

**FACULDADE FIPECAFI**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM  
CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**SUELI DIAS BATISTA**

**Ciclo de Vida Organizacional e a Dinâmica de um Family Office Brasileiro:  
Um Estudo de Caso de 1982 a 2022**

**SÃO PAULO**

**2025**

**SUELI DIAS BATISTA**

**Ciclo de Vida Organizacional e a Dinâmica de um Family Office Brasileiro: Um Estudo  
de Caso de 1982 a 2022**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral

**SÃO PAULO**

**2025**

## FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Fernando Dal-Ri Murcia

Diretor de Pesquisa

Profa. Dra. Luciana Maia Campos Machado

Superintendente Acadêmica

Prof. Dr. George André Willrich Sales

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

B333c Batista, Sueli Dias.

Ciclo de vida organizacional e a dinâmica de um Family office brasileiro: um estudo de caso de 1982 a 2022. / Sueli Dias Batista. -- São Paulo, 2025.  
191 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras  
Orientador: Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral.

1. Single Family office. 2. Ciclo de vida organizacional. 3. Transações estratégicas. 4. Indicadores financeiros. 5. Desempenho organizacional. I. Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral. II. Título.

658.406

**SUELI DIAS BATISTA**

**Ciclo de Vida Organizacional e a Dinâmica de um Family Office Brasileiro: Um Estudo  
de Caso de 1982 a 2022**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

**Profa. Dra. Juliana Ventura Amaral**  
**Faculdade FIPECAFI**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo**  
**Faculdade FIPECAFI**  
**Membro Interno**

---

**Prof. Dr. Octavio Ribeiro de Mendonça Neto**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Membro Externo**

*“A jornada do conhecimento é feita de passos firmes e corações que nos impulsionam.”*

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Juliana Ventura Amaral, por ter abraçado essa jornada comigo e acreditado em cada etapa do meu crescimento acadêmico. Sua orientação foi luz e direção.

Aos meus pais, Dona Maria José, tento aqui, com humildade e gratidão, repor os anos em que desejustes trilhar "um caminho suave". E ao senhor Elias, que me ensinou que a sede do conhecimento pode vir um pouco tarde, mas, quando chega, floresce. Aqui está um exemplo de EJA e de que nunca é tarde para aprender.

À minha filha, Adriane, a razão de todo o meu esforço. Por cada "boa sorte" sussurrado, por cada "mãe, tem que dormir" com o carinho que só você tem. Dedico a você não só este trabalho, mas o amor, a força e a coragem que me inspiram a cada dia. Você é a minha luz, minha maior motivação, e o farol que ilumina minha caminhada.

Aos meus irmãos, pela ordem, Marcos, Fábio, Marcelo e Matheus, homens de honra que, em silêncio ou em gestos, sempre foram pilares da minha força e me deram apoio incondicional, mesmo nas horas mais desafiadoras.

A Robert Murphy de Souza Dias Junior, que foi o viabilizador da minha jornada acadêmica. Cada oportunidade que me foi concedida reflete em uma cadeia de influências positivas, alcançando minha família. Sua crença no poder transformador da educação moldou meu futuro e semeou mudanças que continuarão a florescer por gerações. Sou eternamente grata por sua confiança e por acreditar no meu potencial, sendo a ponte entre os meus sonhos e suas realizações.

A todos os professores da Fipecafi, colegas de turma e funcionários, sem distinção, meu agradecimento sincero. Cada um de vocês contribuiu com sua sabedoria e energia para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos e amigas, cunhadas, sobrinhas e sobrinho, que são meu respiro, meu riso bom, meu fôlego. Obrigada por estarem ao meu lado, trazendo luz, alegria e um amor constante que me fortalece todos os dias.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso, meu mais profundo agradecimento.

## RESUMO

Esta pesquisa investigou como as fases do ciclo de vida organizacional influenciam as transições estratégicas e refletem nos resultados financeiros e organizacionais de um Single Family Office (SFO) brasileiro ao longo de quatro décadas de 1982 a 2022. O estudo foi conduzido a partir de um estudo de caso único, fundamentado no protocolo de Yin (2003), combinando a análise documental, entrevistas com stakeholders e avaliação de indicadores financeiros. O referencial teórico baseia-se no modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003) e nos indicadores financeiros de Necyk et al. (2007), permitindo mapear a trajetória do SFO e identificar padrões estratégicos e seus reflexos na governança patrimonial e no desempenho financeiro. Os achados confirmaram Proposição 1 – As fases do ciclo de vida organizacional podem ser identificadas por meio de um checklist estruturado, validado pela triangulação entre evidências qualitativas e documentais e Proposição 2 – Os indicadores financeiros refletem diretamente as transições organizacionais e estratégicas, conforme evidenciado na análise das demonstrações financeiras das quatro décadas analisadas. Diante desses achados, esta pesquisa traz contribuições teóricas e práticas. Teoricamente, a principal contribuição do estudo está na integração dos modelos de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007), adaptando o ciclo de vida organizacional ao contexto dos Family Offices brasileiros e preenchendo lacunas na literatura sobre sucessão, governança e gestão estratégica de grandes patrimônios. Do ponto de vista prático, destacam-se duas principais contribuições. A primeira refere-se à demonstração empírica da associação entre governança familiar, tomada de decisão e desempenho financeiro, evidenciando como crises internas e decisões estratégicas influenciam o ciclo de vida do SFO. A segunda diz respeito ao fornecimento de um modelo replicável para gestores de Family Offices e estrategistas patrimoniais, destacando a necessidade de profissionalização da gestão, planejamento sucessório estruturado e autonomia na governança como fatores-chave para garantir a perpetuação patrimonial ao longo das gerações. Destarte, este estudo amplia a compreensão sobre a longevidade dos Family Offices e propõe um modelo analítico aplicável à realidade brasileira, permitindo que outras organizações diagnostiquem seu estágio no ciclo de vida organizacional e tomem decisões estratégicas mais fundamentadas.

**Palavras-chaves:** Single Family Office; Ciclo de vida organizacional; Transições estratégicas; Indicadores estratégicos; Desempenho organizacional.

## ABSTRACT

This research investigated how the phases of the organizational life cycle influence strategic transitions and reflect on the financial and organizational results of a Brazilian Single Family Office (SFO) over four decades from 1982 to 2022. The study was conducted based on a single case study, based on the Yin (2003) protocol, combining documentary analysis, interviews with stakeholders and evaluation of financial indicators. The theoretical framework is based on the organizational life cycle model of Lester, Parnell and Carraher (2003) and the financial indicators of Necyk et al. (2007), allowing to map the trajectory of the SFO and identify strategic patterns and their impacts on asset governance and financial performance. The findings confirmed Proposition 1 – The phases of the organizational life cycle can be identified through a structured checklist, validated by triangulation between qualitative and documentary evidence and Proposition 2 – Financial indicators directly reflect organizational and strategic transitions, as evidenced in the analysis of the financial statements of the four decades analyzed. Given these findings, this research brings theoretical and practical contributions. Theoretically, the main contribution of the study is the integration of the models of Lester et al. (2003) and Necyk et al. (2007), adapting the organizational life cycle to the context of Brazilian Family Offices and filling gaps in the literature on succession, governance and strategic management of large assets. From a practical point of view, two main contributions stand out. The first refers to the empirical demonstration of the association between family governance, decision-making and financial performance, evidencing how internal crises and strategic decisions influence the life cycle of the SFO. The second concerns the provision of a replicable model for family office managers and wealth strategists, highlighting the need for professional management, structured succession planning and governance autonomy as key factors to ensure the perpetuation of wealth across generations. Thus, this study broadens the understanding of the longevity of family offices and proposes an analytical model applicable to the Brazilian reality, allowing other organizations to diagnose their stage in the organizational life cycle and make more informed strategic decisions.

**Keywords:** Single Family Office; Organizational Life Cycle; Strategic Transitions; Strategic Indicators; Organizational Performance.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Tipos de Family Office.....	28
Tabela 2	Comparação de Family offices no Brasil e em países de capitalismo central.....	39
Tabela 3	Modelos de estágios ou fases do ciclo de vida organizacional.....	51
Tabela 4	Fases do Ciclo de Vida Organizacional de Greiner (1972).....	54
Tabela 5	Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão.....	56
Tabela 6	Modelo de Quinn e Cameron aplicado por Pinto, Cardoso e Livramento (2002).....	61
Tabela 7	Identificação das fases do ciclo de vida do modelo Lester et al. (2003).....	66
Tabela 8	Indicadores financeiros.....	86
Tabela 9	Construto 1: Identificação das Fases do Ciclo de Vida do SFO.....	88
Tabela 10	Análise dos Indicadores Financeiros e suas Relações com as Transições Organizacionais.....	87
Tabela 11	Nomenclatura utilizada para identificação da família.....	93
Tabela 12	Décadas da história do SFO Wright Family Office.....	94
Tabela 13	Análise entrevista 1.....	114
Tabela 14	Análise entrevista 2.....	116
Tabela 15	A Conexão entre Teoria e Prática – O Ciclo de Vida de um SFO, a Jornada do Gestor e sua contribuição para o Mercado.....	119
Tabela 16	Entrevista com Robert Murphy Murphy (Advogado, Amigo da Família e Participante da Primeira Década do Family Office e da Indústria).....	122
Tabela 17	Entrevista com sócio.....	125
Tabela 18	Análise com base na entrevista da Contadora da Indústria e do Family Office: Primeira e Segunda Décadas.....	128
Tabela 19	Questionário Relativo à Indústria e Seus Impactos no Family Office.....	130
Tabela 20	Consolidação das entrevistas semiestruturadas.....	132
Tabela 21	Análise documental.....	134
Tabela 22	Análise analítica dos documentos.....	135
Tabela 23	Consolidação da análise dos documentos.....	136
Tabela 24	Consolidação da Observação Participativa: Resultados do Questionário.....	140
Tabela 25	Tabela de Comparação das Fontes de Evidências.....	142
Tabela 26	Indicadores contábeis para SFO.....	147
Tabela 27	Indicador Financeiro Década de 1982 a 1992.....	149
Tabela 28	Indicador Financeiro Década de 1993 a 2002.....	150
Tabela 29	Indicador Financeiro Década de 2003 a 2012.....	152
Tabela 30	Indicador Financeiro Década de 2013 a 2023.....	154

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Serviços oferecidos pelos Family offices.....	20
Figura 2	Média de investimentos de ativos dos participantes da pesquisa em 2023.....	37
Figura 3	Participantes globais da pesquisa.....	37
Figura 4	Dados sobre Family Offices no Brasil entre 2018 e 2019.....	42
Figura 5	Motivações que levaram a família a contratar o Family Office.....	43
Figura 6	Número de transições geracionais ocorridas no Family Office.....	44
Figura 7	Próximas transições geracionais nos próximos 10 anos.....	44
Figura 8	Próximas transições geracionais nos próximos 10 anos.....	46
Figura 9	Estágios de Ciclo de Vida no modelo de Greiner (1972).....	53
Figura 10	Ciclo de vida organizacional de Adizes (1990).....	58
Figura 11	Estágios do ciclo de vida organizacional de Quinn e Cameron (1983).....	59
Figura 12	Ciclo de vida organizacional em Miller e Friesen (1984).....	64
Figura 13	Modelo proposto por Necyk et al. (2007).....	69
Figura 14	Linha do tempo do Family Office).....	109
Figura 15	Gráfico de Radar.....	138
Figura 16	Gráfico de Barras.....	139
Figura 17	Mapa Conceitual.....	145

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Problema da Pesquisa .....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	17
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	17
1.4 Justificativas .....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 História do Family Office e Definições da literatura .....	20
2.2 Tipos de Family Office e Elementos de sua Organização .....	27
2.3 Family Office: Cenário Mundial.....	32
2.4 Family Office: Cenário Brasil.....	38
2.5 Family Office: Impacto na economia.....	46
2.6 Abordagens Do Desenvolvimento Organizacional Sob A Ótica Da Teoria Do Ciclo De Vida .....	50
2.6.1 <i>Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Greiner (1972)</i> .....	52
2.6.2 <i>Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Adizes (1979, 1990)</i> .....	58
2.6.3 <i>Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Quinn e Cameron (1983)</i> .....	59
2.6.4 <i>Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Miller E Friesen (1984)</i> .....	63
2.6.5 <i>Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Lester et al. (2003): Base Teórica Central para Análise Estratégica e Organizacional</i> .....	66
2.6.6 <i>Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Necyk et al. (2007): Uma Abordagem Complementar Focada em Análises Financeiras</i> .....	68
2.6.7 <i>Modelos Alternativos de Ciclo de Vida Organizacional</i> .....	72
2.7 <i>Ciclo de Vida Organizacional e o Design do Sistema de Controle e Contabilidade de Gestão (SCCG)</i> .....	74
2.8 <i>Ciclo de Vida Organizacional e Design do Quadro Societário</i> .....	78
2.9 <i>Proposições da pesquisa</i> .....	82
3. MÉTODOS.....	84
3.1 <i>Classificação da Pesquisa</i> .....	84
3.2 <i>SFO objeto do estudo de caso: Contextualização</i> .....	84
3.3 <i>Justificativa para o Estudo de Caso: Protocolo de Yin (2003)</i> .....	85
3.4 <i>Estrutura da Pesquisa: Implementação do Protocolo de Estudo de Caso</i> .....	86
3.4.1 <i>Visão geral do projeto</i> .....	87
3.4.1.1 <i>Modelo Proposto por Lester - Checklist Analítico</i> .....	87
3.4.1.2 <i>Construção do Mapeamento Conceitual do SFO objeto do estudo</i> .....	87
3.4.1.3 <i>Análise Financeira: Indicadores e Métricas</i> .....	87
3.5 <i>A estratégia da pesquisa</i> .....	88
3.5.1 <i>Construtos da Pesquisa</i> .....	88
3.5.1.1 <i>Construto 1: Identificação das Fases do Ciclo de Vida do SFO</i> .....	88
3.5.1.1.1 <i>Metodologia de Cálculo da Pontuação</i> .....	89
3.5.1.1.2 <i>Construto 2: Análise dos Indicadores Financeiros e suas Relações com as Transições Organizacionais</i> ..	90
3.5.2 <i>Coleta de dados</i> .....	90
3.5.3 <i>Análise Descritiva dos Dados</i> .....	90
3.5.4 <i>Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação</i> .....	91
3.6 <i>Limitações do Método</i> .....	91
3.7 <i>Saturação das Evidências</i> .....	92
4 UM FAMILY OFFICE BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO.....	93
4.1 <i>A História</i> .....	93

4.1.1 <i>Década De 1982 a 1992 – Fundação e Primeiras Alterações</i> .....	94
4.1.2 <i>Década De 1993 a 2002</i> .....	99
4.1.3 <i>Década De 2003 a 2012 – ???</i> .....	103
4.1.4 <i>Década De 2013 a 2022 – ????</i> .....	106
4.1.5 <i>Cenário Atual</i> .....	108
4.1.6 <i>Síntese da História</i> .....	109
4.2 <i>Ciclo de Vida no SFO</i> .....	110
4.2.1 <i>Análise das Entrevistas e Questionários</i> .....	114
4.2.1.1 <i>Consolidação da Análise das Entrevistas e Questionários</i> .....	132
4.2.2 <i>Análise Documental</i> .....	134
4.2.2.1 <i>Consolidação da Análise Documental</i> .....	137
4.2.3 <i>Análise da Observação Participativa</i> .....	138
4.2.3.1 <i>Consolidação da Análise da Observação Participativa</i> .....	140
4.2.4 <i>Comparação das Fontes de Evidências</i> .....	142
4.2.4.1 <i>Análise Interpretativa de Convergência e Divergência</i> .....	144
4.2.5 <i>Mapa Conceitual: Proposição 1</i> .....	145
4.3 <i>Análise Interpretativa</i> .....	146
4.3.1 <i>Fases Identificadas</i> .....	146
4.4 <i>Ciclo de Vida e Indicadores no SFO</i> .....	147
4.4.1 <i>Análise dos Indicadores Financeiros e Impacto no Ciclo de Vida do SFO</i> .....	149
4.4.1.1 <i>Indicadores Financeiros da Primeira Década (1982-1992) – Fase de Nascimento</i> .....	149
4.4.1.1.1 <i>Achados Primeira Década</i> .....	151
4.4.1.2 <i>Indicadores Financeiros da Segunda Década (1993-2002) – Fase de Crescimento</i> .....	151
4.4.1.2.1 <i>Achados Segunda Década</i> .....	152
4.4.1.3 <i>Indicadores Financeiros da Terceira Década (2003-2012) – Fase de Maturidade</i> .....	153
4.4.1.3.1 <i>Achados Terceira Década</i> .....	154
4.4.1.4 <i>Indicadores Financeiros da Quarta Década (2013-2022) – Fase de Declínio</i> .....	154
4.4.1.4.1 <i>Achados Quarta Década</i> .....	157
4.4.2 <i>Consolidação dos Achados e Impactos no Ciclo de Vida do SFO</i> .....	157
4.4.2.1 <i>Evolução das Fases do SFO e sua Correspondência com a Teoria</i> .....	158
4.4.2.2 <i>O Impacto da Crise na Indústria e a Descapitalização do SFO</i> .....	158
4.4.2.3 <i>Validação da Proposição 2 e Interdependência com a Proposição 1</i> .....	158
4.4.2.4 <i>Reflexões sobre o Olhar do Banqueiro e a Gestão Patrimonial</i> .....	159
4.4.3 <i>Análise das Convergências e Divergências</i> .....	159
4.4.3.1 <i>Convergências nos Achados</i> .....	160
4.4.3.2 <i>Divergências entre as Fontes de Evidência</i> .....	160
5 <b>CONCLUSÕES</b> .....	162
5.1 <i>Validação das Proposições</i> .....	162
5.1.1 <i>Validação da Proposição 1: Diagnóstico das Fases do Ciclo de Vida Organizacional</i> .....	162
5.1.2 <i>Validação da Proposição 2: Impacto dos Indicadores Financeiros nas Transições Estratégicas</i> .....	163
5.2 <i>Principais achados</i> .....	164
5.2.1 <i>A Evolução do SFO e os Impactos Estratégicos ao Longo das Décadas</i> .....	164
5.2.2 <i>Governança Familiar, Discricionariedade e Transição Geracional</i> .....	165
5.3 <i>Contribuições do Estudo</i> .....	166
5.3.1 <i>Contribuições Teóricas</i> .....	166
5.3.2 <i>Contribuições Práticas</i> .....	166
5.4 <i>Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras</i> .....	167
5.4.1 <i>Limitações do Estudo</i> .....	167
5.4.2 <i>Sugestões para Pesquisas Futuras</i> .....	168
5.5 <i>O Olhar do Banqueiro: Family Offices e a Reconfiguração do Mercado Financeiro</i> .....	169
5.6 <i>Reflexão Final: A Fragilidade da Fortuna e a Perpetuação do Legado</i> .....	169

<i>REFERÊNCIAS</i> .....	171
<i>APÊNDICES</i> .....	178
Apêndice A .....	178
Apêndice B.....	181

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As organizações, assim como os seres vivos, atravessam um processo evolutivo marcado por fases distintas de desenvolvimento. Essa perspectiva é amplamente explorada na teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO), que fornece um referencial para decifrar a trajetória das organizações desde sua fundação, passando por fases de crescimento e maturação, até a eventual perpetuação ou declínio. Este estudo se concentra nos Family Offices (FOs), entidades especializadas na gestão de patrimônios familiares, explorando as estratégias específicas e singularidades que definem essas organizações no contexto brasileiro contemporâneo. O foco recai sobre as dinâmicas de um Single Family Office (SFO), integrando a teoria do ciclo de vida a uma análise aprofundada de suas estratégias, práticas de gestão e indicadores financeiros (Pinto, Cardoso e Livramento, 2002)

Os Family Offices (FOs) têm evoluído desde a Roma Antiga até se tornarem as modernas entidades de gestão de patrimônio que conhecemos hoje. No século XX, a família Rockefeller estabeleceu um dos primeiros FOs notáveis, marcando um ponto de virada significativo na história dessas instituições. A diversidade destas entidades é evidente na categorização em Single-Family Offices (SFOs), que administram a riqueza de uma única família, e Multi-Family Offices (MFOs), que gerenciam ativos de várias famílias. Esta distinção, segundo Johnson e Reynard (2021), é crucial, pois determina a estrutura, os serviços oferecidos e as estratégias de investimento.

Os SFOs tendem a oferecer maior personalização e privacidade, enquanto os MFOs proporcionam economias de escala e diversidade nos serviços (Johnson & Reynard, 2021). No Brasil, o aumento no número de indivíduos e famílias com alto patrimônio líquido tem impulsionado a demanda por serviços especializados, refletindo o crescimento econômico e a complexidade da gestão patrimonial (Souza et al., 2020). Nesse contexto, os FOs enfrentam desafios organizacionais e financeiros semelhantes aos de outras organizações, exigindo estratégias adaptativas em cada etapa de sua evolução. Apesar desse crescimento, a literatura sobre Family Offices no Brasil ainda é escassa e fragmentada, sendo predominantemente baseada em abordagens descritivas (Orth, 2013; Souza et al., 2020). A maioria dos estudos se concentra na estrutura dos FOs e na importância da governança familiar, mas não investiga de maneira aprofundada como essas organizações evoluem ao longo do tempo e quais fatores impactam sua sustentabilidade patrimonial (Kenyon-Rouvinez & Park, 2020).

A teoria do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) fornece uma estrutura analítica para investigar as transformações organizacionais ao longo do tempo. Segundo Beuren, Rengel e Hein (2012), a aplicação dessa teoria permite compreender como as organizações lidam com os desafios associados a diferentes fases de sua trajetória, desde a fundação até as etapas de maturidade e possíveis períodos de renovação ou declínio. No caso dos Family Offices, essas fases podem estar associadas à transição de estratégias de investimento, à evolução das práticas de governança e à adaptação às mudanças econômicas ou familiares. Essa abordagem é particularmente valiosa para analisar como as fases do ciclo de vida afetam as decisões estratégicas e organizacionais em entidades como os SFOs.

Neste estudo, adota-se o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) para mapear as fases do ciclo de vida de um SFO brasileiro, investigando como suas práticas de gestão evoluem desde a fundação até a maturidade, abordando também os desafios enfrentados em fases de renovação ou declínio. A aplicação desse modelo ao contexto brasileiro preenche uma lacuna na literatura, pois os estudos existentes sobre Family Offices raramente adotam uma perspectiva longitudinal que permita compreender sua evolução estratégica e financeira ao longo do tempo (Casillas et al., 2019). A maior parte das investigações foca na estruturação e sucessão patrimonial, sem correlacionar essas dimensões com mudanças organizacionais e desempenho financeiro (Necyk et al., 2007).

