiares ao longo de vinte anos se centraram principalmente na análise dos investimentos financeiros da família, é isso que a família e a equipa do family office irão esperar. Pode ser difícil para eles imaginar uma agenda que dê ênfase ao capital humano.

A segunda razão pode residir em pressupostos restritivos sobre papéis, responsabilidades e as tarefas em mãos. Os family offices estão repletos de profissionais técnicos, mas contam com muito poucos profissionais de áreas de apoio, incluindo assistentes sociais, mediadores, coaches ou membros do clero. Os family offices tendem a adotar uma abordagem de curto prazo e transacional, em vez de uma abordagem de longo prazo e transformacional. Isto significa que mesmo o seu trabalho na categoria «família» é frequentemente discreto e orientado para tarefas específicas: concluir esta reunião familiar ou aquela revisão do fundo fiduciário. Além disso, muitos profissionais de family offices apressam-se a dizer: «Não sou terapeuta» sempre que surgem as questões complexas da família. Por vezes, trata-se de uma manutenção sensata de bons limites profissionais. Mas, muito para além da terapia, há um trabalho enorme a fazer na educação da família e na orientação dos seus membros. Se o family office não estiver a promover e a proteger ativamente a saúde e o bem-estar gerais da família a longo prazo, quem o fará?

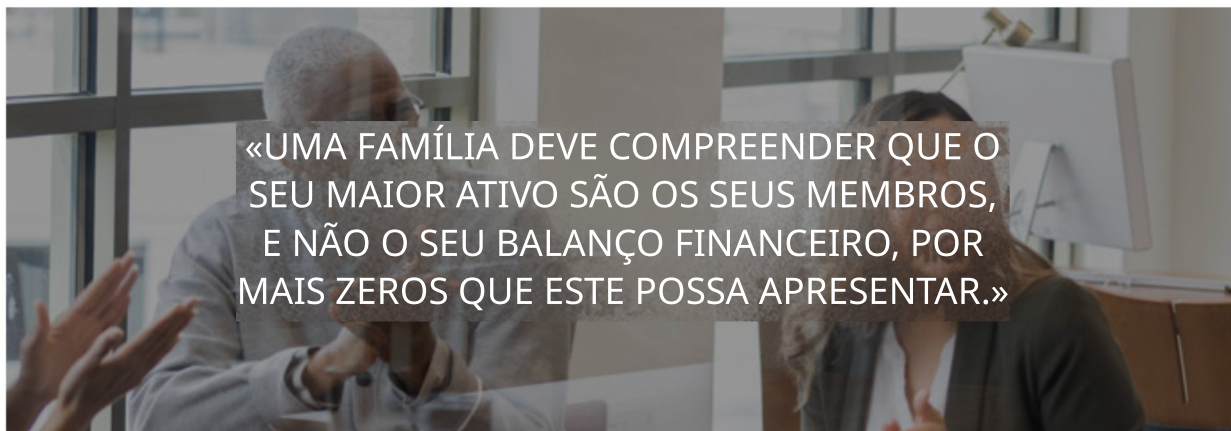


Em terceiro lugar, pode estar a ignorância sobre o que significa colocar o capital humano da família no centro do trabalho do family office. É difícil acertar num alvo sem saber como ele se parece. Pergunto frequentemente aos membros da família e aos colaboradores do family office se conseguem imaginar elaborar uma agenda para uma reunião familiar de dois dias que *não* dedique tempo *algum* à análise do capital financeiro. Muitas vezes, recebo olhares perdidos em resposta. «Dois dias inteiros sem falar de dinheiro? Em que é que iríamos passar o nosso tempo?» Tal resposta sugere uma falta de compreensão sobre como dar prioridade ao capital humano da família.