Os indicadores financeiros são ferramentas essenciais para avaliar a saúde e a sustentabilidade organizacional em diferentes fases do ciclo de vida. Necyk et al. (2007) destacam que métricas como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Endividamento são fundamentais para entender como as mudanças organizacionais se traduzem em resultados financeiros. Entretanto, a relação entre essas métricas e as transições do ciclo de vida dos Family Offices ainda é pouco explorada na literatura. Embora estudos internacionais demonstrem que diferentes fases organizacionais apresentam padrões distintos de rentabilidade e risco (Ward, 2011), poucos trabalhos aplicam essa abordagem aos Single Family Offices, especialmente no Brasil. Esse estudo contribui para preencher essa lacuna ao correlacionar as fases do ciclo de vida organizacional com os resultados financeiros ao longo de quatro décadas.

A análise dos dados qualitativos e quantitativos é conduzida com base na metodologia de estudo de caso descrita por Yin (2015), complementada pela análise de conteúdo de Bardin (2011). A associação entre dados qualitativos, como entrevistas e relatórios financeiros, e dados quantitativos possibilita identificar padrões e temas recorrentes que evidenciem as transições estratégicas e financeiras ao longo das fases do ciclo de vida. Essa abordagem metodológica assegura rigor e profundidade na análise, permitindo uma investigação detalhada de um SFO brasileiro ao longo de quatro décadas.

A administração patrimonial continua sendo a principal função estratégica de um Family Office. Entretanto, Kenyon-Rouvinez e Park (2020) observam que muitos FOs têm expandido suas metas para além das questões financeiras, incluindo iniciativas educacionais para as gerações futuras e a preservação da coesão familiar. No entanto, a governança patrimonial e a transição intergeracional permanecem como desafios centrais, especialmente em mercados emergentes como o Brasil. Apesar de serem amplamente discutidos na literatura sobre empresas familiares, há um vazio acadêmico quanto à sua aplicabilidade aos Single Family Offices no país (Gersick & Lansberg, 1997; Kenyon-Rouvinez & Park, 2020). A estrutura de tomada de decisão centralizada e a falta de planejamento sucessório são fatores críticos para a longevidade dessas organizações, mas há poucos estudos que investigam empiricamente como esses aspectos afetam os SFOs no longo prazo.

O coração deste estudo reside na análise de um SFO brasileiro, investigando como as fases do ciclo de vida organizacional influenciam suas práticas de gestão e decisões financeiras ao longo de quatro décadas. Ao iluminar sua trajetória, este trabalho busca contribuir para a literatura acadêmica sobre Family Offices, conectando os referenciais teóricos a práticas organizacionais no contexto brasileiro. Além disso, ao integrar o modelo do ciclo de vida com a análise de indicadores financeiros, o estudo fornece subsídios teóricos e práticos para aprimorar a gestão de FOs em cenários de crescente complexidade.

Ao reconhecer a escassez de estudos recentes e abrangentes sobre Family Offices, especialmente no Brasil, esta pesquisa busca superar limitações metodológicas e lacunas na literatura existente. Apesar da relevância de estudos clássicos, a ausência de investigações contemporâneas destaca a necessidade de abordagens inovadoras que contemplem as tendências e os desenvolvimentos mais recentes no campo. A abordagem proposta oferece uma visão integrada das dinâmicas organizacionais e financeiras dos FOs, contribuindo para o avanço teórico e para o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes.

Embora a literatura internacional tenha avançado na compreensão da governança patrimonial e da sucessão intergeracional em Family Offices (Kenyon-Rouvinez & Park, 2020), ainda há um vazio acadêmico quanto à forma como essas práticas se aplicam ao contexto brasileiro. Além disso, os estudos sobre FOs no Brasil são predominantemente descritivos e não exploram dados longitudinais que permitam mapear a evolução dessas organizações ao longo do tempo (Orth, 2013). A correlação entre mudanças organizacionais e desempenho financeiro também permanece pouco explorada na literatura nacional, tornando este estudo relevante ao integrar análises qualitativas e quantitativas (Necyk et al., 2007). A pesquisa contribui para a literatura ao adaptar o modelo de ciclo de vida organizacional de Lester et al. (2003) para o contexto dos Family

Offices, fornecendo um arcabouço analítico que pode ser replicado em outros estudos sobre gestão patrimonial e governança intergeracional.

Os Single Family Offices (SFOs) desempenham um papel fundamental na preservação e gestão de grandes patrimônios, especialmente em contextos de crescente complexidade econômica e regulatória. No entanto, apesar de sua relevância, a literatura acadêmica sobre Family Offices no Brasil ainda é escassa, com poucos estudos que investigam sua evolução ao longo do tempo e suas estratégias de adaptação. Essa pesquisa preenche essa lacuna ao oferecer uma análise longitudinal da trajetória de um SFO brasileiro entre 1982 e 2022, relacionando as fases do ciclo de vida organizacional às suas decisões estratégicas e financeiras.

Uma das principais lacunas abordadas pelo estudo reside na falta de investigações empíricas que combinem abordagens qualitativas e quantitativas para compreender a dinâmica dos SFOs no Brasil. A maior parte dos estudos existentes se concentra em análises descritivas ou exploratórias, sem aprofundar a relação entre mudanças organizacionais e indicadores financeiros. Este trabalho inova ao integrar entrevistas com stakeholders, análise documental e avaliação de métricas financeiras, proporcionando uma visão mais ampla das transições estratégicas enfrentadas pelo SFO ao longo de quatro décadas.

Outra lacuna significativa está na aplicação da teoria do ciclo de vida organizacional ao contexto dos Family Offices. Modelos clássicos, como os de Lester, Parnell e Carraher (2003) e Miller e Friesen (1984), foram amplamente utilizados para analisar empresas tradicionais, mas há uma carência de estudos que adaptem essas estruturas teóricas à realidade dos SFOs. Ao correlacionar as fases do ciclo de vida com a evolução estratégica e financeira do SFO analisado, esta pesquisa contribui para expandir a aplicabilidade dessas teorias, ajustando-as às particularidades da gestão patrimonial.

Além disso, a governança patrimonial e a sucessão intergeracional são aspectos centrais na gestão de Family Offices, mas há poucos estudos que investigam como essas transições ocorrem no Brasil. A literatura internacional (Kenyon-Rouvinez & Park, 2020) discute estratégias de governança e preservação de patrimônio em SFOs norte-americanos e europeus, mas ainda há um vazio acadêmico quanto à maneira como essas práticas são aplicadas no Brasil. O estudo busca preencher essa lacuna ao examinar a trajetória de um SFO brasileiro, identificando padrões de tomada de decisão, desafios operacionais e estratégias de sustentabilidade ao longo das décadas.

Por fim, há uma carência de estudos que analisem os SFOs sob a ótica do desempenho financeiro e dos indicadores estratégicos. Embora haja pesquisas sobre gestão patrimonial, poucas exploram a relação entre mudanças organizacionais e métricas financeiras concretas, como Receita Líquida e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (Necyk et al., 2007). Ao integrar essa análise ao modelo de ciclo de vida, este estudo oferece um referencial prático para gestores que buscam equilibrar eficiência econômica e objetivos de longo prazo. Além de contribuir para o avanço teórico e suprir lacunas na literatura sobre Family Offices, este estudo também apresenta implicações práticas relevantes. Ao integrar a análise das transições organizacionais ao desempenho financeiro, os achados fornecem ferramentas concretas para a estruturação de governanças mais resilientes, o aprimoramento da sucessão geracional e a otimização da alocação de ativos.

Os resultados desta pesquisa oferecem diretrizes estratégicas para gestores de Family Offices, investidores e planejadores patrimoniais, destacando três princípios essenciais para a sustentabilidade e perpetuação dessas organizações: (i) a profissionalização da gestão, com autonomia para tomada de decisões estratégicas; (ii) o planejamento sucessório estruturado, minimizando os riscos da transição geracional; e (iii) a governança patrimonial orientada para o longo prazo, garantindo alinhamento entre tradição e inovação.

A pesquisa permite que Family Offices identifiquem padrões estratégicos que auxiliam na tomada de decisões em diferentes fases do ciclo de vida, possibilitando maior previsibilidade e sustentabilidade patrimonial. A adaptação do modelo de ciclo de vida organizacional ao contexto brasileiro amplia sua aplicabilidade, permitindo que gestores utilizem a metodologia proposta para

diagnosticar o estágio de suas organizações, antecipar desafios e implementar estratégias mais eficazes de preservação patrimonial.

## 1.2 Problema da Pesquisa

Na análise dos Family Offices brasileiros, a teoria do ciclo de vida organizacional, explorada por Lester et al. (2003), oferece um arcabouço valioso para compreender a evolução deste tipo de entidade. Ao analisar preliminarmente os Family Offices brasileiros, destaca-se a complexidade e diversidade dessas organizações. Eles gerenciam grandes patrimônios e refletem as nuances culturais, econômicas e regulatórias do Brasil, um cenário que suscita questões sobre como essas entidades se adaptam e evoluem em um ambiente dinâmico e desafiador (Mordor Intelligence, 2022).

Apesar da relevância global dos Family Offices, o contexto brasileiro apresenta características únicas. O cenário econômico instável, aliado a um ambiente regulatório complexo e em constante evolução, demanda práticas de gestão patrimonial altamente adaptativas. Essa singularidade torna o estudo das dinâmicas de ciclo de vida organizacional dos FOs no Brasil uma oportunidade de preencher lacunas importantes na literatura, oferecendo insights aplicáveis tanto à teoria quanto à prática.

Os Family Offices enfrentam desafios específicos em cada etapa de seu ciclo de vida. Na fase de nascimento, o desafio é estabelecer uma fundação sólida. Durante o crescimento, o foco é na diversificação de investimentos e na expansão sustentável. Na maturidade, a atenção se volta para a preservação do patrimônio e a preparação para as transições geracionais. Por fim, na fase de renovação ou declínio, a capacidade de reinvenção se torna crucial para manter a relevância e eficácia. Eventualmente, o FO pode enfrentar a fase de declínio, que pode envolver reestruturação ou dissolução, dependendo das circunstâncias.

Essa perspectiva dinâmica das fases do ciclo de vida não apenas esclarece os desafios de cada etapa, mas também fornece uma estrutura para entender as decisões estratégicas que moldam a trajetória organizacional. Ao adotar uma abordagem focada nessas transições, o estudo se posiciona para oferecer contribuições relevantes para gestores e pesquisadores interessados em sustentabilidade e inovação em organizações patrimoniais.

As teorias de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007) oferecem perspectivas valiosas para entender essas dinâmicas. Elas sublinham a importância de adotar estratégias adaptativas e flexíveis em cada fase do ciclo de vida, essenciais para a sobrevivência e prosperidade contínua dos Family Offices em um mercado em constante mudança.

A pesquisa buscará analisar as transições estratégicas, evolução e resiliência de um Family Office brasileiro ao longo do tempo, abrangendo o período de 1982 a 2022. Isso implica examinar, visualizar e analisar as fases do ciclo de vida do SFO ao longo das décadas. Para alcançar esse objetivo, será utilizado um método que combina a análise de dados históricos, financeiros e qualitativos, permitindo um entendimento mais amplo das transformações organizacionais. Essa abordagem triangulada busca não apenas identificar padrões, mas também compreender como decisões passadas influenciaram a sustentabilidade e resiliência do SFO.

A metodologia utilizada, baseada no estudo de caso, inclui múltiplas fontes de dados, como entrevistas semiestruturadas com stakeholders diretamente envolvidos, análise documental de registros históricos e avaliação de indicadores financeiros. A associação desses dados, conforme Yin (2015), permite uma visão integrada das mudanças organizacionais e de seus impactos estratégicos.

A questão da pesquisa proposta é: **"De que forma as fases do ciclo de vida organizacional influenciam as transições estratégicas e se refletem nos resultados organizacionais e financeiros de um Single Family Office brasileiro ao longo de quatro décadas?"**

Os constructos teóricos utilizados, como ciclo de vida organizacional e indicadores financeiros, oferecem uma estrutura integrada para analisar as transições estratégicas e os resultados

do SFO ao longo das décadas. Esses modelos, aliados à coleta de dados históricos e qualitativos, proporcionam um arcabouço teórico e metodológico robusto para responder à questão proposta.

Embora a pesquisa seja centrada em um único SFO, sua relevância transcende o caso particular. As práticas analisadas refletem desafios e soluções comuns a muitas organizações patrimoniais em contextos econômicos voláteis, demonstrando a aplicabilidade e o impacto potencial dos achados tanto na teoria quanto na prática. A abordagem metodológica robusta busca mitigar as limitações de um estudo de caso único, ampliando a aplicabilidade dos resultados.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 *Objetivo Geral*

Conforme Gil (2008), a definição de objetivos é um elemento central na estruturação de uma pesquisa, servindo como ponto de partida e guia para o desenvolvimento do estudo. Eles podem ser classificados como gerais e específicos, sendo os gerais direcionados à compreensão ampla do fenômeno investigado, enquanto os específicos detalham os aspectos a serem explorados, proporcionando maior delimitação e precisão analítica.

O objetivo geral deste estudo é analisar a trajetória de um Single Family Office brasileiro ao longo de quatro décadas, com ênfase em avaliar como as fases do ciclo de vida organizacional influenciam as transições estratégicas e se refletem nos indicadores financeiros. A pesquisa utiliza o modelo teórico de ciclo de vida de Lester, Parnell & Carraher (2003) para mapear as fases organizacionais e adota os indicadores financeiros descritos por Necyk et al. (2007), como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Endividamento, para examinar a relação entre mudanças organizacionais e práticas financeiras ao longo do tempo.

Essa abordagem permite investigar de maneira sistemática os vínculos entre dinâmicas organizacionais e decisões financeiras no contexto específico de um Family Office brasileiro, ampliando a compreensão teórica e empírica sobre a gestão dessas entidades em cenários de transformação econômica e organizacional.

### 1.3.2 *Objetivos específicos*

Ao definir os objetivos específicos, Gil (2002) ressalta sua relevância como um recurso para delimitar e esclarecer o objetivo geral, orientando o direcionamento metodológico e analítico da pesquisa. Esses objetivos permitem desdobrar os elementos centrais do estudo em etapas analíticas claras, garantindo a abordagem detalhada dos fenômenos investigados.

Com base nesses princípios, os objetivos específicos desta pesquisa são:

i. Identificar as mudanças estratégicas e operacionais ao longo das quatro décadas de um Single Family Office, complementando a análise com a aplicação do checklist para caracterizar o estágio do ciclo de vida em cada período.

ii. Construir um Mapa Conceitual: Integrar dados históricos, entrevistas qualitativas e relatórios financeiros em um mapa conceitual que permita visualizar as transições estratégicas e a evolução do Family Office nas diferentes fases do ciclo de vida.

iii. Analisar Indicadores Financeiros: Com base na metodologia de Necyk et al. (2007), avaliar indicadores financeiros como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Endividamento, examinando sua variação e relação com as fases do ciclo de vida do Family Office.

iv. Correlacionar Ciclo de Vida e Desempenho Financeiro: Investigar como as mudanças nas fases do ciclo de vida organizacional influenciam as decisões financeiras e se refletem no desempenho do Family Office ao longo do tempo.

#### 1.4 Justificativas

Conforme Lakatos (1991) enfatiza, a justificativa de uma pesquisa científica é crucial para estabelecer sua relevância, contribuição e originalidade no campo de estudo. Neste contexto, a presente pesquisa sobre a evolução de um Single Family Office Brasileiro de 1982 a 2022 se justifica por vários motivos:

Segundo o relatório "UBS Global Family Office Report 2020", cerca de 76% dos family offices relataram que seus portfólios atingiram ou superaram benchmarks de mercado, ressaltando seu papel significativo no cenário financeiro global. No contexto brasileiro, o "Family Office Report Brasil 2020" mostra que a maioria dos Family Offices gerencia ativos entre 500 milhões e 1 bilhão de reais, destacando a importância dessas entidades na economia do país. O contexto revelado pelos relatórios sublinha a importância crescente dos Family Offices no cenário financeiro global e brasileiro, evidenciando a necessidade de uma investigação mais profunda das suas estratégias e práticas de gestão.

Este estudo propõe-se a explorar a dinâmica de um Single Family Office brasileiro, uma esfera ainda pouco explorada na pesquisa acadêmica. Com foco em um segmento específico e influente da gestão de patrimônio, a pesquisa visa contribuir significativamente para a literatura existente, fornecendo novas perspectivas sobre a evolução, estratégias e práticas de gestão dessas entidades no contexto específico do Brasil. Essa análise detalhada é essencial para entender como os Family Offices brasileiros navegam em um ambiente econômico e regulatório em constante mudança, e como isso se reflete em sua sustentabilidade e perpetuidade ao longo do tempo.

UBS Global Family Office Report 2020' destaca que mais de dois terços (69%) dos family offices consideram o private equity como um impulsionador crucial de retornos. Além disso, mais da metade (55%) dessas entidades rebalancearam seus portfólios em 2020 para manter a alocação estratégica de ativos de longo prazo, mesmo em um período de turbulência financeira histórica. Esta capacidade de adaptação e impacto na economia real ressalta a importância da pesquisa em questão. Ao explorar a evolução de um Single Family Office Brasileiro de 1982 a 2022, este estudo oferece uma compreensão profunda de como essas entidades, essenciais para a gestão de grandes patrimônios, adaptam suas estratégias em resposta a mudanças econômicas e mercadológicas. A pesquisa por meio de investigações sistemáticas e metodológicas revelará insights de significativa importância e aplicabilidade, contribuindo substancialmente para o avanço do conhecimento em diversas áreas, possibilitando a aplicação prática de teorias e conceitos e promovendo um impacto positivo tanto no âmbito acadêmico quanto no profissional.

Os trabalhos de Lester et al. (2003) e Neczyk et al. (2007) oferecem perspectiva teórica essencial para a compreensão das dinâmicas de um Single Family Office. A aplicação desses entendimentos no contexto de um Single Family Office Brasileiro entre 1982 e 2022 proporciona uma análise profunda e multifacetada. Esta pesquisa, ao investigar a evolução estratégica de um Family Office neste período significativo, contribui de forma substancial para a área de gestão financeira e empresarial, expandindo o entendimento sobre como essas entidades se adaptam e evoluem em resposta a um ambiente econômico e social em constante mudança.

A disponibilidade de dados históricos detalhados sobre um Single Family Office Brasileiro entre 1982 e 2022 confere a este estudo uma viabilidade ímpar. Esta riqueza de informações possibilita uma análise aprofundada alinhada com a teoria do Ciclo de Vida Organizacional, conforme proposto por Miller e Friesen (1984), permitindo explorar cada fase do ciclo de vida do Family Office em detalhes, e relacionando essas fases à evolução estratégica da entidade estudada. Esta metodologia orientada por dados garante que a pesquisa não apenas aborde a questão de pesquisa específica, mas também amplie o entendimento teórico sobre Family Offices.

A presente pesquisa endereça uma lacuna notável na literatura sobre Family Offices no Brasil. A análise da evolução de um Single Family Office ao longo de quatro décadas contribui significativamente para o conhecimento no campo, proporcionando percepções inovadoras e pertinentes. Alinhando-se com Lester et al. (2003) e Neczyk et al. (2007), este estudo ilumina as transições estratégicas e operacionais dos Family Offices brasileiros, proporcionando uma

contribuição valiosa para a literatura existente, oferecendo uma análise holística do fenômeno dos FOs. Esta perspectiva multidimensional não só enriquece a teoria no campo de gestão de Family

Offices, mas também se traduz em aplicações práticas significativas. Ao compreender como um SFO brasileiro navega por diferentes fases do ciclo de vida e adaptam suas estratégias, o estudo fornece orientações práticas valiosas para a gestão e governança dessas entidades.

As contribuições desta pesquisa são significativas para o campo de gestão financeira e empresarial, ao mesmo tempo em que apresenta limitações inerentes à sua natureza de estudo de caso. Yin (2008) argumenta que estudos de caso permitem uma investigação aprofundada em contextos específicos, mas adverte sobre os desafios de generalização dos resultados (Yin,2008). Esta pesquisa se caracteriza pela sua habilidade em fornecer observações detalhadas sobre a gestão de um Family Office ao longo de várias décadas, iluminando as dinâmicas de estratégias e adaptações em resposta a mudanças econômicas e sociais. Stake (1995) destaca que estudos de caso proporcionam uma compreensão intensiva de casos individuais, permitindo uma exploração rica e detalhada de fenômenos complexos (Stake, 1995). Este estudo, portanto, não só contribui para a teoria e prática de gestão de Family Offices, mas também tem o potencial de influenciar a formulação de políticas e práticas em entidades semelhantes.

A justificativa para a realização desta pesquisa é reforçada pela necessidade de compreender as entidades familiares e suas estratégias de gestão em um ambiente econômico e social em constante evolução. Este estudo de caso específico oferece uma oportunidade única de analisar um Single Family Office Brasileiro detalhadamente, proporcionando uma visão enriquecedora e compreensões que podem ser transferidas para outros estudos e contextos variados.

Ainda, de um ponto de vista prático, essa pesquisa oferece uma análise contextualizada das práticas de um Family Office específico, trazendo à tona estratégias e desafios enfrentados por essas entidades que gerenciam o patrimônio de famílias de alto poder aquisitivo. O estudo permite identificar boas práticas de gestão patrimonial, compreender como o family offices estrutura suas operações, diversifica investimentos, protege e amplia o patrimônio familiar, além de explorar questões como sucessão familiar e governança corporativa. Também possibilita examinar como as famílias lidam com a transferência de riqueza entre gerações, os mecanismos para alinhar os objetivos dos membros e a preservação dos valores e legados familiares. Além disso, a pesquisa identifica formas de mitigação de riscos, estratégias fiscais e jurídicas, bem como avaliar o impacto das decisões financeiras na sustentabilidade econômica de longo prazo (Kenyon-Rouvinez e Park, 2020).