Por fim, constato que muitos membros da família não acreditam que sejam o ativo mais importante da sua família. Anos de reuniões centradas no capital financeiro podem ter deixado um rasto de cinismo: a família pode ter interiorizado a mensagem implícita de que o que importa é o dinheiro, e não a família. Ou os membros da família podem simplesmente questionar o seu valor, o seu lugar no mundo ou a sua importância. Muitas empresas familiares multigeracionais são fundadas por um fundador carismático e de grande sucesso, que pode deixar um legado de insegurança entre os membros da família, levando-os a sentir que nunca estão à altura. Seja qual for a sua origem, esta insegurança endémica pode impedir uma família de exigir que os seus consultores se concentrem mais na família. Sem essa pressão familiar, os profissionais do family office permanecem frequentemente na sua zona de conforto: temas financeiros e jurídicos.

Como mudar?

É importante identificar exatamente o que precisa de mudar para que um family office seja verdadeiramente «centrado na família». Para ser claro, esta mudança *não* significa ignorar o capital financeiro ou o risco jurídico. É difícil proteger o capital financeiro de uma família ao longo de um período prolongado: a gestão do património e dos riscos requer grande especialização, diligência e lealdade. Nada do que aqui se diz pretende desvalorizar esse trabalho.



Em vez disso, o meu objetivo é alargar a perspetiva para que o pessoal do family office e os membros da família a quem prestam serviço vejam toda a gama de temas que merecem atenção. Um family office centrado na família deve desenvolver conhecimentos especializados internos relevantes para ajudar cada membro da família a prosperar na vida que escolheu. Além disso, deve ajudar a família a tomar consciência do investimento de tempo e esforço que pode e deve fazer a este respeito. Esse trabalho inclui, entre outros aspetos, avaliar a saúde física e mental dos membros da família; centrar-se na importância de um trabalho significativo; desenvolver competências relacionais e de comunicação para lidar com conflitos e dificuldades; aprender a integrar o capital financeiro numa vida saudável; ser honesto sobre os privilégios e as desigualdades e as questões sociais que estes geram; construir uma cultura familiar de aprendizagem ao longo da vida; e encontrar um propósito e um significado espirituais. Se se pretende transformar um sistema com uma proporção MLF de 60/30/10, os aspetos «financeiros» e «jurídicos» devem — pelo menos durante algum tempo — ser colocados em segundo plano, para que temas mais orientados para o capital humano possam passar para o primeiro plano.

À medida que uma família e o seu family office realizam este trabalho, devem encarar-no não como um novo centro de custos, mas como um investimento de capital no capital humano da família. Tal como se fazem investimentos de capital para obter retorno financeiro, fazem-se investimentos de capital para obter retorno humano. Ser verdadeiramente «centrado na família» significa colocar o sucesso contínuo, a saúde, o crescimento e a integridade de cada membro individual da família no centro do que o family office faz todos os dias. Isso exige estabelecer uma relação genuína com cada membro da família, conhecer as suas preocupações e esperanças e desenvolver uma ética de serviço profunda no escritório, que considere a gestão do capital humano da família como a sua missão principal. Exige escuta e conexão, bem como um compromisso genuíno com a aprendizagem contínua. Em última análise, porém, é o caminho mais gratificante que uma família e os seus consultores podem trilhar em conjunto.

Sobre o autor



Scott Peppet é presidente da Chai Trust Company, o family office do seu sogro, o empresário de Chicago Sam Zell. Tem formação em Direito e Finanças; foi professor de Direito na Universidade do Colorado entre 2000 e 2018, onde se dedicou à negociação e resolução de litígios, a vários aspetos do direito transaccional e às complexidades das empresas familiares multigeracionais. É orador habitual sobre family offices, sociedades fiduciárias privadas, liderança intergeracional e «casar-se» com uma família empreendedora. Mantém um blogue ativo sobre estas questões em www.scottpeppet.com e pode ser contactado através do endereço speppet@chaitrust.com.

Artigo relacionado

Se gostou da edição desta semana, consulte este artigo relacionado que explora a evolução dos papéis do family office.



«Os papéis passados, presentes e futuros do executivo do family office», por Annischka Holmes-Moncur

[LER MAIS](#)