O encerramento desta seção destaca a relevância acadêmica deste estudo, que contribui de forma significativa para a literatura sobre Family Offices e ciclos de vida organizacionais, especialmente no contexto brasileiro. Além disso, ressalta a inovação metodológica ao aplicar uma abordagem integrada e multidimensional que combina análise qualitativa e quantitativa para uma compreensão mais profunda da evolução dos Family Offices. As compreensões práticas produzidas contribuirão para gestores de Family Offices, auxiliando na adaptação estratégica às mudanças nas fases do ciclo de vida e na gestão financeira eficaz. Adicionalmente, esta pesquisa contribui para suprir deficiências existentes no entendimento de como os Family Offices evoluem e se adaptam ao longo do tempo, oferecendo um modelo replicável para estudos futuros. A análise dos indicadores financeiros proporcionará uma compreensão aprofundada de como a gestão financeira se adapta e contribui para a sustentabilidade e perpetuidade dos Family Offices em suas diferentes fases de ciclo de vida.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 História do Family Office e Definições da literatura

Um Family Office é uma estrutura organizacional privada que oferece uma gama abrangente de serviços financeiros e de gestão de patrimônio para famílias ricas e indivíduos de alto patrimônio líquido. O principal objetivo de um Family Office é preservar e expandir o patrimônio de uma família ao longo de gerações, proporcionando uma gestão integrada e personalizada de seus assuntos financeiros. Na Figura 1, pode-se verificar todos os serviços oferecidos por um Family office:



Figura 1. Serviços oferecidos pelos Family offices  
Fonte: Vasan (2021)

A partir de agora vamos discutir todos os serviços apresentados por Vasan (2021) na figura supramencionada. O autor discute que os Family office desempenham um papel fundamental no planejamento sucessório e na gestão de legados, facilitando a transferência de riqueza para as gerações futuras. Entre os serviços oferecidos, destacam-se a proteção patrimonial, a análise e o planejamento relacionados à gestão de diversos tipos de ativos e fontes de renda. Além disso, oferecem serviços personalizados para a liquidação e administração de patrimônios, bem como orientação profissional sobre governança familiar e transferência de riqueza para as próximas gerações.

No âmbito da consultoria empresarial e financeira, os *Family offices* vão além da gestão de ativos, fornecendo serviços de assessoria relacionados ao financiamento e à promoção de negócios. Esses serviços incluem a sindicância de dívidas, financiamento para acionistas, financiamento-ponte, financiamento estruturado, participação em *private equity*, fusões e aquisições, compra de participações societárias por gestores e desenvolvimento de negócios (Vasan, 2021).

Os serviços administrativos, também conhecidos como serviços de *back-office*, são essenciais para o bom funcionamento de um Family office. Esses serviços incluem: apoio em questões jurídicas gerais, pagamento de faturas e impostos, e organização da conformidade fiscal. Além disso, incluem o pagamento de contas e a revisão das despesas para autorização, abertura de contas bancárias, reconciliação de extratos bancários, gestão de funcionários e benefícios, referências jurídicas e gerenciamento de escritórios de advocacia, referência e gerenciamento de empresas de relações públicas, referência de sistemas de tecnologia e gestão desses fornecedores, além de gestão de compliance e controle (Vasan, 2021).

O planejamento sucessório também é fundamental para garantir a continuidade e viabilidade de longo prazo do escritório familiar e da família que ele serve. Esses serviços incluem: planejamento de continuidade relacionado a interrupções imprevistas na liderança familiar, avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) dos executivos seniores, tanto dentro quanto fora da família, reavaliação do conselho familiar quanto aos papéis dos diretores não familiares, estruturação de plataformas e programas de responsabilidade social corporativa, desenvolvimento de programas formais de compartilhamento de conhecimento e treinamento, implementação de planos de transferência de patrimônio intergeracionais, adoção de uma carta ou constituição familiar, com o objetivo específico de formalizar a estrutura e missão do negócio familiar, definir papéis e responsabilidades dos membros familiares e não familiares, desenvolver políticas e procedimentos alinhados aos valores e objetivos da família, e estabelecer processos para resolver disputas críticas relacionadas ao negócio familiar (Vasan, 2021).

A manutenção de registros e o fortalecimento de uma cultura de relatórios são elementos centrais nos serviços de um escritório familiar. Os principais serviços nesse contexto incluem: consolidação e relato de todos os ativos familiares, consolidação de relatórios de desempenho, análise comparativa (benchmarking), relatórios anuais de desempenho, manutenção de um sistema de relatórios online, preparação e relato de impostos. (Vasan, 2021).

É a partir desses elementos apontados por (Vasan, 2021) que reconhecemos que, nos últimos anos, os serviços de gestão de riscos e seguros ganharam relevância, especialmente em decorrência da crise financeira de 2008-09 e suas repercussões. Esses serviços continuarão a ser fundamentais para os escritórios familiares no futuro. Entre os serviços oferecidos estão: análise, mensuração e relatórios de riscos, identificação das necessidades de seguros, aquisição de apólices e sua supervisão, revisão das apólices vigentes e dos ativos, análise de opções de segurança para clientes e bens, elaboração de estratégias e planos para recuperação em caso de desastres, proteção patrimonial, incluindo o uso de contas offshore, desenvolvimento de abordagens para assegurar a cobertura de investimentos concentrados, proteção física da família, segurança de informações e privacidade, avaliação da política de mídias sociais e criação de uma estratégia para gerenciamento de imagem.

O suporte em conformidade (compliance) e regulamentação é fundamental para assegurar que os escritórios familiares sigam estritamente as normas relacionadas a investimentos, ativos e atividades empresariais. Os serviços requisitados podem abranger: auditorias internas para aspectos organizacionais, criação de estruturas de governança corporativa, garantia de excelência na contratação de colaboradores, supervisão e conformidade com o desempenho do grupo, fornecimento de sugestões sobre a formação de conselhos independentes e consultivos, e aprimoramento dos processos regulatórios de investimentos (Vasan, 2021).

Nos últimos anos, a importância dos serviços de consultoria tributária e jurídica cresceu, desempenhando um papel significativo nas operações de um escritório familiar. As questões jurídicas são igualmente essenciais. Geralmente, um escritório familiar conta com um advogado

geral e/ou um contador certificado, ou ainda com uma equipe de contadores e especialistas em tributos. Esses profissionais podem oferecer serviços como: a criação de um planejamento tributário que atenda às necessidades da família, a formulação de estratégias para planejamento de investimentos e sucessão que levem em conta tanto as fontes de renda oriundas de investimentos quanto aquelas de não-investimentos, avaliando suas consequências fiscais, além de assegurar que todas as atividades do escritório familiar cumpram as exigências tributárias (Vasan, 2021).

Fernández-Moya e Castro-Balaguer (2011) dizem que o conceito de 'family office' se refere a um escritório particular voltado para a gestão e preservação do patrimônio familiar. Historicamente, é possível afirmar que diversas famílias abastadas empreendedoras dos séculos XIX e XX contavam com um family office. Alguns pesquisadores identificaram a existência de family offices que remontam ao período do Império Romano. Mais recentemente, com a chegada da industrialização, essas instituições passaram a ser utilizadas por famílias para investir em novas oportunidades comerciais. Assim, havia organizações dedicadas à administração do patrimônio familiar e à orientação dessas famílias na gestão dos seus bens. Um exemplo notável é a House of Morgan, estabelecida no século XIX, que funcionava como um banco privado da família Morgan, oferecendo sua expertise na gestão de uma vasta fortuna e em outros assuntos relacionados à preservação de patrimônios, servindo famílias como os Astros, Guggenheims, Duponts e Vanderbilts. Essa instituição representa o surgimento do que hoje é conhecido como "affiliated multifamily office" nos Estados Unidos. Contudo, é importante destacar que, na Europa do século XIX, era frequente que famílias ricas obtivessem conselhos de bancos privados para administrar seus ativos. Instituições como o Pictet & Co. Bank vêm gerindo a riqueza familiar desde então. Vale ressaltar que essas entidades não eram responsáveis pela transmissão do legado familiar ou pela capacitação de sucessores.

Fernández-Moya e Castro-Balaguer (2011) discutem que, nos Estados Unidos, durante os anos 1950, o estudo sobre o modelo de negócios familiares começou a sofrer transformações graduais. Nas décadas seguintes, especificamente nos anos 1960 e 1970, um grupo de estudiosos começou a criar um arcabouço teórico que buscava examinar o conceito de empresa familiar e reconsiderar as limitações geralmente associadas a esse tipo de empreendimento. Paralelamente aos debates acadêmicos, algumas instituições de ensino superior iniciaram a implementação de infraestruturas voltadas para a educação em negócios familiares, resultando na criação de centros e associações profissionais dedicados a esse tema. Entretanto, o impulso fundamental na promoção da educação em negócios familiares durante esse período foi proporcionado por profissionais do setor, como proprietários e consultores de empresas familiares, que utilizaram esses espaços para satisfazer uma demanda crescente por conhecimento educacional referente a negócios familiares.

Essas entidades e profissionais facilitaram a introdução de novas perspectivas sobre gestão, apoiadas em pesquisas relacionadas a tendências gerais de administração, especificamente no contexto das empresas familiares. Além disso, para auxiliar as empresas familiares na manutenção de uma estrutura organizacional complexa e na formulação de estratégias de crescimento ou de mercado, consultores e instituições educacionais contribuíram para a difusão de novas abordagens e práticas de gestão, que possibilitaram a transição de um estilo de gestão tradicional e familiar para um modelo mais profissional (Fernández-Moya & Castro-Balaguer, 2011).

O princípio de considerar e administrar com atenção as três dimensões presentes em uma empresa familiar (família, negócio, propriedade) foi amplamente disseminado por consultores e instituições. Essas transformações são frequentemente vistas como influentes para as empresas familiares. Contudo, acreditamos que essas mudanças impactam diretamente a mentalidade dos membros das famílias envolvidas (que participaram de cursos em centros educacionais e contrataram consultores). Nossa hipótese é que essas transformações se refletem em todas as instituições geridas por famílias empreendedoras. A relação entre as três dimensões começou a ser gerida através de Protocolos ou Constituições Familiares e estruturada em torno de entidades como Conselhos ou comitês consultivos familiares. Consultores desempenharam um papel na governança dessas famílias empreendedoras, oferecendo conselhos sobre planejamento sucessório,

processos estratégicos ou educação empresarial voltada para a família. As consequências da nova filosofia ou do novo "estilo de gestão" na administração dos ativos das empresas familiares incluem as seguintes mudanças (Fernández-Moya e Castro-Balague, 2011).

Esse contexto histórico marcou a origem do denominado "Affiliated Multi Family Office" nos Estados Unidos, conforme discutido por Gray (2005). Adicionalmente, outras famílias norteamericanas, como Carnegie, Ford, Roosevelt e Rockefeller, também adotaram a estrutura de Single Family Office (Gray, 2005). Vale destacar que, durante a década de 1980, o modelo dos três círculos das empresas familiares foi introduzido no âmbito acadêmico por John A. Davis e Renato Tagiuri.

Diante da abordagem proposta pelo framework de John A. Davis e Renato Tagiuri, durante esse período, os proprietários de negócios familiares e consultorias identificaram uma lacuna no mercado relacionada à educação das futuras gerações dessas famílias, conforme destacado por María Fernández-Moya e Rafael Castro-Balaguer (2011). Externamente, consultores desempenhavam um papel importante, auxiliando famílias e empresas familiares na gestão abrangente de todas as necessidades da estrutura como um todo.

Nesse cenário, a aceitação do conceito de Family Office entre as famílias foi gradual, embora não fosse universal, pois muitas delas não percebiam um valor significativo em uma estrutura que demonstrava pouca adaptabilidade às suas necessidades específicas. No entanto, de acordo com María Fernández-Moya e Rafael Castro-Balaguer (2011), o crescimento expressivo no número de Family Offices ocorreu quando a definição desse modelo passou a ser compreendida como uma estrutura que gerencia as necessidades de uma empresa familiar, permitindo que cada família ajuste suas atividades, objetivos e contextos de maneira personalizada.

Conforme definido por Wessel et al. (2014), um Family Office é uma estrutura dedicada à preservação das fortunas de famílias empreendedoras, executando os serviços acordados em conjunto com essas famílias. O estudo "Family Office Report Brasil" destaca que o Family Office adquire relevância no âmbito da Governança Patrimonial, que consiste em um conjunto de práticas visando alinhar os interesses entre as decisões cotidianas na gestão do patrimônio familiar e os objetivos da família detentora desse patrimônio. Essa estrutura permite que a família, que acumulou patrimônio, estabeleça órgãos e instrumentos reguladores para viabilizar a gestão sustentável de sua riqueza, utilizando-a para alcançar os objetivos de longo prazo da família (ISE Business School; INEO, 2018).

Segundo Moya e Balaguer (2011), diversos conceitos relacionados ao Family Office derivam do termo "famílias empresárias", sendo que a definição mais precisa é a de "famílias empreendedoras que possuem empresas e estão envoltas por uma estrutura corporativa". Os autores enfatizam que o termo Family Office é mais apropriadamente definido como um "escritório privado para gerir e preservar a riqueza da família proprietária", conforme proposto por Garnham (2001). Garnham (2001) destaca que o objetivo de um Family Office é assegurar a manutenção da riqueza da família ao longo de gerações.

Contrastando com essa perspectiva, Heinz (2003) e Gray (2007) afirmam que o objetivo do Family Office é auxiliar no alcance da felicidade da família. Por outro lado, Montford (2004) destaca que o objetivo é identificar e avaliar os prestadores de serviço que atenderão às necessidades da família.

De acordo com Robles (2017), os Family Offices desempenham um papel coordenador e cuidam de diversas questões relacionadas à família, abrangendo serviços pessoais solicitados por estas. Agarwal (2018) destaca que a gestão do patrimônio familiar envolve não apenas a manutenção dos investimentos financeiros, mas também a preservação de aspectos familiares como valores, legados, sucessão e educação. Caroline de Oliveira Orth et al. (2014) identificam diversos objetivos dos Family Offices, incluindo planejamento tributário, filantropia, sucessão, estrutura de riqueza, gestão de ativos, planejamento financeiro, gestão de pessoas, formalização de objetivos, estrutura de governança familiar, treinamento para as próximas gerações, educação continuada para membros da família, promoção de encontros e reuniões familiares, planejamento imobiliário,

planejamento de férias, avaliação de desempenho, orçamento, serviços de concierge e gestão de processos judiciais.

Benson (2007), Daniell e Hamilton (2010) e Gray (2005) ressaltam que as principais funções dos Family Offices incluem fortalecer a governança nos negócios familiares, separando a riqueza da família da empresa, e educar as próximas gerações em questões financeiras. Segundo Gormley (2007), a função primordial do Family Office é prover recursos financeiros para fundos de investimento que promovem startups e empresas de alta tecnologia. Por fim, Bornstein (2004) e Grabenwarter e Liechtenstein (2011) apontam que o Family Office tem como função impulsionar ações de filantropia e empreendedorismo social.

O Family Office desempenha a gestão dos recursos tangíveis e intangíveis do patrimônio da família, sendo composto por três componentes fundamentais: membros da família, profissionais executivos e profissionais terceirizados. Conforme destacado por Kignel e Werner (2007), aos membros da família cabe expressar suas vontades, aos profissionais executivos cabe filtrar a melhor forma de realização, e aos profissionais terceirizados, cabe a efetiva execução dessas vontades.

De acordo com as definições dos autores mencionados, a atuação do Family Office abrange toda a esfera familiar e os círculos associados, conforme delineado pelo Modelo dos 3 Círculos de John Davis e Renato Tagiuri. Pode-se inferir que o Family Office atua integralmente para atender às necessidades da família no círculo familiar, enquanto também representa os desejos, anseios e angústias da família em determinados Colegiados relacionados à propriedade e empresa.

Segundo Robles (2017), o Family Office desempenha uma função importante ao garantir o sigilo e anonimato para preservar a privacidade das famílias. Nesse contexto, a tecnologia desempenha um papel significativo, envolvendo o armazenamento de dados sigilosos da família por meio de diversos métodos. A decisão de implementar um Family Office muitas vezes gira em torno da ponderação sobre a necessidade real desse tipo de estrutura. Zeuner, Lagomasino e Ulloa (2014) sugerem que uma família deve considerar a adoção de um Family Office apenas se o patrimônio for substancial o bastante para exigir uma estrutura administrativa e estratégica específica.

Lowenhaupt (2008), por sua vez, advoga pela liberdade individual na gestão de ativos, destacando que cada indivíduo pode administrar seus próprios ativos sem a necessidade de um Family Office. Hauser (2004) e Gray (2005) argumentam que a complexidade, e não necessariamente o tamanho do patrimônio, é o fator determinante para a implementação de um Family Office. Quanto ao momento ideal para criar um Family Office, Montfort (2004) sugere que isso deve ocorrer quando o patrimônio familiar ultrapassar US\$ 30 milhões. Garnham (2001) propõe que a decisão deve ser pautada na complexidade do mercado financeiro, na dificuldade de encontrar gestão especializada de ativos, na carência de especialistas tributários para lidar com situações complexas e na falta de preparo das gerações futuras.

Conforme Wessel (2013), a maioria das famílias que opta por Family Offices é composta por High Net Worth Individuals (HNWIs) - Indivíduos de Alto Patrimônio Líquido, em português - com ativos de investimento mínimo de US\$ 1 milhão, ou Ultra High Net Worth Individuals (UHNWIs) - Indivíduos de Altíssimo Patrimônio Líquido, em português - que possuem ativos de investimento mínimo de US\$ 30 milhões. Dessa forma, evidencia-se a ausência de uma definição clara sobre o momento ideal para a constituição de um Family Office.

Segundo Robles (2017), o processo de formação ou aprimoramento de um Family Office demanda a constituição de uma força-tarefa, composta por líderes familiares, para iniciar o planejamento. Existem diversos fóruns e estruturas de apoio que facilitam a implementação do modelo de governança familiar. O objetivo primordial desses Colegiados é facilitar a comunicação, garantindo alinhamento sobre as necessidades e expectativas familiares. Como conjunto, a força-tarefa deve abordar os seguintes aspectos: identificar os clientes do Family Office, elaborando uma lista abrangente que inclua indivíduos, ramos familiares, entidades de investimento, negócios, empresas parceiras e fundações; especificar os ativos sob responsabilidade do Family Office; compreender os serviços necessários e desejados pelos clientes, incluindo relatórios de

desempenho, estudos tributários, gestão de riscos, segurança, reputação, gestão de propriedade e pessoal, fluxo de caixa, serviços de concierge e gestão de ativos físicos; desenvolver um plano de negócios que detalhe os serviços oferecidos, um cronograma de curto, médio e longo prazos, os talentos necessários e as demandas tecnológicas, com ênfase na resiliência e adaptabilidade a curto prazo; e definir como o Family Office será financiado, distribuindo e custeando os custos com base nos serviços oferecidos a cada cliente. Do ponto de vista financeiro, o orçamento do Family Office deve ser calculado usando um multiplicador percentual sobre o total de ativos gerenciados. Embora a operação de Family Offices seja dispendiosa, a projeção inicial dos custos e a análise do custo-benefício são fundamentais. No entanto, em comparação com a gestão descentralizada, que frequentemente gera taxas e ineficiências, os custos do Family Office tendem a ser mais vantajosos (Robles, 2017).

De acordo com as orientações, a implementação bem-sucedida de Family Offices de excelência demanda um alinhamento minucioso e uma coordenação abrangente entre o Family Office, a família e seus colaboradores, aspectos considerados essenciais para alcançar os objetivos estabelecidos (Robles, 2017). Na fase inicial de criação de um Family Office, a sugestão de Robles (2017) é que as famílias respondam a perguntas fundamentais para orientar o processo. Estas perguntas incluem a definição da visão da família, identificação da melhor estratégia para cumprir essa visão, a formulação de uma cultura adequada, a avaliação da disponibilidade de recursos, incluindo tecnologia e informação, e a análise contínua dos programas de treinamento para garantir a adaptabilidade da equipe diante das mudanças constantes.

Robles (2017) destaca que uma governança robusta é essencial para assegurar que o Family Office opere de acordo com a missão e valores da família ao longo de várias gerações. Elementos chave dessa governança incluem a articulação clara da missão, valores e visão da família para orientar a construção do plano estratégico do Family Office, a divulgação e observância transparente dos poderes, direitos e responsabilidades dos proprietários, board e gestores do Family Office. A escolha do board de diretores e consultores, a liberdade dos gestores para implementar a estratégia definida pela família, a realização de reuniões regulares entre os colegiados criados, a apresentação de relatórios claros e compreensíveis sobre a performance do Family Office, e a ampliação do plano estratégico além dos investimentos e manutenção do patrimônio familiar são também destacados como pilares essenciais dessa governança sólida (Robles, 2017).

Conforme indicado por Robles (2017), Family Offices de sucesso apresentam características distintivas que contribuem significativamente para sua eficácia. Essas características incluem um propósito claro, fundamentado na visão e nos objetivos da família. Além disso, esses escritórios contam com um CEO dinâmico que desempenha um papel importante na orientação e execução das metas estabelecidas. A abordagem de gestão, que segue um modelo "de cima para baixo", é inovadora e disciplinada, proporcionando uma base sólida para alcançar os objetivos preconizados.

Outro aspecto essencial é a presença de uma cultura cuidadosamente definida, flexível, progressiva e inclusiva, que acrescenta considerável valor à família. A capacidade de recrutar, desenvolver e reter talentos é um componente essencial do sucesso desses Family Offices. Os melhores talentos são aqueles que não apenas se adaptam à cultura existente, mas contribuem ativamente para o seu aprimoramento.

Além disso, um elemento distintivo é a vigorosa obsessão por tornar o Family Office excepcionalmente efetivo, resiliente e adaptável. Essa dedicação intensa reflete o compromisso em atingir padrões elevados de desempenho e adaptabilidade, fatores cruciais para o sucesso contínuo dessas estruturas familiares (Robles, 2017).

Conforme ressaltado por Rajiv Agarwal (2018), a essência de um Family Office é construída sobre os princípios fundamentais de transparência, confiança e confidencialidade. É imperativo que os membros da família tenham a certeza de que todas as informações compartilhadas com o Family Office permanecerão estritamente confidenciais e não serão divulgadas a terceiros. Nesse contexto, a implementação de mecanismos para evitar conflitos é de suma importância, e diversas

ferramentas já estão disponíveis, como o Non-Disclosure Agreement (NDA) e acordos de cooperação. Essas medidas visam garantir a preservação da privacidade e a segurança das informações, promovendo um ambiente de confiança entre a família e o Family Office.

Desta forma, ao explorar a história do Family Office e as definições fundamentais presentes na literatura, emergiu uma compreensão abrangente do desenvolvimento e evolução dessa instituição ao longo do tempo. Desde os primórdios, quando os primeiros Family Offices foram estabelecidos para atender às complexas necessidades financeiras e administrativas das famílias aristocráticas, até a adaptação moderna dessas estruturas, a literatura revisada proporcionou uma visão cronológica e conceitual detalhada.

Fernández-Moya e Castro-Balaguer (2011) discutem que os family offices não são, de forma alguma, um conceito recente. Desde o período da industrialização, essas instituições têm desempenhado um papel crucial na gestão da riqueza e na preservação da continuidade das famílias empresariais. Contudo, o significado por trás do termo evoluiu ao longo do tempo. Embora a estrutura formal ou legal dessas organizações tenha permanecido semelhante durante o século 20, a realidade interna desses escritórios é bastante diversa, conforme mostraremos ao longo desse texto.

Os autores afirmam que, em primeiro lugar, os objetivos centrais da empresa (definidos pela família empresária) permanecem: proteger a riqueza e gerenciar o legado familiar. Em segundo lugar, tanto os "antigos" quanto os "novos" escritórios familiares funcionaram e continuam a funcionar como ferramentas para manter e administrar participações no principal setor de atuação (normalmente a empresa familiar tradicional) e em áreas de negócios diversificadas. Essas participações formais, por meio da aquisição de ações em outras empresas, possibilitaram que as famílias no mundo dos negócios desenvolvessem "práticas interligadas". Um interligamento ocorre quando um diretor associado ao conselho de uma empresa faz parte do conselho de outra.

Fernández-Moya e Castro-Balaguer (2011) mostram que pesquisas sobre o tema frequentemente analisam a influência dessa conexão entre negócios nas decisões e estratégias das empresas, demonstrando que essas interligações impactam o aprendizado organizacional, a imitação de práticas entre firmas, e sua posição e legitimidade. Diretores de empresas estão envolvidos nas decisões em níveis elevados, e a experiência e informações adquiridas em uma organização podem ser transferidas para outra. Assim, as interligações se configuram como potenciais veículos de aprendizado e disseminação de conhecimento, além de funcionarem como instrumentos para aumentar o capital social (ou relacional) da empresa familiar.

Segundo os autores, por meio dos family offices, as famílias empresariais utilizam as interligações para: aprofundar seu conhecimento sobre gestão empresarial, em geral, e em setores específicos; ampliar sua rede social, acumulando capital social; posicionar-se em círculos informacionais, fator chave para facilitar novos investimentos em indústrias promissoras e ter acesso às novas tendências de gestão. Todos esses aspectos contribuem para que a família se consolide na elite do cenário econômico nacional ou internacional, com ou sem uma empresa familiar de referência.

Os antigos e os modernos escritórios familiares diferem fundamentalmente na compreensão das necessidades e na consciência da especificidade de suas funções. Nos novos escritórios, soluções personalizadas são elaboradas por especialistas de diversas áreas, integrando perfeitamente as necessidades financeiras às questões familiares. Funções e tarefas antes presentes nos escritórios antigos foram transformadas em estruturas organizacionais, documentos formais, sistemas e projetos. O estilo de gestão intuitivo e espontâneo deu lugar a uma abordagem mais estruturada, profissional e alinhada às tendências contemporâneas (Fernández-Moya e Castro-Balaguer, 2011).

A transformação da gestão dos escritórios familiares foi impulsionada por agentes como escolas de negócios, consultores e membros das próprias famílias empresariais. A expansão da infraestrutura educacional voltada para negócios familiares e o surgimento de centros e associações profissionais criaram comunidades dedicadas ao desenvolvimento educacional dos envolvidos no

setor. Consultores desempenharam um papel significativo na disseminação de novas ideias de gestão em nível global, fomentando mudanças tanto em organizações privadas quanto públicas. Essas transformações, promovidas por consultores, instituições e acadêmicos, impulsionaram a evolução das empresas familiares, influenciando diretamente a modernização dos escritórios familiares (Fernández-Moya e Castro-Balaguer, 2011).

Com foco na proteção de investimentos e ativos familiares para as gerações atuais e futuras, os escritórios familiares passaram a incorporar práticas de gestão profissional adaptadas às necessidades de seus proprietários. Embora o conceito de escritório familiar não seja novo, as inovações no campo dos negócios familiares permitiram sua transição para organizações mais sofisticadas, que refletem a aplicação de ideias e práticas contemporâneas em gestão (Fernández-Moya e Castro-Balaguer, 2011).

A relevância desses dados históricos para a presente dissertação é inestimável. Compreender como os Family Offices evoluíram, inicialmente atendendo a famílias de grande riqueza e status sociais, até se tornarem entidades mais acessíveis nos tempos contemporâneos, permite contextualizar a dinâmica atual dessas organizações.

A revisão da literatura não apenas oferece um olhar retrospectivo sobre a origem e a transformação do conceito de Family Office, mas também pavimenta o caminho para uma análise mais aprofundada da dinâmica e dos desafios enfrentados pelos Family Offices modernos. A evolução dessas estruturas ao longo do tempo influenciou diretamente as práticas e abordagens adotadas pelos Family Offices na atualidade, tornando essencial a compreensão desse desenvolvimento para contextualizar a pesquisa.

Assim, ao destacar a trajetória histórica do Family Office, a literatura revisada fornece um arcabouço sólido e informado para a análise subsequente da dinâmica organizacional, contribuindo significativamente para a compreensão do papel e da evolução dessas entidades na gestão do patrimônio familiar.

A relevância desses dados históricos para a presente dissertação é inestimável. Compreender como os Family Offices evoluíram, inicialmente atendendo a famílias de grande riqueza e status social, até se tornarem entidades mais acessíveis nos tempos contemporâneos, permite contextualizar a dinâmica atual dessas organizações. A revisão da literatura não apenas oferece um olhar retrospectivo sobre a origem e a transformação do conceito de Family Office, mas também pavimenta o caminho para uma análise mais aprofundada da dinâmica e dos desafios enfrentados pelos Family Offices modernos. A evolução dessas estruturas ao longo do tempo influenciou diretamente as práticas e abordagens adotadas pelos Family Offices na atualidade, tornando essencial a compreensão desse desenvolvimento para contextualizar a pesquisa. Além disso, a revisão bibliográfica ajuda a verificar falhas nos modelos existentes, permitindo identificar lacunas ou limitações nas abordagens atuais. Ao destacar a trajetória histórica do Family Office, a literatura revisada fornece um arcabouço sólido e informado para a análise subsequente da dinâmica organizacional, contribuindo significativamente para a compreensão do papel e da evolução dessas entidades na gestão do patrimônio familiar. Esse processo de análise crítica da literatura também oferece a oportunidade de aprimorar os modelos teóricos aplicados, reforçando a relevância da pesquisa ao identificar novas perspectivas e caminhos a serem explorados.

## **2.2 Tipos de Family Office e Elementos de sua Organização**

Segundo Robles (2017), a criação de um Family Office representa um empreendimento exigente e laborioso. Com frequência, essa estrutura é percebida como uma extensão direta da família, sem uma distinção clara entre o âmbito profissional e pessoal. No entanto, os modelos mais eficazes são aqueles que projetam as aspirações e metas da família para o Family Office, ao mesmo tempo em que mantêm uma abordagem profissional estrita. É importante reconhecer que o Family Office existe exclusivamente para alcançar os objetivos estabelecidos pela família. Manter uma separação clara dessa estrutura e fomentar debates e questionamentos entre todos os envolvidos são medidas essenciais para atingir os resultados almejados.

A análise de Family Offices revela distintas categorias conforme destacado por Burri e Reymond (2005). O Single Family Office (SFO), caracterizado por atender exclusivamente uma única família, apresenta uma equipe interna dedicada financiada pelos recursos da família proprietária. Por outro lado, o Multi-Family Office (MFO) gerencia múltiplas famílias, promovendo sinergias entre aquelas com valores e culturas afins, compartilhando a propriedade e os custos operacionais. Já o Professional Family Office (PFO), similar ao MFO, é administrado por uma entidade externa às famílias atendidas, sendo comumente operado por instituições financeiras.

Zeuner, Lagomasino e Ulloa (2014) propõem questionamentos fundamentais para a tomada de decisão sobre a gestão independente ou terceirização profissional de um Family Office. Essas considerações incluem a definição da identidade familiar, avaliação de conhecimentos e interesses, estabelecimento do papel desejado na gestão patrimonial, nível de envolvimento desejado e definição de agenda e objetivos gerais.

Habbershon, Williams e MacMillan (2003) categorizam os Family Offices com base em propriedade, estrutura e gestão. A propriedade pode ser de uma única família (SFO), de múltiplas famílias (MFO) ou nenhuma família (PFO). Quanto à estrutura, o Family Office pode ser fechado, atendendo exclusivamente a uma família, ou aberto, atendendo a famílias não proprietárias. Em relação à gestão, pode ser interna familiar, com o CEO sendo membro da família, ou externa, com um CEO externo.

Rajiv Agarwal (2018) destaca que o verdadeiro DNA de um Family Office reside em valores como transparência, confiança e confidencialidade. Mecanismos, como acordos de não divulgação, são fundamentais para evitar conflitos e garantir a privacidade das informações compartilhadas.

Robles (2017) ressalta que a criação de um Family Office demanda esforço significativo, exigindo uma abordagem profissional mesmo sendo uma extensão da família. A separação entre a esfera profissional e familiar, juntamente com a promoção de debates e questionamentos, são medidas essenciais para alcançar resultados efetivos.

Habbershon, Williams e MacMillan (2003) demonstram as possíveis combinações de diversos modelos de Family Offices na Tabela 1:

**Tabela 1**

*Tipos de Family Office*

<b>Denominação</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Característica Objetiva Principal</b>
SFO Fechado de Gestão Interna <b>Familiar</b>	Apenas uma família possui a propriedade do Family Office + Gestão feita apenas sobre os ativos da família detentora do Family Office+ Membro da família proprietária do Family Office o principal executivo do Family Office.	Busca de atendimento da(s) necessidade(s) da(s) família(s)
MFO Fechado de Gestão Interna <b>Familiar</b>	Duas ou mais famílias possuem a propriedade do Family Office + Gestão feita apenas sobre os ativos das famílias detentoras do Family Office + Membro de uma das famílias proprietárias do Family Office é o principal executivo do Family Office.	
SFO Fechado do de Gestão Externa	Apenas uma família possui a propriedade do Family Office + Gestão feita apenas sobre os ativos da família detentora do Family Office + Membro externo da família proprietária do Family Office é o principal executivo do FamilyOffice	
MFO Fechado de Gestão Externa	Duas ou mais famílias possuem propriedade do Family Office + Gestão feita apenas sobre os ativos das famílias detentoras do Family Office + Membro externo às famílias proprietárias do Family Office é o principal executivo do Family Office.	

MFO Aberto de Gestão Interna <b>Familiar</b>	Duas ou mais famílias possuem a propriedade do Family Office + Gestão feita sobre os ativos das famílias detentoras do Family Office e sobre ativos de outras famílias+ Membro de uma das famílias proprietárias do Family Office é o principal executivo do Family Office	Busca de Lucro Através da venda de serviços e expertise para clientes externos
MFO Aberto de Gestão Externa	Duas ou mais famílias possuem a propriedade do Family Office + Gestão feita sobre os ativos das famílias detentoras do Family Office sobre ativos de outras famílias + Membro externo às famílias proprietárias do Family Office é o principal executivo do Family Office.	
PFO Aberto de Gestão Externa	Propriedade do Family Office é familiar ou não + Gestão feita sobre os ativos das famílias contratantes do Family Office + Membro externo às famílias contratantes do Family Office é o principal executivo do Family Office.	

Fonte: Habbershon, Williams e MacMillan (2003)

Robles (2017) propõe que famílias com o objetivo de estabelecer ou aprimorar um Family Office devem começar formando uma força-tarefa de líderes familiares. Enquanto os criadores de riqueza permanecerem ativos, eles devem supervisionar o Family Office, aproveitando suas habilidades e experiências. À medida que a família se expande ou na ausência dos fundadores, a formação de um conselho familiar, com pelo menos três membros, torna-se essencial para monitorar e guiar as atividades do Family Office, com um membro atuando como "chairman" para decisões cruciais. A documentação formal de todos os detalhes sobre a composição, limites e responsabilidades é fundamental para a eficácia das estruturas de governança familiar, assegurando a longevidade do Family Office dentro da estrutura familiar.

Nesse contexto, Davis et al. (2017) complementam a discussão, enfatizando o papel significativo dos Family Offices no processo de sucessão e liderança familiar. A sucessão, vista como um processo abrangente, transcende a mera substituição de líderes, envolvendo as dimensões da família, propriedade e negócios. Este enfoque destaca a complexidade da transição e a necessidade de um planejamento cuidadoso para garantir uma visão unificada e o sucesso futuro.

Adicionalmente, Robles (2017) sublinha a importância do patriarca na construção da estrutura do Family Office, adaptando-a às necessidades e expectativas familiares. A estratégia inicial envolve uma estrutura enxuta, focada na identificação de indivíduos alinhados com os objetivos do fundador, seguida de uma definição clara das responsabilidades dentro do Family Office. Esse planejamento antecipado é crucial especialmente para a sucessão, preparando os herdeiros para assumirem seus papéis dentro da estrutura, incluindo a seleção de um sucessor adequado para o CEO do Family Office, independentemente de ser um membro da família.

Robles (2017) também detalha o papel central dos CEOs de Family Offices na execução das atividades designadas e na implementação do plano estratégico, ressaltando a importância de selecionar líderes com um histórico de sucesso, visão estratégica e a habilidade de liderar uma equipe para atingir os objetivos familiares. A experiência em liderança e a resiliência sob pressão são essenciais para enfrentar desafios e tomar decisões críticas com sucesso.

Além disso, Davis et al. (2017) discutem as diferentes abordagens para a transferência de liderança em ambientes empresariais, oferecendo opções estratégicas para a gestão da sucessão e destacando a importância de adaptar a estrutura organizacional às necessidades e objetivos da família.

Conforme Robles (2017), a configuração da equipe do Family Office deve refletir a missão da família, com áreas funcionais específicas, incluindo legal, tributária, financeira, recursos humanos e administrativa, cada uma desempenhando papéis vitais na preservação e transferência de recursos familiares, além de apoiar as operações e necessidades diárias da família.

A integridade e transparência dentro da estrutura do Family Office, conforme discutido por Silva (2020), são fundamentais para manter a confiança e evitar conflitos, exigindo mecanismos de controle rigorosos para assegurar a cooperação e o respeito mútuo entre todos os envolvidos.

Finalmente, segundo Davis (2013), a gestão estratégica do portfólio de ativos familiares e a adoção de uma abordagem abrangente para a gestão da riqueza são essenciais para o sucesso multigeracional. A trajetória da riqueza familiar pode variar significativamente, com algumas famílias conseguindo não apenas preservar, mas também aumentar sua riqueza ao longo das gerações, desafiando a regra das três gerações.

Partindo do princípio delineado no trajeto do crescimento, John Davis (2014) concebeu a 'Estrutura de Sustentabilidade da Empresa Familiar'. Esta estrutura é representada como um triângulo, com três pontos focais fundamentais: crescimento de ativos, talento da família e unidade familiar. O crescimento de ativos é atingido através da adoção de uma abordagem de portfólio para os ativos e negócios familiares, incorporando uma diversificação criteriosa. A coesão e o talento familiar são elementos essenciais para respaldar as decisões audaciosas necessárias para perpetuar o aumento dos ativos familiares e manter a disciplina financeira.

Conforme destacado por Davis e Tsai (2015), é fundamental que os membros familiares mantenham coesão em relação aos seus objetivos e ofereçam apoio ao gerador de riqueza. O líder familiar desempenha um papel importante ao auxiliar o grupo familiar na preservação de sua unidade, demandando habilidades diplomáticas e políticas eficazes. É possível que o criador de riqueza não esteja necessariamente preparado para essa tarefa. Por essa razão, frequentemente observa-se a necessidade de desenvolvimento de três grupos distintos na família, a fim de promover a longevidade na empresa familiar. Conforme indicado pelos autores, são essenciais o cultivo e desenvolvimento de papéis específicos para fortalecer a dinâmica familiar. Entre esses papéis, destacam-se geradores de riqueza que possam conceber e implementar estratégias para regenerar o patrimônio ao longo de diversas gerações. Além disso, a presença de líderes familiares é importante para preservar a coesão dentro da família, proporcionando suporte aos geradores de riqueza. Os proprietários, frequentemente dotados de habilidades adequadas, desempenham um papel essencial ao compreender as metas dos líderes e demonstrar disposição para adotar as abordagens necessárias, mesmo quando envolvem sacrifícios. Esses três grupos são considerados fundamentais para o alcance do sucesso e sustentabilidade da empresa familiar.

Wesley, citado por Silva (2020), do Centro Merrill Lynch para Riqueza e Governança Familiar, destaca a importância de monitorar regularmente a conformidade dos elementos de preservação familiar com o planejamento estabelecido. Nesse contexto, os membros da família são incentivados a questionar diversos aspectos, como o progresso individual de cada membro familiar, a motivação gerada pelos movimentos dentro dos diferentes ramos familiares para manter a união, a disposição dos líderes familiares em ouvir as preocupações individuais de seus liderados, a seleção de membros da família encarregados de gerenciar os capitais humano, intelectual e financeiro, e o reconhecimento, por parte dos membros familiares, do comprometimento dos líderes com a missão estabelecida. Esses questionamentos visam assegurar que os elementos essenciais para a preservação e continuidade da família estejam alinhados com os objetivos predefinidos.

Conforme Bruehl e Lachenauer (2018) explicam, a longevidade dos empreendimentos familiares está diretamente relacionada ao envolvimento dos proprietários, que devem possuir uma visão de longo prazo divergente dos executivos da empresa. Destacam cinco elementos fundamentais para orientar a integração da próxima geração no negócio familiar, visando não apenas o desenvolvimento de habilidades de liderança concretas, mas também habilidades psicológicas necessárias para assumir essas responsabilidades.

Em primeiro lugar, aborda-se a importância de ajudar a próxima geração a identificar os espaços adequados para seu envolvimento na gestão da propriedade, indo além da posição de CEO. Tais papéis, como fazer parte do conselho de administração, gerenciar o Family Office, liderar a "fundação familiar" e presidir o conselho familiar, não podem ser terceirizados, sendo essenciais para uma gestão efetiva. Em seguida, é fundamental manter a dinâmica do grupo, sugerindo que os membros da próxima geração precisam ter espaço para tomar decisões e expressar seus interesses pessoais e profissionais, enquanto o proprietário atual se afasta, permitindo essa transição (Bruehl & Lachenauer, 2018).

O terceiro elemento para integrar a próxima geração é ajudar a próxima geração a encontrar sua voz coletiva. Isso implica que executivos e membros do conselho de administração devem questionar e colaborar com os novos proprietários para identificar os interesses e perspectivas comuns. Questões-chave a serem exploradas incluem a maximização do valor do negócio a longo prazo, dividendos de curto prazo, esforços filantrópicos, emprego de familiares e harmonia familiar. O quarto elemento refere-se à criação de um programa de desenvolvimento para a próxima geração, focado em competências e habilidades para serem proprietários, princípios do empreendimento familiar, conhecimento dos ativos e valores familiares, além do desenvolvimento de competências para liderança pessoal. O conselho familiar, em colaboração com o Family Office, é encarregado de liderar esse programa, muitas vezes contando com a contribuição de profissionais externos (Bruehl & Lachenauer, 2018).

Por fim, conforme Sam Bruehl e Rob Lachenauer (2018), o quinto elemento tem como foco a necessidade de dar espaço para a próxima geração operar, utilizando um modelo mental com quatro salas distintas: sala do proprietário, sala da família, sala do gestor e sala do conselho de administração. Esse modelo exige que a próxima geração compreenda claramente as funções e regras associadas a cada sala, e ao longo do tempo, participem ativamente na tomada de decisões sobre quem deve ocupar cada sala, visando resultados positivos para os sucessores. Esses elementos combinados formam um guia abrangente para o desenvolvimento e a integração bem-sucedidos da próxima geração nos empreendimentos familiares.

Os estudos conduzidos por Fernando Curado e colaboradores (2018) revelam uma conexão significativa entre a maneira como a geração atual orienta a próxima e os desfechos futuros da empresa. Esses pesquisadores apontam que exigências mais elevadas e uma preparação educacional adequada se mostram como fatores-chave para o sucesso da geração subsequente. Ao explorar esses aspectos, observam que a combinação da falta de preocupação da administração atual com a continuidade dos negócios para a próxima geração, aliada à mentalidade de "não mexer em time que está ganhando", pode resultar no adiamento de modelos de governança e na diminuição do valor patrimonial. Além disso, os autores identificam outras distorções prejudiciais ao modelo de sucessão. Uma delas é a visão feudal da propriedade, onde a geração atual acredita que a gestão deve ser conduzida por membros da próxima geração de cada ramo, sem incentivo para colaboração e participação efetiva no negócio. Outro desafio é a concentração excessiva de patrimônio em um único ramo de negócios, refletindo a relutância do sócio fundador em garantir sua aposentadoria por meio de uma renda proveniente de outros empreendimentos. Isso resulta na resistência em abandonar o negócio principal.

A obsolescência tecnológica e operacional é apontada como mais uma distorção. Ela se manifesta quando há falta de investimentos em tecnologia e uma visão centralizada apenas nos negócios tradicionais da empresa, sem explorar oportunidades inovadoras. Por último, destaca-se o desafio de ter uma próxima geração desmotivada ou descompromissada, geralmente associada a valores familiares frágeis, nos quais a geração sucessora carece de objetivos claros e significativos. Essas distorções, se não tratadas, podem impactar negativamente o processo de sucessão e comprometer a sustentabilidade do negócio familiar (Curado et al., 2018).

Assim, a análise dos diversos tipos de Family Office, assim como os principais elementos de sua organização, proporcionou uma compreensão abrangente do panorama estrutural dessas entidades. A literatura revisada oferece uma visão detalhada sobre os modelos de Single Family Office (SFO), Multi-Family Office (MFO) e Professional Family Office (PFO), destacando suas características distintivas e implicações na gestão de patrimônio familiar.

No contexto específico desta dissertação de mestrado, cujo foco recai sobre o Ciclo de Vida Organizacional e a Dinâmica de um Family Office Brasileiro, esses conhecimentos são fundamentais. A compreensão aprofundada dos diferentes tipos de Family Office e dos fatores organizacionais que os permeiam proporciona um alicerce robusto para a investigação do ciclo de vida dessas organizações, bem como para a análise da dinâmica peculiar dos Family Offices brasileiros.

A relevância dessas informações reside na capacidade de informar e moldar a metodologia do estudo de caso, oferecendo um quadro teórico sólido para explorar as nuances do Family Office em contexto brasileiro. A distinção entre os modelos de Family Office e a compreensão de elementos organizacionais específicos contribuem para uma abordagem mais refinada na investigação do ciclo de vida e das dinâmicas que permeiam a vida dessas entidades no cenário brasileiro.

Tipos de Family Office e Elementos de sua Organização não apenas amplia o entendimento do leitor sobre as diferentes facetas dessas estruturas, mas também prepara o terreno para uma análise mais aprofundada e contextualizada do Family Office brasileiro no escopo desta dissertação. Essa base teórica sólida é essencial para fornecer conhecimentos que contribuirão para o avanço da gestão de patrimônio familiar no contexto específico do Brasil.

### 2.3 Family Office: Cenário Mundial

No cenário mundial contemporâneo, os Family Offices (FOs) desempenham um papel importante na gestão de riquezas de famílias empresariais e indivíduos de alta renda (UHNWIs - Ultra-high-Net-Worth Individuals). Os UHNWIs são indivíduos com patrimônio ultra alto. Essa categoria refere-se a pessoas cujas fortunas líquidas ultrapassam um determinado limite significativamente alto, geralmente na ordem de vários milhões, e, em alguns casos, bilhões de dólares. Esses indivíduos possuem ativos financeiros, propriedades e investimentos que contribuem para sua riqueza substancial. A classificação de UHNWI é comumente utilizada na área de gestão de fortunas e análise demográfica para identificar e segmentar uma categoria específica de pessoas extremamente ricas (Rivo-López; Suárez-Blázquez; Reyes-Santías, 2021).

Estes escritórios oferecem uma variedade de serviços profissionais adaptados às necessidades específicas de cada família, que podem ser classificados em três categorias principais, como relatam Rivo-López, Suárez-Blázquez e Reyes-Santías, (2021):

Atividades Relacionadas a Investimentos: Isso inclui a alocação de ativos, seleção e monitoramento de gerentes de investimento, medição de desempenho de investimentos e gerenciamento de riscos.

Atividades Relacionadas à Família: Estas abrangem a educação dos membros da família, filantropia, seguros, serviços de concierge e segurança, planejamento imobiliário e bancário.

Atividades Administrativas: Incluem administração financeira, agregação de informações e relatórios para clientes, serviços jurídicos, soluções tecnológicas, contabilidade fiduciária, contabilidade de parcerias e gestão de imóveis familiares.

Zagorsky (2005) empregou a abordagem metodológica da análise de regressão utilizando o método estatístico. A fonte de dados foi a pesquisa Federal Reserve's Survey of Consumer Finances (SCF), que disponibilizou informações sobre a situação financeira de 4 mil famílias norte-americanas em 2001. As variáveis consideradas na análise incluíram a taxa média de empréstimo, a percepção dos respondentes sobre as variações em suas carteiras de ações, e a forma como seus rendimentos mudaram em termos absolutos de dólares, em relação aos ganhos ou perdas em investimentos. Além disso, dados como a idade do patriarca, seu status de trabalho por conta própria, estado civil, propriedade de residência, renda familiar no ano anterior e patrimônio líquido foram incorporados na pesquisa.

As principais conclusões do estudo de Zagorsky (2005) foram as seguintes, em primeiro lugar, constatar que uma proporção maior de famílias mais afluentes recorre à assistência profissional, sendo mais propensas a fazê-lo do que famílias menos abastadas, e ao longo do tempo, mais famílias estão optando por buscar auxílio profissional. Em segundo lugar, revelou-se que a prioridade das pessoas não está em encontrar os melhores investimentos, mas sim em obter empréstimos mais acessíveis, evidenciando uma noção distorcida de maximização de riqueza. Por fim, apontou-se que diferentes métodos de aconselhamento têm impacto no desempenho financeiro das famílias.

Uma das funções importantes dos FOs é gerenciar as atividades filantrópicas das famílias, contribuindo para a coesão e harmonia familiar à medida que a família cresce. Esses escritórios visam preservar a riqueza da família para as próximas gerações, não apenas em termos de ativos, mas também em relação aos valores familiares. Desde a crise financeira global de 2008, a filantropia tem ganhado importância crescente entre a população ultra rica, com doações filantrópicas em constante aumento. Isso reflete um crescente senso de engajamento social e realização pessoal (Rivo-López, Suárez-Blázquez, & Reyes-Santías, 2021).

Nos últimos anos, observou-se uma tendência entre os UHNWIs de recorrer aos serviços dos FOs, principalmente aqueles que obtiveram suas fortunas a partir da venda de um negócio familiar ou do desenvolvimento do mesmo. De acordo com Rivo-López, Suárez-Blázquez e Reyes-Santías (2021), prevê-se um aumento no número de FOs em todo o mundo, acompanhando o crescimento do número de UHNWIs. Essa tendência indica uma crescente demanda por gestão de riquezas sofisticada e serviços personalizados que os FOs são capazes de fornecer.

Chittor e Das (2007) investigaram o processo de sucessão em três empresas indianas no ano de 2007, empregando a metodologia de estudo de caso múltiplo. O estudo destaca que a profissionalização da gestão exerce um impacto positivo sobre o processo de sucessão. Além disso, o artigo propõe medidas para facilitar esse processo, incluindo: a) estabelecer mecanismos de saída planejada para membros da família, visando facilitar a busca por seus interesses; b) selecionar um sucessor com experiência prévia na empresa; c) manter gestores profissionais no conselho de administração; e d) conceder poderes moderados aos gestores do negócio para alinhar seus interesses com os dos proprietários.

A maioria das empresas globalmente é dirigida pelos seus fundadores ou por seus sucessores, conforme destacado por La Porta, Shleifer e Lopez-de-Silanes (1999). No México, a totalidade das grandes corporações é de controle familiar. Já em países como Argentina, Hong Kong, Bélgica, Grécia e Israel, mais de 50% das grandes empresas são controladas por famílias abastadas. Dentre os 27 países investigados, o Reino Unido é a única nação que apresenta completa dispersão de controle nas grandes empresas, conforme apontado por Mork (2005).

Hauser (2007) prognosticou um aumento significativo no número de Family Offices (FOs), fundamentando sua previsão no esperado aumento expressivo no número de ultrarricos. O Relatório Mundial de Riqueza de 2007, divulgado pela Capgemini e Merrill Lynch, indicou que havia mais de 94 mil indivíduos em todo o mundo com patrimônio superior a US\$ 30 milhões. Em 2008, esse número aumentou para 103 mil, conforme destacado no mesmo relatório (Robles, 2009).

Em 2012, esse dado subiu para 187 mil indivíduos (Bilionários, 2012). Adicionalmente, Hauser (2007) observou que, na perspectiva das famílias ricas, a lealdade e a privacidade oferecidas pelos Family Offices eram consideradas mais importantes do que o próprio retorno dos investimentos.

O interesse em Family Offices (FOs) experimentou um crescimento significativo desde meados dos anos 2010, impulsionado pela expansão da riqueza decorrente do empreendedorismo, pela acessibilidade facilitada ao capital, pela globalização dos mercados e pelos avanços tecnológicos. A crise econômica global de 2008, aliada às falhas no setor bancário e às fraudes em investimentos, motivou muitas famílias de considerável patrimônio a assumirem o controle integral de seus assuntos pessoais e financeiros, visando preservar seu legado familiar (Robles, 2009).

Além disso, as famílias abastadas e seus Family Offices têm sido historicamente impulsionadores de inovações, introduzindo novas classes de ativos, técnicas de investimento e contribuindo para o desenvolvimento de instituições sociais. A evolução desses escritórios é considerada um indicador de mudanças que impacta o mercado como um todo (Martiros; Millay, 2006).

Heinz (2003) conduziu uma entrevista com líderes de onze empresas familiares, sendo nove localizadas na Europa e nos Estados Unidos, e duas em mercados emergentes. Todas as empresas analisadas possuíam, no mínimo, 100 anos de existência, sendo as mais jovens na quarta geração. O autor chegou à conclusão de que as empresas bem-sucedidas estabeleceram robustas práticas de

governança familiar. Isso foi alcançado por meio da implementação de um conselho de administração, adoção de meritocracia em detrimento do nepotismo, estratégias de diversificação, promoção de uma cultura de desempenho e busca pela felicidade da família. Nesse contexto, destaca-se a relevância da atuação de Family Offices (FOs).

No estudo conduzido por López, Vásquez e López (2010), foram analisadas seis organizações Family Offices (FOs) espanholas, utilizando a abordagem de estudo de caso múltiplo. As FOs foram categorizadas em três tipos distintos: Tipo 1, que oferece serviços a famílias sem gerenciar investimentos; Tipo 2, que fornece serviços e gerência investimentos; e Tipo 3, originada da venda do negócio principal, prestando serviços, gerenciando patrimônio e realizando investimentos diversificados, como private equity e fundos de hedge. Além disso, os autores destacaram que as FOs estudadas foram estabelecidas com grandes patrimônios, superiores a 25 milhões de euros.

As principais motivações para a criação das FOs incluíram a busca por privacidade, flexibilidade e serviços personalizados. Embora o número de FOs na Espanha seja ainda limitado, observou-se uma tendência de crescimento no mercado. Independentemente da categoria da FO, houve uma inclinação para a terceirização de serviços. Além disso, todas as FOs possuíam conselho de administração, conselho de família e comitês executivos, com as funções destes últimos variando de acordo com os objetivos específicos de cada FO (López; Vásquez; López, 2010).

Giovannini (2010) também empregou uma abordagem estatística em sua pesquisa, utilizando uma amostra de 56 Initial Public Offerings (IPOs) italianos emitidos entre 1999 e 2005. Suas conclusões destacaram a importância de continuar a estudar a separação entre propriedade e controle para definir mecanismos de governança adequados em empresas de controle familiar.

A pesquisa realizada por Gilding (2005) envolveu uma amostra de 43 indivíduos associados à Business Review Weekly (BRW), que compreende a lista das 200 pessoas mais ricas da Austrália. As conclusões principais desse estudo indicam que, em primeiro lugar, a diminuição do controle familiar nas empresas, à medida que estas se tornam mais complexas, não significa necessariamente que a empresa familiar remanescente seja uma relíquia de uma época anterior. Isso ocorre porque as relações familiares mantêm sua importância fundamental em pequenas empresas que têm potencial para crescer e se tornarem grandes corporações. Em segundo lugar, os relacionamentos familiares desempenham um papel fundamental na transmissão da riqueza ao longo das gerações.

Por fim, a empresa familiar e suas Family Offices (FOs) representam a duradoura relevância da família na acumulação de riqueza, no crescimento dos negócios e na evolução da sociedade como um todo.

Evans (2004) também adotou uma abordagem estatística, utilizando dados sobre o perfil de risco coletados a partir de pesquisas conduzidas pelo Institute for Private Investors com 81 investidores. O estudo revelou que os investidores ricos não apresentaram correlação significativa entre sua tolerância ao risco e o retorno esperado. Os gestores de Family Offices exibiram uma correlação ligeiramente maior em comparação com os investidores individuais, mas ainda assim pouco expressiva. Além disso, com base em tendências históricas, observou-se que os investidores demonstraram otimismo significativo durante o auge do mercado e pessimismo em períodos de baixa. Assim, os investidores são aconselhados a identificar o nível de risco que estão dispostos a assumir e explorar as conexões, ou a falta delas, entre seus perfis de tolerância ao risco e as expectativas de retorno de investimento, visto que esses são fatores-chave na estruturação de suas carteiras.

Por meio da colaboração entre quatro renomadas escolas de negócios, nomeadamente Wharton Global Family Alliance (WGFA), IESE Business School, DAS Bocconi e Singapore Management University, foi iniciada em 2007 uma série de três pesquisas dedicadas ao Family Office (FO). O método utilizado nessas pesquisas envolveu duas etapas distintas: entrevistas e, posteriormente, a aplicação de uma pesquisa. O primeiro artigo, publicado em 2007, baseou-se em 40 entrevistas realizadas em Single Family Offices (SFOs), sendo 22 na Europa, 16 nas Américas e 4 no restante do mundo (Amit et al., 2007).

A segunda etapa consistiu na coleta de dados por meio de um questionário, totalizando 138 organizações SFOs. Dentre as principais conclusões, destaca-se que a maioria das famílias com uma SFO ainda mantém o controle do negócio principal. Aproximadamente metade das empresas familiares atinge uma receita de 1 bilhão de dólares, sendo que a gestão de investimentos é a atividade preponderante das SFOs, conforme indicado pelos entrevistados. A pesquisa também revelou que as famílias têm um envolvimento expressivo em suas SFOs, sendo que mais da metade possui um membro da família na liderança. Observou-se que a criação de ambientes de trabalho atrativos é uma abordagem indicada para reter funcionários-chave (Amit et al., 2007).

A pesquisa também revelou que organizações SFOs bilionárias, em comparação com as SFOs milionárias, possuem conselhos de administração e conselhos fiscais. Adicionalmente, as SFOs europeias tendem a apresentar estruturas de governança mais completas em comparação com outras regiões. O estudo informa ainda que, nas Américas, o foco de investimento das famílias está mais em ações, enquanto as europeias têm preferência por investimento imobiliário (Amit et al., 2007).

O segundo trabalho, elaborado em 2009, consistiu em 40 entrevistas com SFOs, cujo questionário derivado dessas entrevistas foi respondido por 167 SFOs (51% europeias, 44% nas Américas e 5% no resto do mundo). As descobertas principais do estudo associam o alto desempenho das SFOs com fatores como o controle exercido por membros da família, a qualidade em aspectos como governança, documentação, gestão de investimentos, processos de comunicação, recursos humanos, educação e planejamento de sucessão (Amit & Liechtenstein, 2009).

A presença de programas formais de educação, o estímulo ao empreendedorismo e a adoção de abordagens estratégicas nas decisões de investimento, em detrimento de modelos matemáticos, foram identificados como impulsionadores do sucesso organizacional. O estudo também observou que as SFOs europeias, em média, apresentam melhor desempenho ao longo do tempo, incluindo durante a crise de 2008, devido a níveis superiores de governança. As SFOs bilionárias, comparadas às milionárias, demonstram maior quantidade de gestores de investimentos e custodiantes, investimentos mais diversificados e um nível superior de governança. Além disso, a pesquisa destacou a importância do equilíbrio entre riqueza e investimentos em filantropia, criatividade e liderança na sociedade para a satisfação da família (Amit & Liechtenstein, 2009).

O terceiro e último artigo da série, datado de 2012, abrangeu as respostas de 106 Single Family Offices (SFOs) localizadas em 24 países distintos, com uma distribuição de 50% na Europa, 41% nas Américas e 9% no restante do mundo. Além de ratificar as conclusões do relatório anterior, observou-se que as famílias, no período pós-crise de 2008, estavam aprimorando seus processos de gestão de riscos (Amit & Liechtenstein, 2012).

A análise de regressão realizada por Berent-Braun e Uhlaner (2010) baseou-se em dados coletados por meio de um questionário eletrônico enviado a uma população de 882 empresas familiares globalmente. Das quais, 64 empresas de 18 países forneceram respostas. As conclusões principais indicaram uma associação positiva entre as práticas de governança familiar e o desempenho financeiro das empresas.

Desta forma, considerando o panorama mundial apresentado ao longo desta seção, evidencia-se a importância dos Family Offices (FOs) na administração das consideráveis fortunas familiares. Os estudos analisados, que compreendem pesquisas do início dos anos 2000 até meados da década de 2010, proporcionam uma visão abrangente sobre a evolução e o papel dessas organizações no contexto global.

As investigações apontam para a presença significativa de famílias no controle de seus negócios principais por meio de FOs, ressaltando a relevância da continuidade do controle familiar mesmo diante do crescimento e da complexidade das empresas. Além disso, a qualidade da governança familiar emerge como um fator determinante para o desempenho das organizações SFOs, indicando que práticas sólidas nesse âmbito estão associadas a resultados financeiros mais positivos.

Os estudos também enfatizam a diversificação de serviços oferecidos pelos FOs, indo além da gestão de investimentos para abranger aspectos como educação, planejamento de sucessão e programas formais de desenvolvimento. A constatação de que as famílias mantêm envolvimento ativo em suas SFOs, muitas vezes com membros familiares liderando, destaca a importância do aspecto familiar na gestão dessas organizações.

Adicionalmente, as pesquisas revelam particularidades regionais, como a tendência das SFOs europeias em apresentar estruturas de governança mais robustas em comparação com outras regiões. Essa informação, embora não seja conclusiva, sugere a influência de contextos culturais e econômicos específicos na configuração dessas organizações ao redor do mundo.

Importante salientar que, apesar do avanço no entendimento proporcionado por essas pesquisas, a escassez de estudos mais recentes, considerando a presente pesquisa, ressalta a necessidade de investigações mais atualizadas sobre o cenário atual dos FOs. A complexidade e dinâmica em constante evolução dessas organizações demandam uma abordagem contínua para compreender seu papel no contexto contemporâneo e antecipar desafios e tendências futuras.

A Goldman Sachs (2024) – family office há muito estabelecido - elaborou um relatório sobre investimentos globais em Family offices. Segundo a empresa, cenário macroeconômico e geopolítico evoluiu drasticamente no último ano. Enquanto os mercados de capitais foram desafiados, os family offices permaneceram calmos e mantiveram a mão firme no volante.

Segundo relatório Goldman Sachs Family Office Investment Insights, Eyes on the Horizon (2024) foi investigado como os family offices institucionais estão alocando capital, alavancando os pontos de vista de mais de 165 tomadores de decisão distintos de family offices globalmente. A avaliação indica que os family offices preservaram sua estratégia de alocação geral. Além disso, eles mantiveram reservas de caixa que proporcionaram um retorno mais elevado, possibilitando investimentos oportunistas nos próximos 12 meses. Muitos mencionaram a intenção de ampliar sua alocação em crédito privado, entre outras categorias de ativos. Esperamos que esses family offices sigam aproveitando taticamente as oportunidades que podem ser menos acessíveis a investidores que estão atrelados a benchmarks, mandatos fixos, prazos de resgate e capital externo. A Figura 2 mostra esses dados.

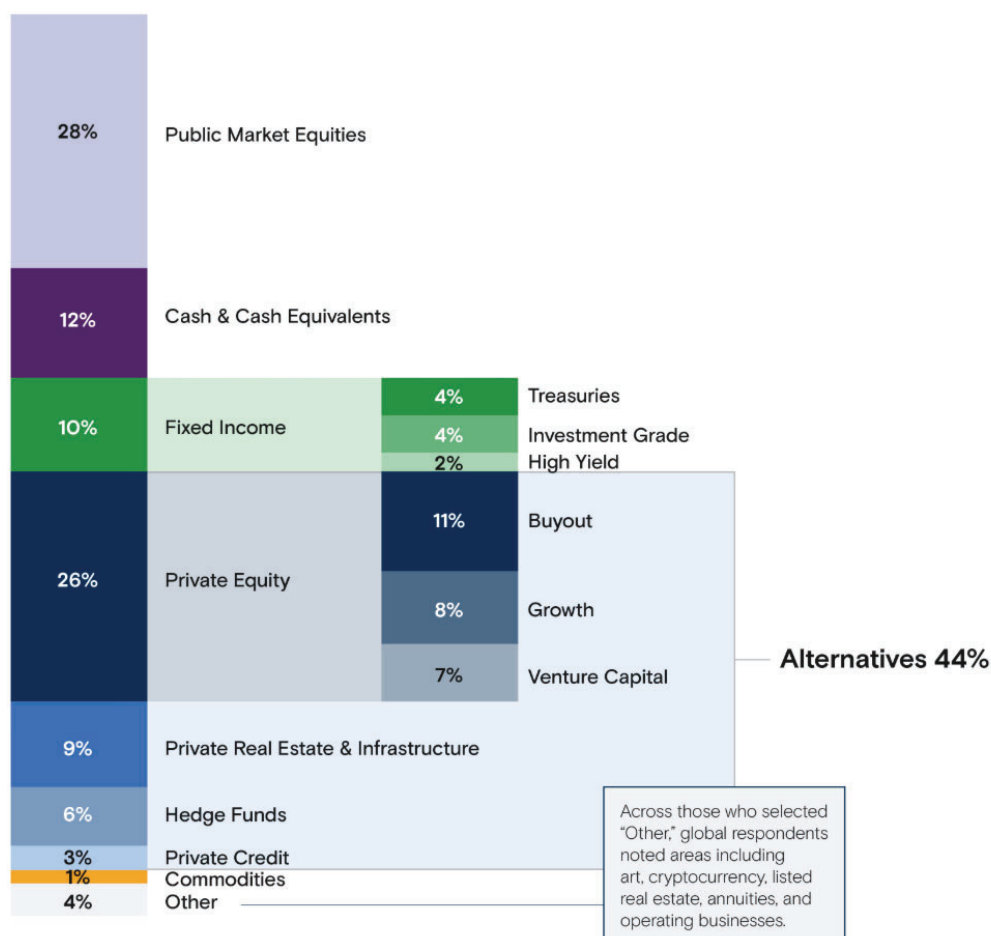


Figura 2. Média de investimentos de ativos dos participantes da pesquisa em 2023.  
Fonte: Goldman Sachs Family Office Investment Insights (2024)

O interessante dessa pesquisa é que ela foi realmente feita globalmente, conforme mostra Figura 3.

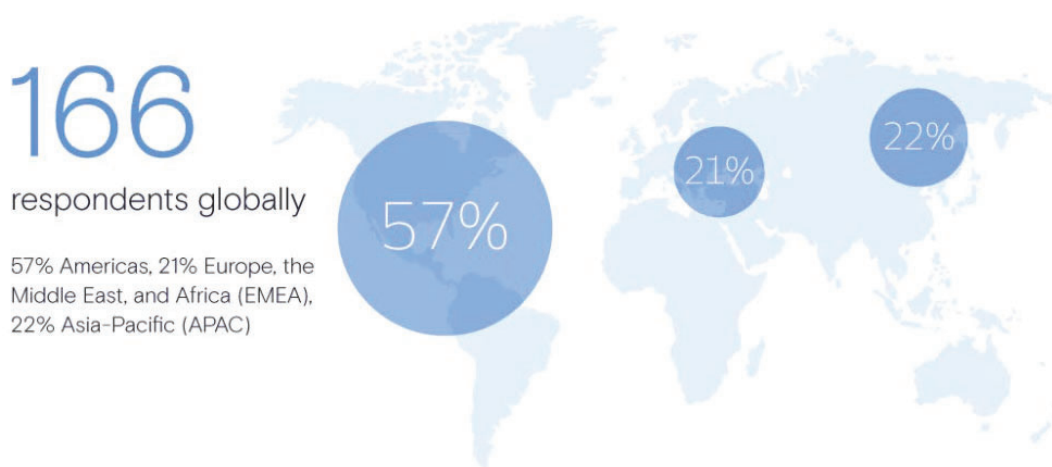


Figura 3. Participantes globais da pesquisa  
Fonte: Goldman Sachs Family Office Investment Insights (2024)

## 2.4 Family Office: Cenário Brasil

Compreender as dinâmicas específicas do mercado brasileiro e as nuances associadas ao aumento da riqueza individual é fundamental para o sucesso e a relevância contínua dos Family Offices. A capacidade de adaptação a esse contexto econômico dinâmico e a oferta de soluções personalizadas destacam-se como atributos essenciais para os Family Offices que buscam prosperar nesse ambiente em evolução.

Silva (2020) descreve que, no Brasil, a atividade de Family Offices teve início na década de 2010 e atualmente gerencia um patrimônio estimado em R\$ 100 bilhões. De acordo com Hack et al. (2014), um Family Office é uma organização voltada para a preservação das riquezas de famílias empreendedoras, além de prestar os serviços acordados por essas famílias. A Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) estima que existam cerca de 100 Family Offices no país. O 'Family Office Report Brasil' de 2018 revelou que 70% dessas organizações têm menos de 10 anos de atuação, 71% ainda não enfrentaram uma transição geracional, 95% conseguiram aumentar seu patrimônio de forma real nos últimos cinco anos e 33% destinam parte de seus recursos à filantropia. Segundo o relatório 'Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras', elaborado em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 43% das famílias empresariais buscam orientação externa para a gestão de seus bens, sendo que apenas 12,5% dessas instituições de apoio são Family Offices próprios e 8,3% são Family Offices terceirizados.

O autor estudou que os family offices no Brasil apresentam especificidades que refletem as peculiaridades do ambiente econômico, regulatório e de mercado do país, exigindo abordagens contábeis e financeiras altamente especializadas para a preservação e expansão patrimonial. Diferentemente de mercados mais maduros, nos quais a previsibilidade econômica e a estabilidade regulatória oferecem um cenário mais uniforme para as decisões de investimento, o Brasil apresenta desafios como volatilidade cambial, alta carga tributária e complexidade burocrática, os quais impactam diretamente na gestão contábil desses escritórios.

Segundo Silva (2020) uma característica relevante dos family offices no contexto brasileiro é a necessidade de gerenciamento eficiente do risco cambial, dado o histórico de desvalorização da moeda nacional. Por isso, a contabilidade gerencial deve incorporar instrumentos financeiros derivativos para hedge cambial, assegurando a proteção dos ativos internacionais e minimizando impactos negativos sobre o balanço patrimonial. Esse tipo de gestão é essencial para manter a sustentabilidade financeira das carteiras em um ambiente macroeconômico sujeito a flutuações significativas.

O planejamento tributário é outro pilar essencial para os family offices no Brasil, segundo Silva (2020). A legislação fiscal brasileira é notoriamente complexa, com incidência de tributos em múltiplas esferas (federal, estadual e municipal) e diferentes alíquotas para variados tipos de rendimentos e ganhos de capital. Neste cenário, a contabilidade desempenha um papel crucial ao fornecer relatórios que suportem a análise de impactos tributários e a tomada de decisão em tempo hábil. Estruturas como holdings familiares são frequentemente utilizadas para centralizar e otimizar a administração de bens e empresas, exigindo controle contábil rigoroso e a adoção de boas práticas de governança corporativa.

No que se refere aos investimentos, a contabilidade é fundamental na avaliação de setores estratégicos, como agronegócio, infraestrutura e tecnologia, que frequentemente são privilegiados nos portfólios de ativos dos family offices brasileiros. A elaboração de demonstrações contábeis consolidadas, com a aplicação de normas internacionais de contabilidade (IFRS), é essencial para garantir a transparência e a conformidade regulatória, além de fornecer informações gerenciais que embasam as estratégias de alocação de capital.

Ademais, muitos family offices brasileiros têm em seu escopo a gestão de ativos imobiliários, dada a relevância histórica desse mercado no país. A mensuração contábil de ativos fixos e sua reavaliação periódica requerem conhecimentos especializados para assegurar a precisão

dos valores registrados no balanço. Além disso, a busca pela maximização de retornos imobiliários exige análises financeiras baseadas em indicadores como taxa interna de retorno (TIR) e valor presente líquido (VPL), instrumentos amplamente utilizados na contabilidade gerencial Silva (2020).

Por fim, é notável o crescente interesse por filantropia e investimento social privado entre os family offices brasileiros. Nesse contexto, a contabilidade é crucial para o controle de recursos destinados a projetos sociais e para a mensuração de impacto, especialmente considerando o compliance com normas fiscais que incentivam atividades filantrópicas Silva (2020). A Tabela 2 compara os mercados para Family office no Brasil e nos países do capitalismo central.

**Tabela 2**

*Comparação de Family offices no Brasil e em países de capitalismo central*

<b>ASPECTOS</b>	<b>FAMILY OFFICES NO BRASIL</b>	<b>FAMILY OFFICES EM PAÍSES DE CAPITALISMO CENTRAL</b>
<b>AMBIENTE ECONÔMICO</b>	Volatilidade elevada devido a flutuações cambiais e inflação; necessidade de hedge cambial.	Estabilidade econômica em mercados desenvolvidos, com menor necessidade de estratégias de proteção cambial.
<b>REGULAÇÃO TRIBUTÁRIA</b>	Complexidade e alta carga tributária; utilizações frequentes de holdings para otimização fiscal.	Regras tributárias mais previsíveis em países desenvolvidos, com incentivos claros para investimentos e filantropia.
<b>PORTFÓLIO DE INVESTIMENTOS</b>	Foco em setores estratégicos como agronegócio, tecnologia e infraestrutura; ativos imobiliários têm grande relevância.	Portfólios diversificados globalmente, com maior exposição a mercados financeiros e tecnologias emergentes.
<b>NORMAS CONTÁBEIS</b>	Necessidade de adaptação às especificidades do sistema contábil brasileiro e IFRS.	Uso consolidado de IFRS e normas locais de países desenvolvidos para transparência global.
<b>GOVERNANÇA E SUCESSÃO</b>	Governança familiar orientada para preservação do patrimônio em ambientes de alta volatilidade.	Estruturas sofisticadas de governança, com protocolos de sucessão bem estabelecidos.
<b>FILANTROPIA</b>	Crescente interesse por investimento social privado; compliance com normas fiscais específicas.	Filantropia consolidada, com mecanismos estruturados e incentivos fiscais em mercados desenvolvidos.
<b>RISCOS E DESAFIOS</b>	Instabilidade regulatória e econômica; burocracia; necessidade de expertise local elevada.	Menor burocracia e ambiente regulatório mais estável, com riscos relacionados a mercados globais e geopolítica.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Silva (2020)

Orth (2013) destacou a escassez de estudos acadêmicos significativos sobre Family Offices no Brasil, observando que as informações disponíveis eram principalmente derivadas de notícias veiculadas na mídia. Este cenário parece não ter evoluído substancialmente até o período de desenvolvimento desta pesquisa.

Para a elaboração da revisão da literatura sobre o tema foram utilizados 103 artigos, dos quais 90 foram obtidos em periódicos científicos e o restante através de pesquisa livre na internet. A análise permitiu evidenciar que apenas 14% dos artigos apresentam alguma abordagem empírica, enquanto 86% foram classificados como artigos opinativos, já que não apresentam rigor científico na sua elaboração. Além disso, nacionalmente, identificaram-se apenas dois estudos tratando do assunto, e ambos são trabalhos de conclusão de curso. Essas circunstâncias evidenciam que o tema ainda é pouco explorado academicamente, embora, na prática, as organizações FOs existam há bastante tempo (Orth, 2013, p. 15-16).

Nos últimos anos, o Brasil tem observado um aumento significativo nas aberturas de capital de suas empresas e nas atividades de fusões e aquisições. Esse cenário tem contribuído para um aumento expressivo no volume de recursos disponíveis para investimentos no país. Em 2011, o número de indivíduos com um patrimônio superior a R\$ 1 milhão alcançou 165 mil, representando um aumento de 6,2% em relação aos dados de 2010. Esse crescimento foi apontado como o mais expressivo quando comparado aos principais países do mundo (Rosa, 2012).

As estatísticas indicam que uma parcela reduzida de empresas familiares brasileiras consegue superar a terceira geração. Conforme Oliveira (1999) destacou, apenas 5% desse universo alcançava esse patamar. Dentre 200 empresas familiares analisadas, somente 2% apresentavam uma existência superior a 100 anos (Novellino, 2007).

Trabalhos como os de Dyer Jr. e Sanchez (1998) evidenciaram que a acumulação, gestão e transferência de riqueza, embora consideradas questões críticas, recebiam pouca atenção por parte da comunidade acadêmica. Apesar do aumento significativo nos estudos sobre famílias empresárias nas últimas décadas, a organização do Family Office permanece carente de uma literatura expressiva. Essa lacuna pode ser explicada, talvez, pelas dificuldades de acesso relacionadas ao sigilo familiar (Moya & Balanguer, 2011).

O contexto de crescimento econômico e aumento na concentração de riqueza no Brasil tem implicações significativas para o setor de Family Offices no país. O aumento no número de indivíduos com considerável patrimônio destaca a necessidade de estratégias eficazes de gestão de ativos e serviços financeiros personalizados, características intrínsecas aos Family Offices. Além disso, a crescente abertura de capital e as atividades de fusões e aquisições indicam um ambiente de negócios dinâmico, o que pode influenciar as estratégias de investimento e gestão de patrimônio adotadas pelos Family Offices no Brasil. A diversificação de portfólio e a busca por oportunidades de investimento estratégicas tornam-se elementos essenciais para atender às demandas de uma clientela cada vez mais sofisticada (Orth, 2013).

O contexto econômico do Brasil, impulsionado por sua ascensão em um sistema capitalista, favorece a criação e manutenção de mecanismos voltados para a preservação da propriedade privada. A disponibilidade crescente de recursos, associada ao fato de que grande parte das empresas no mundo são de natureza familiar (La Porta; Shleifer; Lopez-de-Silanes, 1999), é um componente relevante.

No Brasil, estima-se que um terço das mil maiores empresas seja controlado por famílias empresárias (Mork, 2005; Novellino, 2007). Dessa forma, o Family Office (FO) emerge como uma organização adotada por essas famílias para preservar o patrimônio familiar e, por consequência, a propriedade privada, entre outros objetivos.

A aplicação da Teoria Institucional surge como uma abordagem pertinente para entender as dinâmicas que permeiam as Family Offices no Brasil. A Teoria Institucional, que possui vertentes econômicas e sociais, propõe que o desenvolvimento econômico está intrinsecamente vinculado à atuação das instituições. Essas instituições, formais (regras jurídicas, políticas, econômicas e contratuais) e informais (códigos de conduta, normas de comportamento, valores, convenções, cultura), regulam o comportamento humano na sociedade, visando evitar conflitos sociais (North, 1991).

Paralelamente, a Teoria Institucional Social argumenta que as organizações buscam legitimidade social ao adotar comportamentos semelhantes aos de organizações bem-sucedidas. Essa perspectiva teórica proporciona uma lente valiosa para analisar as práticas e estratégias adotadas pelos Family Offices brasileiros em seu contexto institucional e social (DiMaggio; Powell, 1983).

A utilização das organizações Family Offices (FOs) tem como principal propósito a gestão e preservação do patrimônio familiar. Embora essas entidades tenham sido desenvolvidas por um período mais extenso em outros países, observou-se sua inserção no contexto brasileiro à medida que a economia nacional começou a apresentar resultados favoráveis para investimentos. A

resposta positiva da economia brasileira impulsionou a incorporação das organizações FOs no cenário nacional (Orth, 2013).

Desta forma, considerando a análise do cenário do Family Office no Brasil, esta revisão bibliográfica revela um panorama desafiador em termos de disponibilidade de estudos acadêmicos substanciais sobre o tema. A constatação de Orth (2013) sobre a escassez de publicações expressivas ressalta a limitação de investigações acadêmicas relevantes no contexto brasileiro. A falta de avanço nesse cenário desde então, como observado no desenvolvimento desta pesquisa, destaca a necessidade premente de preencher essa lacuna e expandir o conhecimento sobre Family Offices no país.

A ascensão da economia brasileira, marcada por aumentos significativos nas aberturas de capital e operações de fusões e aquisições, impulsionou a criação e manutenção de mecanismos voltados para a preservação da propriedade privada. A inserção das organizações de Family Office no contexto nacional acompanhou esse movimento, refletindo o interesse crescente em gerenciar e preservar fortunas familiares diante das oportunidades proporcionadas pelo ambiente econômico favorável (Rosa, 2012).

Estatísticas revelam um desafio significativo para as empresas familiares brasileiras, pois poucas conseguem ultrapassar a terceira geração. Apenas 2% das 200 empresas familiares analisadas por Novellino (2007) tinham mais de 100 anos de existência. Essa realidade destaca a necessidade de abordagens eficazes para a gestão, acumulação e transferência de riqueza ao longo das gerações, ressaltando a relevância de estratégias como as implementadas pelos Family Offices.

A Ise Business School, que é uma instituição de educação executiva brasileira, localizada no município de São Paulo. Trataremos dados obtidos por ela sobre Family office no Brasil. Na Figura 4 vê-se uma topografia dos Family offices no Brasil entre 2018 e 2019. A pesquisa investigou há quanto tempo existem os Family offices, o tipo de Family office (se integrado à família e ou se é independente da empresa familiar) e os ativos em gestão dos Family office investigado.

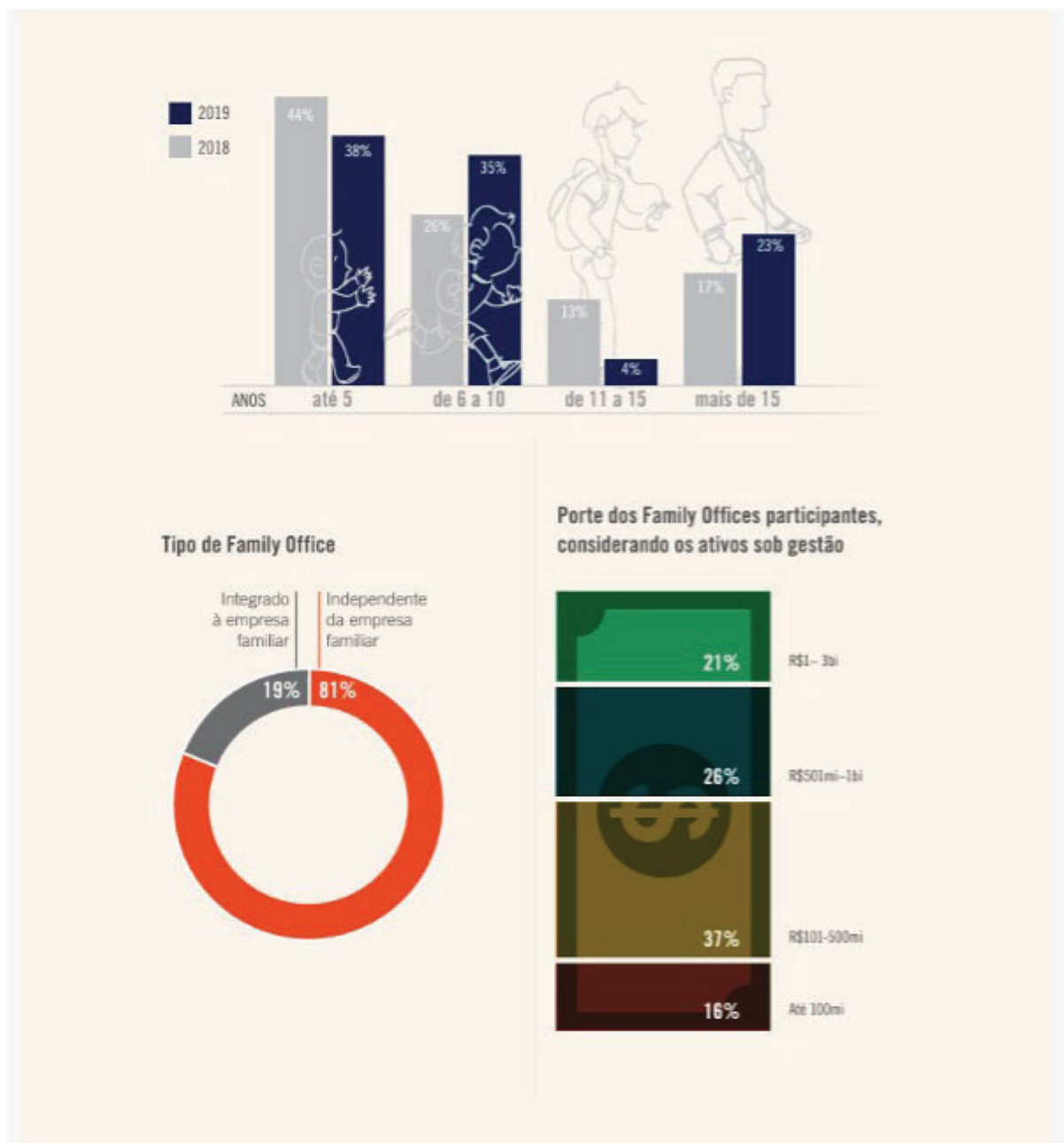


Figura 4. Dados sobre Family Offices no Brasil entre 2018 e 2019.

Fonte: Ise Business School (2020)

Conforme se pode verificar, o Family office é realmente jovem no Brasil e não tem a tradição que avaliamos em países do norte do capitalismo. Também se pode avaliar que a maior parte dos Family offices são independentes da empresa familiar, justamente como a literatura menciona ser o ideal. Finalmente, a Figura 4 mostra que há muitos ativos sendo movimentados, entre 100 milhões a 3 bilhões.

A mesma pesquisa também investigou as motivações das famílias para a contratação do Family office. A Figura 5 mostra justamente as motivações que as famílias que participaram da pesquisa indicaram.

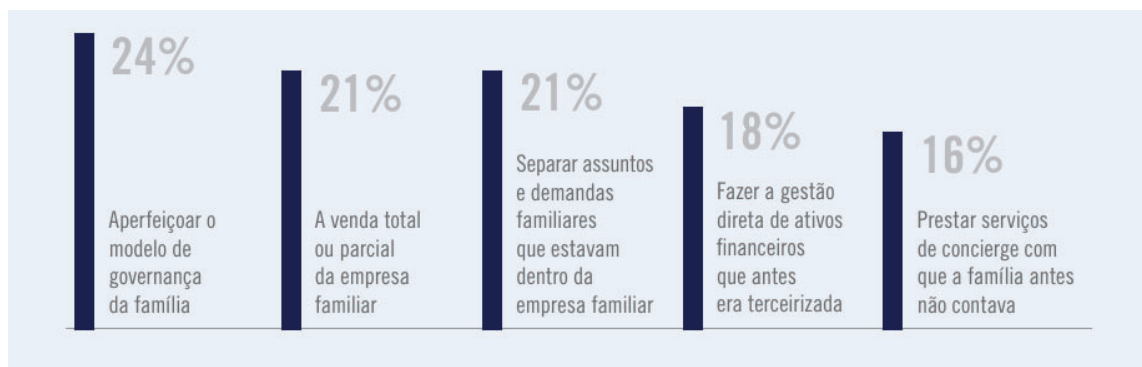


Figura 5. Motivações que levaram a família a contratar o Family Office  
 Fonte: Ise Business School (2020)

A pesquisa em questão revelou, portanto, que 24% das famílias optaram por um family office para melhorar a governança financeira. Governança, no contexto contábil, refere-se ao conjunto de práticas, processos e controles utilizados para administrar recursos de maneira eficiente, transparente e ética. Ao transferir a gestão financeira para uma entidade especializada, essas famílias garantem maior controle sobre a alocação de ativos, monitoramento de desempenho e redução de riscos operacionais. A governança robusta é essencial para evitar conflitos internos e preservar o patrimônio a longo prazo, especialmente em contextos de sucessão.

Outro dado relevante é que 21% das famílias destacaram a intenção de vender ativos familiares, total ou parcialmente. Esse comportamento reflete a crescente necessidade de liquidez e diversificação dos investimentos. A venda de ativos pode estar associada a estratégias de reequilíbrio de portfólio, resposta a mudanças no mercado ou mesmo a uma transição geracional, em que os novos gestores familiares preferem formas mais líquidas e diversificadas de patrimônio. Na perspectiva contábil, esse processo demanda avaliações precisas, gestão de riscos tributários e compliance regulatório.

Paralelamente, 21% das famílias indicaram a necessidade de separar questões familiares das demandas da empresa familiar. A sobreposição entre negócios e questões pessoais frequentemente gera conflitos que podem comprometer tanto a eficiência empresarial quanto os laços familiares. Nesse sentido, o family office atua como um mecanismo de mediação, segregando responsabilidades e criando estruturas claras de tomada de decisão. Essa separação é fundamental para alinhar as prioridades estratégicas das empresas familiares aos objetivos patrimoniais, garantindo que ambos operem de forma harmônica.

Ainda, 18% optaram pela gestão direta de ativos financeiros, anteriormente terceirizada. Essa mudança pode ser interpretada como uma tentativa de aumentar o controle sobre os investimentos e reduzir custos associados à intermediação financeira. Além disso, ela reflete a busca por estratégias mais personalizadas, que atendam melhor aos objetivos e valores da família. Do ponto de vista contábil, a internalização da gestão de ativos exige sistemas robustos de contabilidade gerencial, capazes de fornecer informações tempestivas e detalhadas para apoiar a tomada de decisão.

Por fim, 16% das famílias destacaram a prestação de serviços de concierge como uma motivação para criar um family office. Esses serviços, que incluem desde o planejamento de viagens até a gestão de propriedades, ilustram o caráter abrangente dessa estrutura. Embora pareça uma função periférica, ela desempenha um papel importante ao liberar os membros da família de tarefas operacionais, permitindo-lhes focar em questões estratégicas e pessoais mais significativas.

Uma vez que aqui está se investigando modelos de ciclo de vida organizacional, é fundamental avaliar o prazo esperado para a próxima transição geracional, porque elas impactam na gestão e na configuração do ciclo, conforme Figura 6.

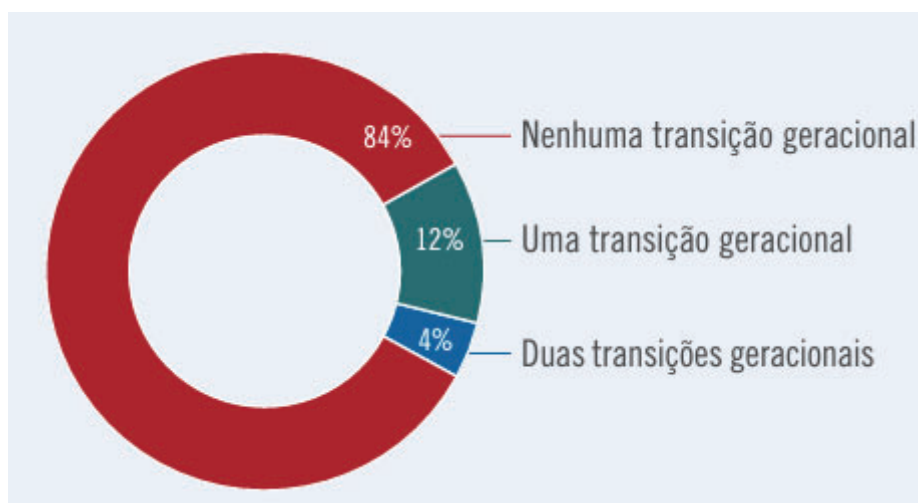


Figura 6. Número de transições geracionais ocorridas no Family Office  
Fonte: Ise Business School (2020)

Escrivão Filho e Oliveira (2009) discutem que as transições geracionais no family office estão profundamente conectadas ao ciclo de vida organizacional, que abrange as fases de nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio. Cada transição geracional representa um momento crítico que pode impactar significativamente a trajetória do family office, influenciando desde a continuidade da visão estratégica até a estabilidade das operações.

No estágio inicial, correspondente à fase de nascimento, o family office reflete os valores e a visão da geração fundadora. É nessa etapa que a estrutura básica é estabelecida, incluindo a definição de processos de governança, estratégias de gestão de ativos e mecanismos para atender às demandas da família. A primeira transição geracional, que ocorre quando os sucessores assumem a liderança, é um marco essencial que pode determinar se o family office avança para a fase de crescimento ou enfrenta instabilidade. Essa transição frequentemente traz novos objetivos, uma visão revisitada sobre investimentos e o desafio de alinhar interesses intergeracionais. A pesquisa de Ise Business School (2020) também traz um dado importante para entender isso, que é justamente para o prazo esperado para a próxima transição geracional, conforme Figura 7.

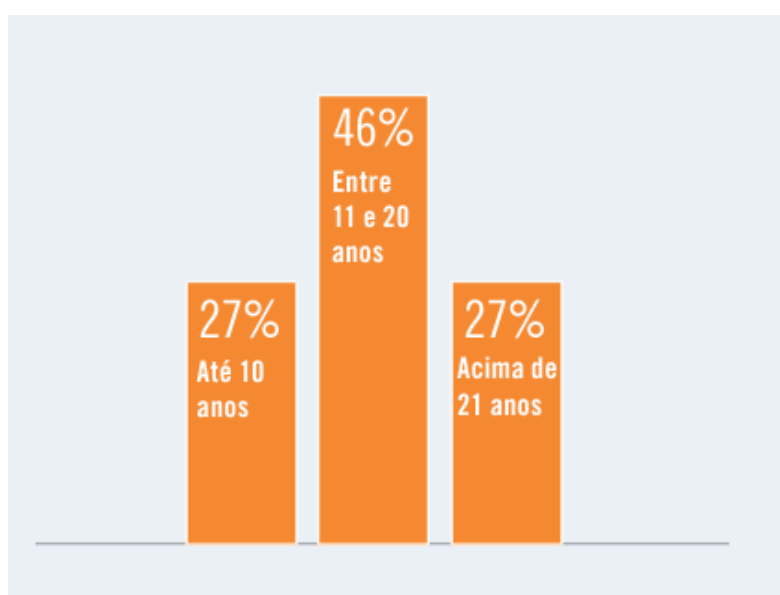


Figura 7. Próximas transições geracionais nos próximos 10 anos  
Fonte: Ise Business School (2020)

Indicamos aqui essa imagem para mostrar que, a cada nova transição, talvez o ciclo seja interrompido e volte ao início, dependendo do grau de maturidade do Family office. Importante lembrar que, conforme nossa revisão da literatura vai mostrar, o ciclo não é linear, pelo controle, ele pode retroceder.

Ainda conforme Escrivão Filho e Oliveira (2009), à medida que o family office cresce e entra na fase de maturidade, as segundas e terceiras transições geracionais tendem a apresentar complexidades adicionais. Com o aumento no número de membros da família e a diversificação de seus interesses, surgem desafios relacionados à governança participativa, à distribuição de poder decisório e à preservação de objetivos comuns. Essas transições podem introduzir novos processos ou estratégias, como a revisão de políticas de alocação de recursos e a implementação de práticas mais sofisticadas de contabilidade gerencial para garantir maior transparência e controle.

Escrivão Filho e Oliveira (2009) discutem ainda que, a cada transição geracional, no entanto, traz riscos que podem acelerar a entrada no estágio de declínio se não forem bem gerenciados. A falta de consenso entre os sucessores ou a ausência de um planejamento sucessório claro pode levar a conflitos internos, fragmentação da estrutura organizacional e perda de foco estratégico. Por outro lado, uma transição bem-sucedida pode impulsionar o family office para uma fase de renovação, caracterizada pela adaptação às mudanças do mercado, incorporação de tecnologias emergentes e reformulação de políticas internas para atender às novas demandas familiares.

Assim, o número de transições geracionais ocorridas em um family office é um indicador relevante do nível de maturidade organizacional e da capacidade de adaptação ao longo do ciclo de vida. Enquanto as transições representam oportunidades para inovação e revitalização, elas também destacam a importância de uma governança sólida, planejamento estratégico contínuo e uma abordagem contábil que permita a avaliação detalhada dos impactos financeiros e operacionais ao longo das gerações.

A hipótese de que os modelos de ciclos de vida organizacionais impactam também o Family office foi confirmada pela pesquisa da Ise Business School (2020). Ao comparar os anos de 2018 e 2019, os pesquisadores mostram como as empresas mudam em médio prazo, como mostra a Figura 8.

<b>Conselho de Família</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Sim, de maneira formal - acordos mínimos sobre o funcionamento do órgão (número de membros, perfil, periodicidade, caráter deliberativo); reuniões funcionando com pauta e ata.	33%	42%
Sim, mas de maneira mais informal	50%	46%
Não	17%	13%

<b>Comitê de Investimentos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Sim, de maneira formal - acordos mínimos sobre o funcionamento do órgão (número de membros, perfil, periodicidade, caráter deliberativo); reuniões funcionando com pauta e ata.	42%	25%
Sim, mas de maneira mais informal	33%	58%
Não	25%	17%

<b>Política de Investimentos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Sim, além das diretrizes de investimentos propostas pelo time, ela possui aspectos solicitados pela família de acordo com seus interesses	50%	39%
Sim, e ela foi elaborada pelo time de investimentos, sem participação da família	N/D	9%
Possui, mas informalmente - não está documentada, apenas combinação verbal.	46%	48%
Não possui	4%	4%

Figura 8. Próximas transições geracionais nos próximos 10 anos  
 Fonte: Ise Business School (2020)

Conforme podemos avaliar, há impactos significativos na governança dos Family offices e na gestão contábil quando considerados um ano de movimento no ciclo organizacional.

A literatura examinada também aponta para uma lacuna no tratamento acadêmico da organização Family Office, evidenciando que, apesar do aumento nos estudos sobre famílias empresárias, o tema do Family Office permanece relativamente pouco explorado (Moya; Balanguer, 2011). As dificuldades relacionadas ao sigilo familiar podem explicar, em parte, a escassez de trabalhos acadêmicos substanciais nessa área.

Concluindo, esta revisão bibliográfica sobre o cenário do Family Office no Brasil revela a carência de estudos aprofundados e pesquisas significativas sobre o tema. A complexidade inerente à gestão de fortunas familiares e a preservação da propriedade privada destacam a importância de futuras investigações para preencher essa lacuna, contribuindo para o entendimento e aprimoramento das práticas relacionadas aos Family Offices no contexto brasileiro.

## 2.5 Family Office: Impacto na economia

Esta seção busca explorar e analisar os potenciais impactos que os Family Offices (FOs) podem exercer na economia em diferentes níveis: global, em nações subdesenvolvidas e, de maneira específica, na economia brasileira. É importante destacar que a abordagem adotada nesta seção se baseia em uma síntese abrangente de diversos textos relacionados ao tema, uma vez que não foram

identificados trabalhos específicos que abordem de maneira direta e consolidada o impacto dos FOs na economia.

A não localização de estudos específicos sobre o tema demandou uma abordagem integrativa, reunindo informações provenientes de diversas fontes que discutem aspectos relacionados aos FOs, como suas atividades, investimentos e implicações econômicas (Hauser 2007; Robles, 2009; Amit & Liechtenstein, 2012; Rivo-López, Suárez-Blázquez, & Reyes-Santías, 2021). Dessa forma, a análise apresentada nesta seção é uma construção fundamentada em conhecimentos que, somados, oferecem dados relevantes sobre o papel dos FOs no cenário econômico mundial, em nações em desenvolvimento e no contexto específico do Brasil.

Ao explorar os possíveis benefícios e desafios associados à presença dos FOs na economia, considerando diferentes perspectivas geográficas, pretende-se fornecer uma visão abrangente sobre como essas entidades influenciam e são influenciadas pelos contextos econômicos em que operam. Ainda que não tenham sido encontrados estudos dedicados exclusivamente ao tema do impacto econômico dos FOs, a análise aqui apresentada busca preencher essa lacuna por meio de uma análise contextualizada e embasada em fontes variadas, visando compreender as nuances dessa dinâmica complexa.

No âmbito da economia mundial, o impacto dos Family Offices (FOs) é substancial, contribuindo para diversos aspectos que vão além da esfera familiar. Os benefícios associados à presença e atuação dessas organizações refletem não apenas na gestão eficiente de grandes fortunas, mas também em implicações mais amplas para os países onde estão estabelecidos. Uma contribuição significativa dos FOs para a economia mundial reside na promoção da estabilidade financeira. Ao gerenciar ativos de famílias ultra ricas, essas organizações desempenham um papel importante na preservação e crescimento do capital, o que, por sua vez, pode estabilizar os mercados financeiros e contribuir para a solidez do sistema econômico global. A diversificação de investimentos realizada pelos FOs pode atenuar riscos associados à volatilidade de determinados setores, proporcionando uma abordagem mais equilibrada para a alocação de recursos financeiros (Hauser 2007; Robles, 2009; Azevedo, Orélio, & Ehlers, 2020).

Johansson, Karlsson e Malm (2020) também discutem que os Family offices desempenham um papel significativo na economia, mas destoando das expectativas econômicas convencionais em relação ao comportamento das organizações. No entanto, o conhecimento sobre a forma como essas empresas são abordadas na teoria econômica é limitado.

Os resultados das pesquisas dos autores indicaram que os Family offices não fazem parte dos currículos analisados de universidades na área de negócios. Além disso, os professores e autores raramente publicam estudos sobre elas e, em grande parte, não consideram necessário integrá-las na teoria econômica. O artigo de Karlsson e Malm (2020) conclui que a exclusão das family offices da teoria econômica "principal" se deve a uma escassez de pluralismo nas abordagens, incompatibilidades axiomáticas, influências históricas, vies institucional e limitações nos dados disponíveis. Por fim, sugere-se que a incorporação da teoria das empresas familiares nos modelos econômicos convencionais provavelmente ocorrerá fora das instituições acadêmicas de maior prestígio devido à continuidade nas linhas de pesquisa existentes.

Segundo Johansson, Karlsson e Malm (2020) em economia, as empresas são tipicamente modeladas como agentes representativos, ou seja, como atomísticas, homogêneas e maximizadoras de lucro. Enquanto isso, pesquisas sugerem que essas suposições podem ser inadequadas para explicar o comportamento dos Family offices. Existem várias razões para essa deficiência, mas os mecanismos causais que impulsionam essas diferenças dependem, em parte, de como as empresas familiares são definidas. No entanto, existem algumas características comuns que se aplicam à maioria, se não a todas, as empresas familiares. Talvez a mais proeminente dessas características seja que o comportamento das Family offices é amplamente influenciado pelas preferências e ambições dos membros da família. Em particular, isso significa que as funções objetivas dos Family offices não estão necessariamente confinadas ao lucro, mas também podem incluir fatores como elevar o status social, alcançar a independência ou construir um legado para as gerações futuras.

Johansson, Karlsson e Malm (2020) discutem que, na teoria macroeconômica, as empresas são geralmente modeladas de acordo com suposições microeconômicas, o que significa que os modelos macroeconômicos tipicamente incorporam as mesmas limitações que seus equivalentes microeconômicos. Além dessas limitações, no entanto, pode haver outras razões para implementar negócios familiares na teoria macroeconômica. Isso ocorre porque a macroeconomia está intimamente associada à implementação e ao design da política econômica. Portanto, ao ignorar os Family offices, os pesquisadores macroeconômicos podem não apenas derivar conclusões imprecisas sobre os mecanismos que impulsionam o desenvolvimento econômico, mas também correr o risco de promover uma política econômica ineficiente. Dado o tamanho do setor de Family offices e o desvio dessas empresas das principais suposições sobre o comportamento das empresas, isso pode ter implicações profundas para o desempenho macroeconômico.

Portanto, segundo os autores, a disparidade atual entre as previsões econômicas padrão e o comportamento dos negócios familiares não tem apenas implicações teóricas, mas também um impacto potencial na política. Ao ignorar os Family offices, a política econômica corre o risco de ser ineficiente, pois pode deixar de abordar os problemas enfrentados pela maioria das empresas em suas atividades diárias;

Johansson, Karlsson e Malm (2020) afirmam ainda que os family offices ocupam um lugar potencial não apenas na microeconomia, mas também na teoria macroeconômica. Pesquisas sugerem que a grande maioria das empresas no mundo todo é controlada por famílias, o que significa que as empresas familiares provavelmente terão influência considerável no desenvolvimento macroeconômico. Além disso, pesquisas também indicam que os Family offices respondem de forma diferente de outras empresas com relação a mudanças macroeconômicas e mudanças na política econômica, por exemplo, com relação a financiamento e decisões de contratação e demissão. Assim, uma grande parcela de todas as Family offices provavelmente se comportará de forma diferente de outras empresas, enquanto a teoria macroeconômica predominante e, muitas vezes implicitamente, a política econômica estão atualmente mal equipadas para incorporar essas diferenças.

Assim, a tarefa de incorporar Family offices na teoria macroeconômica pode não ser muito diferente daquela de incorporá-la na teoria microeconômica. Os modelos macroeconômicos já distinguem entre, por exemplo, propriedade nacional e estrangeira. Portanto, é plausível introduzir uma modelagem semelhante para distinguir entre propriedade familiar e propriedade não familiar.

Outro aspecto relevante é o potencial impacto positivo na geração de empregos e no estímulo à inovação. Muitos FOs estão envolvidos não apenas na gestão de ativos financeiros, mas também no apoio a iniciativas empreendedoras, investindo em empresas e projetos inovadores. Essa participação ativa no cenário empresarial pode resultar na criação de empregos, no fomento à pesquisa e desenvolvimento e no impulso à economia real. Contudo, e deve-se reconhecer que, embora os FOs possam trazer benefícios substanciais, também apresentam desafios e implicações que merecem atenção. Uma das preocupações associadas a essas organizações é a questão da desigualdade econômica. A concentração de riqueza em mãos de poucas famílias ultrarricas, administradas por FOs, pode intensificar disparidades socioeconômicas, criando um cenário em que uma pequena parcela detém uma fatia desproporcional da riqueza (Bernhoeft, 2003; Hauser 2007; Robles, 2009; Formentin, 2016).

Além disso, a natureza muitas vezes opaca e privada dos FOs pode suscitar questões relacionadas à transparência e prestação de contas. A falta de divulgação pública de informações sobre as atividades e investimentos dessas organizações pode levantar preocupações quanto à regulação e supervisão adequadas, potencialmente criando lacunas que permitam práticas financeiras arriscadas ou até mesmo ilícitas. Portanto, enquanto os FOs desempenham um papel importante na economia mundial, é essencial equilibrar os benefícios econômicos que proporcionam com a necessidade de garantir uma distribuição equitativa dos recursos e uma supervisão adequada para mitigar riscos sistêmicos. A pesquisa contínua e a regulamentação eficaz

são fundamentais para compreender e gerenciar o impacto dessas organizações no contexto econômico global.

O impacto dos Family Offices (FOs) na economia das nações subdesenvolvidas é um tema complexo, pois envolve considerações sobre a dinâmica socioeconômica específica desses países. Analisando os possíveis benefícios, assim como os desafios associados, é possível compreender melhor como a presença de FOs pode afetar essas economias.

Em um contexto positivo, a atuação dos FOs pode trazer benefícios substanciais para as nações subdesenvolvidas. A atração de investimentos provenientes de famílias ultrarricas administradas por FOs pode impulsionar setores-chave, como infraestrutura, tecnologia e serviços financeiros. Esses investimentos diretos podem gerar empregos, estimular o crescimento econômico e contribuir para o desenvolvimento de indústrias locais. Adicionalmente, os FOs, ao engajarem-se em atividades filantrópicas, podem desempenhar um papel significativo no apoio a iniciativas sociais e ambientais. A destinação de recursos para projetos voltados à educação, saúde, meio ambiente e desenvolvimento sustentável pode ter um impacto positivo nas comunidades locais, promovendo melhorias significativas na qualidade de vida (La Porta, Shleifer, & Lopez-deSilanez, 1999; Mork, 2005; Formentin, 2016).

No entanto, deve-se considerar os desafios e possíveis problemas associados à presença de FOs em nações subdesenvolvidas. Um dos principais pontos de atenção é a possibilidade de acentuar desigualdades já existentes. A concentração de riqueza nas mãos de poucas famílias, administradas por FOs, pode intensificar disparidades socioeconômicas, exacerbando as diferenças entre uma elite econômica e a população em geral. Outra preocupação deve residir na potencial falta de transparência e regulamentação efetiva. Em contextos em que as instituições regulatórias podem ser mais frágeis, a atuação dos FOs pode encontrar menos obstáculos para operar de maneira opaca. A falta de prestação de contas e supervisão adequada pode abrir espaço para práticas financeiras arriscadas, evasão fiscal e outras atividades que podem prejudicar a estabilidade econômica (La Porta, Shleifer, & Lopez-de-Silanez, 1999; Formentin, 2016).

Além disso, a dependência excessiva de investimentos estrangeiros administrados por FOs pode criar uma vulnerabilidade econômica, especialmente se houver uma retirada súbita desses investimentos. Isso pode expor as economias subdesenvolvidas a riscos significativos, como volatilidade nos mercados financeiros locais e desequilíbrios na balança de pagamentos. Em síntese, embora os FOs possam trazer benefícios importantes para as nações subdesenvolvidas, é imperativo equilibrar esses ganhos com estratégias políticas e regulatórias que assegurem uma distribuição justa dos benefícios econômicos e minimizem os riscos associados à sua atuação. O desafio reside em criar um ambiente propício para o investimento, ao mesmo tempo em que se estabelecem salvaguardas contra práticas que possam comprometer o bem-estar econômico e social dessas nações (Painceira & Carcanholo, 2002; Mork, 2005; Formentin, 2016).

No cenário da economia brasileira, a presença de Family Offices (FOs) pode apresentar tanto benefícios quanto desafios, influenciando diversos aspectos do ambiente econômico nacional. Dentre os benefícios potenciais, destaca-se o papel dos FOs como impulsionadores do desenvolvimento econômico. Através de investimentos diretos em setores estratégicos, como infraestrutura, tecnologia e indústrias locais, os FOs têm a capacidade de gerar empregos, estimular o crescimento e contribuir para a diversificação da economia. Essa injeção de capital pode ser particularmente relevante em momentos de desafios econômicos, proporcionando estabilidade e fomentando a inovação (Orth, 2013; Silva, 2020; Rodrigues, 2021).

Ademais, os FOs podem desempenhar um papel fundamental na promoção da responsabilidade social e filantropia. Ao destinarem recursos para iniciativas educacionais, de saúde e projetos sociais, contribuem para melhorias significativas no bem-estar da sociedade brasileira. Essas ações não apenas geram impacto positivo direto nas comunidades, mas também fortalecem a imagem das famílias envolvidas e seus escritórios perante o público e as autoridades. No entanto, há desafios e possíveis problemas associados à presença dos FOs na economia brasileira. A concentração de riqueza em mãos de poucas famílias, administradas por FOs, pode intensificar

desigualdades sociais e econômicas, especialmente se não houver uma distribuição equitativa dos benefícios gerados por esses investimentos. A disparidade econômica pode resultar em tensões sociais e políticas (Orth, 2013; Formentin, 2016; Silva, 2020; Rodrigues, 2021).

Outra consideração importante, como já citado, diz respeito à transparência e à regulamentação. A falta de clareza nas atividades dos FOs, combinada com a fragilidade de instituições regulatórias, pode criar um ambiente propício para práticas financeiras arriscadas, evasão fiscal e outros comportamentos que podem comprometer a estabilidade econômica. Além disso, a dependência excessiva de investimentos estrangeiros administrados por FOs pode sujeitar a economia brasileira a riscos externos, como volatilidade nos mercados financeiros globais e impactos de decisões tomadas fora do país. Uma retirada abrupta desses investimentos poderia ter implicações significativas para a estabilidade econômica local.

Em conclusão, pode-se dizer que os FOs podem contribuir positivamente para a economia brasileira, desde que haja um equilíbrio cuidadoso entre a atração de investimentos, a promoção do desenvolvimento econômico e a implementação de medidas regulatórias que garantam a transparência e a responsabilidade. A busca por uma abordagem equitativa e sustentável na integração dos FOs na economia brasileira é essencial para maximizar os benefícios e minimizar os possíveis problemas associados a essa dinâmica.

Desta forma, finalizando a seção 2.5, que explorou o tema "Family Office: Impacto na Economia", é possível observar que a literatura revisada oferece uma visão abrangente e contextualizada sobre os possíveis efeitos dos Family Offices (FOs) nos cenários econômicos. Apesar da ausência de estudos específicos dedicados exclusivamente ao impacto econômico dos FOs, esta análise integrativa pode revelar elementos que se considerou relevantes sobre as influências dessas entidades em níveis global, em nações subdesenvolvidas e, de maneira específica, na economia brasileira.

A presença dos FOs no panorama econômico mundial parece desempenhar um papel significativo, contribuindo para a gestão eficiente de grandes fortunas familiares e, por conseguinte, para a estabilidade financeira e o crescimento sustentável. Em países em desenvolvimento, os FOs podem representar uma fonte potencial de investimentos e expertise, trazendo benefícios para o desenvolvimento econômico. No entanto, é importante salientar que essa influência não está isenta de desafios. Questões como a concentração de recursos em mãos privadas e possíveis impactos na desigualdade econômica merecem atenção. Além disso, a falta de transparência e regulamentação adequada podem levantar preocupações sobre a accountability e a responsabilidade social dos FOs.

Diante desse panorama, percebe-se a necessidade de futuras pesquisas aprofundadas que explorem mais detalhadamente o impacto econômico dos FOs, considerando as particularidades de diferentes contextos nacionais. Esse aprofundamento poderá fornecer subsídios adicionais para a compreensão das implicações mais amplas dessas entidades no cenário econômico global e local.

## **2.6 Abordagens Do Desenvolvimento Organizacional Sob A Ótica Da Teoria Do Ciclo De Vida**

Neste estudo, optou-se por priorizar os modelos teóricos de Lester et al. (2003) e Neczyk et al. (2007) como base central da análise. Tais modelos foram escolhidos devido à sua capacidade de relacionar as transições organizacionais com práticas financeiras e estratégicas específicas, características essenciais para a compreensão do ciclo de vida de Single Family Offices (SFOs). Embora os modelos de Greiner, Adizes, Quinn e Cameron, e Miller e Friesen sejam apresentados para contextualização e comparação, este estudo se concentra nos modelos de Lester et al. (2003) e Neczyk et al. (2007), que possuem maior aplicabilidade prática ao contexto dos Single Family Offices, especialmente pela integração de aspectos financeiros e estratégicos.

O estudo do ciclo de vida organizacional é um elemento central na gestão empresarial, fornecendo insights cruciais sobre a evolução das entidades corporativas. Este domínio teórico, baseado na noção de que organizações progridem através de estágios distintos com desafios e oportunidades específicos, é essencial para compreender e antecipar mudanças estratégicas,

operacionais e gerenciais (Greiner, 1972; Lester et al., 2003). A relevância desta abordagem transcende a mera categorização de estágios empresariais, atuando como uma ferramenta vital para analisar e responder às dinâmicas do ambiente de negócios.

Uma análise abrangente da literatura dedicada ao ciclo de vida organizacional revela uma profusão de metodologias desenvolvidas ao longo dos anos para determinar o estágio de ciclo de vida de uma organização. Cada uma dessas abordagens traz consigo suas próprias classificações e critérios distintos (Galbraith, 1982; Miller & Friesen, 1984).

A Tabela 3 oferece uma compilação de estudos abrangendo um período que se estende de 1979 até 2007. Essa faixa temporal abarca uma diversidade de perspectivas e abordagens metodológicas que contribuem para uma visão abrangente das evoluções conceituais e das diversas interpretações relacionadas ao ciclo de vida organizacional. Essa variedade de estudos e modelos serve como uma base sólida para nossa pesquisa, enriquecendo nossa compreensão desse campo dinâmico e multidisciplinar.

**Tabela 3**

*Modelos de estágios ou fases do ciclo de vida organizacional*

Modelo/Autores	Ano	Estágios/Fases
Adizes (1979)	1979	Infância, Pré-Adolescência (Toca-Toca), Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Pré-Burocracia, Burocracia e Morte
Churchill e Lewis	1983	Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem, Maturidade
Quinn e Cameron	1983	Estágio empresarial, Estágio de coletividade, Estágio de formalização e controle, Estágio de elaboração e adaptação da estrutura
Miller e Friesen	1984	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio
Scott e Bruce	1987	Início, Sobrevivência, Crescimento, Expansão, Maturidade
Kaufmann	1990	Nascimento, Crescimento, Maturação e institucionalização, Renovação
Adizes	1993	Namoro, Infância, Toca-toca, Adolescência, Plenitude, Estabilidade, Aristocracia, Burocracia incipiente, Burocracia e morte
Macedo	1993	Crescimento pela criatividade, Direção, Delegação, Coordenação, Cooperação
Mount, Zinger e Forsyth	1993	Empresa operada pelo dono, Transição para uma empresa administrada pelo dono, Empresa administrada pelo dono, Transição para uma empresa profissional, Administração profissional
Reynolds, Storey e Westhead	1994	Concepção, Gestação e nascimento, Infância e crescimento
Marques	1994	Estágio conceitual, Organizativo, Produtivo, Caçador, Administrativo, Normativo, Participativo, Adaptativo, Inovativo
Gersick et al.	1997	Inicial, Expansão/Formalização, Maturidade
Greiner	1998	Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação, Colaboração
Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo	1998	Empreendimento, Formalização, Flexibilização
Moreira	1999	O dono, O dono e seus assessores, O dono, seus assessores e uma estrutura, Estrutura, Vocação dos negócios, Desestruturação da organização

Lester, Parnell e Carraher	2003	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio
Necyk, Souza & Frezatti (2007)	2007	Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento, Declínio

Fonte: Adaptado de Lester et al. (2003)

No presente estudo, foram adotados os modelos de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007) para uma análise mais profunda do desenvolvimento organizacional, alinhando teorias existentes com as características específicas do objeto de estudo. O modelo de Lester et al. (2003) oferece um quadro robusto para entender as transições e desafios enfrentados por organizações em sua jornada, enquanto Necyk et al. (2007) proporcionam uma perspectiva valiosa na avaliação da sustentabilidade e perpetuidade organizacional através de análises financeiras detalhadas.

Ao correlacionar as fases do ciclo de vida organizacional com demonstrações financeiras, Necyk et al. (2007) sugerem um método para avaliar como estratégias e práticas financeiras se alinham com as necessidades e desafios de cada estágio. A integração do modelo de Lester et al. (2003) com a análise financeira de Necyk, Souza & Frezatti oferece um conjunto de ferramentas robustas para diagnóstico e gestão de desafios organizacionais em diferentes fases do ciclo de vida.

Esta abordagem combinada proporciona uma visão holística essencial para avaliar a capacidade de uma organização de se manter viável, crescer e evoluir no contexto empresarial dinâmico (Lester et al., 2003; Necyk et al., 2007).

A utilização desses modelos não só proporciona uma base teórica sólida, mas também serve como ferramenta prática para o diagnóstico e orientação de estratégias eficazes em resposta às fases específicas de desenvolvimento enfrentadas pelas organizações. Assim, a pesquisa se beneficia da integração de abordagens teóricas, enriquecendo a análise e fornecendo insights valiosos para a gestão e sustentabilidade das organizações no atual cenário empresarial.

### ***2.6.1 Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Greiner (1972)***

O modelo proposto por Larry Greiner (1972) foi um dos primeiros a estruturar o conceito de ciclo de vida organizacional, destacando a evolução das empresas a partir de fases de crescimento e crises gerenciais. Sua abordagem sugere que as organizações passam por estágios previsíveis de desenvolvimento, nos quais enfrentam desafios específicos relacionados ao crescimento e à necessidade de adaptação estrutural. Esse modelo tornou-se uma referência fundamental para estudos posteriores sobre a evolução organizacional e as mudanças estratégicas exigidas ao longo do tempo. Os estudos de Escrivão Filho e Oliveira (2009) discutem justamente o modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner (1972). Na Figura 9, pode-se observar o ciclo de Greiner, em cada uma de suas etapas:



Figura 9. Estágios de Ciclo de Vida no modelo de Greiner (1972)

Fonte: elaborada pela autora, com base em Greiner (1972)

Escrivão Filho e Oliveira (2009) discutem que o modelo proposto por Greiner (1972) abrange cinco fases – conforme já apresentado - e se aplicada empresas do setor industrial que apresentam um crescimento moderado. Os autores discutem que ele teria desenvolvido sua teoria levando em consideração a dimensão e a idade da organização. À medida que a empresa se desenvolve e cresce, ela passa por diferentes fases, com problemas que se tornam mais evidentes, culminando em uma crise, onde os métodos e técnicas anteriormente utilizados já não se mostram tão eficientes. Para estabelecer o conteúdo de cada fase, ele analisou cinco aspectos: a duração da existência da empresa, seu tamanho, o estágio de evolução, o estágio de revolução e a taxa de crescimento no setor industrial. As cinco fases do modelo de Greiner (1972) incluem: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. Essas fases representam uma possível sequência estável de desenvolvimento, caracterizada como um processo evolutivo. Porém, durante esse crescimento, as empresas enfrentam períodos desafiadores ou crises, que Greiner considera como os impulsionadores das mudanças de fase. Essas situações complicadas são os momentos de revolução. Portanto, o modelo de Greiner (1972) sugere a presença de uma sequência que começa com um estágio de evolução, seguido por um período de revolução.

Escrivão Filho e Oliveira (2009) discutem que, na fase de crescimento através da criatividade, os fundadores dirigem a empresa. Como empreendedores, estão focados em colocar seus produtos e serviços no mercado, comunicando-se de modo informal com os funcionários. No entanto, à medida que a empresa cresce, eles se sobrecarregam com a gestão administrativa, mais capital é injetado e a produção, assim como o número de funcionários, aumenta. Isso leva a empresa a uma crise de liderança, demandando uma gestão profissional, que pode ser assumida por um dos fundadores ou por alguém contratado para a função.

Por sua vez, conforme os autores, no estágio da direção, a empresa já possui um gestor focado nas operações, a comunicação se torna formal e os orçamentos e atividades são mais detalhados. No entanto, à medida que a empresa se expande e os processos se multiplicam, o gerente não consegue mais supervisionar todas as atividades em execução de forma direta. A organização enfrenta uma crise de autonomia. Há a necessidade de implementar estruturas que favoreçam a delegação e, por isso, novos gerentes de nível inferior são recrutados. Na terceira fase, a de coordenação, o desenvolvimento persiste com as divisões que antes operavam de forma independente, agora reestruturadas em categorias de produtos ou serviços. As funções de apoio

transversal são implementadas, permitindo que a companhia prossiga para um novo ciclo de expansão. Contudo, com o passar do tempo, a organização se depara com uma crise administrativa, demandando a criação de uma nova cultura e estrutura organizacional.

Escrivão Filho e Oliveira (2009) discutem ainda que, na fase de colaboração, os métodos estruturais das etapas de liderança, delegação e coordenação são trocados pelo julgamento profissional. As equipes se reorganizam de maneira ágil. Os projetos são finalizados dentro de uma estrutura matricial, suportados por sistemas de informação e incentivos monetários, que variam conforme o desempenho das equipes. Em certos momentos, a organização se vê incapaz de seguir o ritmo acelerado das transformações do mercado, enfrentando uma crise de expansão interna. O incremento adicional se torna viável por meio do estabelecimento de colaborações com empresas que oferecem complementos.

Finalmente, conforme os mesmos autores, a sexta etapa indica que a expansão pode prosseguir por meio de aquisições, parcerias – formando uma holding para gerir os diversos empreendimentos de forma independente – e colaborações com outras instituições. As taxas de crescimento diferem entre as etapas e até mesmo dentro de cada uma delas.

Lezana e Grapeggia (2023) também discutiram esse modelo e mencionam que Greiner (1972) desenvolveu um modelo de Ciclo de Vida organizacional que considera períodos de desenvolvimento e mudança, além dos aspectos de tamanho e maturidade da empresa, dividindo-o em cinco etapas. Cada etapa é caracterizada por um intervalo de crescimento contínuo (fase de evolução), que é seguido por uma crise administrativa (fase de revolução). Segundo esse modelo, cada fase de crescimento da organização é marcada por um estilo de gestão predominante, possibilitando que cada etapa apresente um conjunto distinto de práticas. De maneira semelhante, cada fase de revolução está ligada a questões gerenciais específicas. Essas fases podem ser verificadas na Tabela 4.

**Tabela 4**

*Fases do Ciclo de Vida Organizacional de Greiner (1972)*

<i>Fase</i>	<i>Descrição</i>	<i>Crise Associada</i>	<i>Soluções e Enfoque</i>
<i>1ª Fase</i>	Enfocada na criação do produto/serviço e na identificação do mercado. Sistemas de gestão rudimentares, pouca documentação. O empreendedor dedica a maior parte do tempo à produção.	Crise de liderança	Domínio de conceitos produtivos, implementação de gestão administrativa e imposição como líder.
<i>2ª Fase</i>	Organização das atividades, separação de tarefas e responsabilidades. Introdução de sistemas de contabilidade e controle de produção.	Crise de autonomia	Delegação de decisões, definição clara de tarefas e responsabilidades.
<i>3ª Fase</i>	Decisão entre manter-se pequeno e rentável ou crescer. Envolve obtenção de recursos para o crescimento e desenvolvimento de capacidades gerenciais.	Crise de controle	Uso de sistemas de coordenação mais elaborados, foco na estratégia e supervisão das atividades gerenciais.
<i>4ª Fase</i>	Crescimento pela coordenação. Implantação de sistemas formais de gestão e configuração burocrática.	Crise de burocracia	Simplificação de procedimentos, equilíbrio entre formalidade e flexibilidade.
<i>5ª Fase</i>	Manutenção e controle de resultados, busca de mecanismos para fomentar o espírito empreendedor. Foco em inovação e aprendizado organizacional.	Superação da burocracia; foco em inovação	Uso de sistemas simplificados, incentivo à experimentação, colaboração interpessoal e aprendizado contínuo.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Lezana e Grapeggia (2023)

Lezana e Grapeggia (2023) discutem que, conforme este modelo, cada etapa de evolução de uma empresa é identificada por um estilo de gestão predominante, sendo que cada fase apresenta um conjunto específico de práticas que a define. Da mesma forma, cada período de crise está associado a problemas de gestão que se tornam predominantes. É relevante notar que o estilo de gestão característico de cada etapa de crescimento da empresa surge como resultado da crise da fase anterior, além de ser uma causa para a próxima crise. Quando o autor apresentou o modelo, ele focou especificamente no ciclo de vida organizacional de pequenas indústrias. Estudos subsequentes demonstraram que ele também se aplica a outros tipos de organizações, especialmente aquelas que oferecem serviços.

Em sua pesquisa sobre a obra de Greiner (1998), Lezana e Grapeggia (2023) destacaram quatro aspectos fundamentais do seu modelo: a. As etapas do ciclo de vida das empresas em expansão variam entre 3 a 15 anos. Embora a duração possa mudar, cada fase possui características únicas em termos de estrutura, sistemas e liderança. b. As transições entre as etapas do ciclo não ocorrem de modo natural ou suave, mesmo com o esforço da alta administração. As pesquisas mostraram que as organizações enfrentam dificuldades revolucionárias e resistência às mudanças, o que pode resultar em falhas ou insucessos. c. Os gestores frequentemente têm dificuldades em perceber que uma solução organizacional adotada em uma fase pode precipitar uma crise nessa mesma fase. d. A resistência a mudanças tende a ser mais forte no nível superior, uma vez que as fases de crise frequentemente implicam em alterações nas funções do fundador e dos gestores. Isso, segundo o autor, explica por que muitas organizações optam por contratar novos executivos de fora e por que gestores veteranos deixam suas posições. Não se trata de os executivos serem "ruins", mas sim de uma falta de alinhamento com as novas direções que a empresa precisa tomar. Por fim, Greiner (1998) afirmou que poucas organizações atravessam todas as fases de crescimento. À medida que a empresa avança, podem ser observadas evidências de fases anteriores ou posteriores à sua fase atual. Superar os desafios enfrentados durante o desenvolvimento empresarial requer que o empreendedor preste atenção às ferramentas disponíveis e reconheça suas limitações. O ciclo de vida é, em essência, influenciado pelas características pessoais e profissionais do fundador e/ou proprietário da empresa.

Segundo Greiner (1972), as abordagens de gestão que as empresas implementam não se mantêm constantes ao longo de sua trajetória. Contudo, a duração da vida organizacional implica que os métodos de administração empregados se tornem enraizados, a ponto de se tornarem parte integrante da instituição. Desse modo, percebe-se que essas circunstâncias tornam complicado qualquer processo de transformação.

A Tabela 5 fornece um resumo do modelo de Greiner (1972) sobre as práticas organizacionais durante as cinco etapas de crescimento, destacando as ações gerenciais particulares que definem cada fase. Essas ações representam as soluções que surgem de cada ciclo revolucionário anterior.

**Tabela 5**  
*Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão*

<b>Categoria</b>	<b>Fase 01</b>	<b>Fase 02</b>	<b>Fase 03</b>	<b>Fase 04</b>	<b>Fase 05</b>
Foco gerencial	Fazer e vender	Eficiência operacional	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Linhas e <i>staff</i> e grupos de produtos	Matriz de equipes
Estilo da alta gerência	Individualista e empreendedor	Diretivo	Delegador	<i>Watchdog</i>	Participativo
Sistema de controle	Resultado do mercado	Padrões e centros de custo	Relatórios e centros de lucro	Planos e centros de investimento	Estabelecimento de objetivos mútuos
Ênfase em recompensas gerenciais	Propriedade	Aumentos de salários e méritos	Bônus individuais	Participação nos lucros e opções em ações	Bônus para a equipe

Fonte: Correia (2010)

Correia (2010) discute que a análise dos ciclos de vida assume que o crescimento das organizações se dá através de diferentes fases que estão ligadas a características do ambiente onde atuam, assim como a aspectos estruturais, estratégicos e de tomada de decisão, os quais influenciam os sistemas de contabilidade gerencial implementados. Assim, cada fase do desenvolvimento organizacional pode exigir abordagens de gestão específicas, o que demanda um Sistema de Contabilidade Gerencial (SCG) que seja flexível o suficiente para se adequar a essas exigências. Nesse cenário, é importante que os gestores, ao realizarem decisões, tenham recursos que lhes permitam identificar em que fase se encontra a organização, criando condições para efetuar as alterações necessárias e alinhar a empresa com seus objetivos. Dessa forma, ao exercerem o controle gerencial e suas atribuições, os gestores precisam das informações e saberes gerados pela Contabilidade Gerencial, os quais são aplicados nas organizações através de ferramentas de gestão com o propósito de apoiar a tomada de decisões. Portanto, é crucial entender quais ferramentas de gestão são utilizadas pelos gestores durante o processo de decisão e em qual fase organizacional essas ferramentas são aplicadas.

O modelo de ciclo de vida organizacional de Greiner (1972) apresenta uma abordagem útil para compreender o desenvolvimento das empresas à medida que crescem e enfrentam desafios gerenciais. Embora inicialmente desenvolvido para pequenas indústrias, sua aplicabilidade pode ser expandida para contextos organizacionais diversos, incluindo o ambiente de um family office. Nesse cenário, a transição por diversas fases de crescimento, bem como as crises que surgem durante esse processo, pode ser observada como um reflexo do amadurecimento da estrutura familiar e das práticas de gestão implementadas ao longo do tempo.

Em um family office, a adaptação das fases descritas por Greiner (1972) pode ser entendida à luz das dinâmicas familiares que moldam a governança da organização. Na fase inicial, a criatividade é um elemento central. Em um family office, isso pode se traduzir na identificação das oportunidades de investimento, alinhamento dos objetivos financeiros e definição da missão do escritório. Nesse estágio, os fundadores, geralmente membros da família, assumem a liderança de forma mais informal, com a comunicação fluindo de maneira menos estruturada, à medida que o foco está em consolidar a visão e garantir a continuidade dos objetivos familiares. A crise de liderança que surge, conforme o modelo de Greiner, está intimamente relacionada ao crescimento da organização e ao aumento das responsabilidades, o que demanda a profissionalização da gestão.

No caso do family office, isso pode envolver a contratação de gestores externos ou a introdução de processos de governança mais robustos para garantir a eficiência operacional e o alinhamento com os interesses familiares.

À medida que o family office cresce e os investimentos se diversificam, a fase de direção surge, em que a formalização das atividades e a introdução de estruturas mais complexas se tornam necessárias. Nesse estágio, a família pode estabelecer normas mais claras, criar funções mais definidas e implementar sistemas de controle para gerenciar os ativos. No entanto, o desafio de manter a autonomia e evitar a centralização excessiva da tomada de decisão, típica dessa fase, pode levar à crise de autonomia, como previsto por Greiner (1972). Para superá-la, o family office precisa adotar modelos de governança mais colaborativos, com a delegação de responsabilidades a gestores externos ou membros da família com experiência e expertise em áreas específicas, como investimentos, finanças e gestão patrimonial.

A terceira fase, a de delegação, em que o crescimento se torna mais estruturado, pode ser observada no family office à medida que a organização expande suas operações e se prepara para lidar com uma maior diversidade de ativos e interesses familiares. Nesse momento, a organização pode enfrentar a crise de controle, o que implica a necessidade de fortalecer a coordenação entre as diversas áreas do family office, para garantir que os investimentos sejam monitorados de forma eficiente e que os objetivos familiares a longo prazo sejam atendidos. A crise de controle no contexto de um family office pode ser exacerbada pela crescente complexidade das decisões financeiras, que exigem uma abordagem mais estratégica e o uso de ferramentas de análise e monitoramento de desempenho.

À medida que o family office evolui, ele entra na fase de coordenação, onde as estruturas administrativas se tornam mais formais e as funções de apoio transversal, como consultorias externas e tecnologias de suporte à gestão, são cada vez mais necessárias. Nesse estágio, a crise de burocracia pode surgir, com a necessidade de simplificação de processos e maior flexibilidade na gestão para não comprometer a agilidade da organização. Para superar essa fase, um family office pode se beneficiar da implementação de sistemas mais dinâmicos de governança, utilizando tecnologias e práticas de gestão que promovam a eficiência sem perder a flexibilidade.

Na fase final de colaboração, o family office se consolida como uma organização mais estruturada, com equipes dedicadas e uma gestão mais profissional. No entanto, o modelo de Greiner (1972) sugere que, mesmo nesse estágio avançado, a organização poderá enfrentar uma crise de expansão interna, que exige a busca por novas formas de colaborar com outras entidades, seja por meio de parcerias ou investimentos externos, para manter sua sustentabilidade e crescimento. Isso pode implicar a criação de novas alianças estratégicas, incluindo joint ventures ou colaborações com outras famílias ou instituições financeiras.

Além das fases descritas por Greiner (1972), as características do family office influenciam a aplicação do modelo. A resistência à mudança, especialmente no nível de fundadores e membros da família mais antigos, pode ser um desafio constante em todas as fases do crescimento. Como Greiner (1972) destaca, os gestores podem ter dificuldades em perceber que as soluções adotadas em uma fase podem precipitar a crise na fase seguinte, um fenômeno também observado nos family offices. A flexibilidade na adaptação das práticas organizacionais a cada estágio é essencial, visto que o foco nas necessidades familiares, na preservação do patrimônio e na sucessão empresarial é fundamental para o sucesso a longo prazo.

A governança, portanto, desempenha um papel essencial no gerenciamento da transição entre as fases e na superação das crises descritas por Greiner (1972). Em um family office, a aplicação de um modelo de ciclo de vida organizacional de fato ajuda a antecipar as necessidades de transformação, melhorando a tomada de decisões estratégicas, alinhando os interesses familiares e garantindo a continuidade dos negócios e o crescimento sustentável da organização familiar.

Apesar de sua relevância teórica, o modelo de Greiner (1972) não aborda de forma detalhada a relação entre práticas contábeis e financeiras e as transições organizacionais. Por essa

razão, este estudo optou por adotar o modelo de Lester et al. (2003), que oferece maior profundidade em tais aspectos.

### 2.6.2 Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Adizes (1979, 1990)

O modelo de Ichak Adizes (1979, 1990) baseia-se na metáfora do ciclo de vida humano para descrever o desenvolvimento das organizações. Segundo essa abordagem, as empresas passam por estágios semelhantes ao nascimento, crescimento, maturidade e envelhecimento, cada um apresentando desafios distintos para a gestão. Adizes destaca que o sucesso organizacional depende da capacidade de equilibrar flexibilidade e controle, evitando a estagnação ou o declínio prematuro. Esse modelo é amplamente utilizado para compreender como a governança e a cultura empresarial influenciam a longevidade das organizações... Esse modelo de ciclo de vida organizacional de Adizes (1990) apresenta etapas diferentes quando comparado Greiner (1972), conforme se pode verificar na Figura 10.

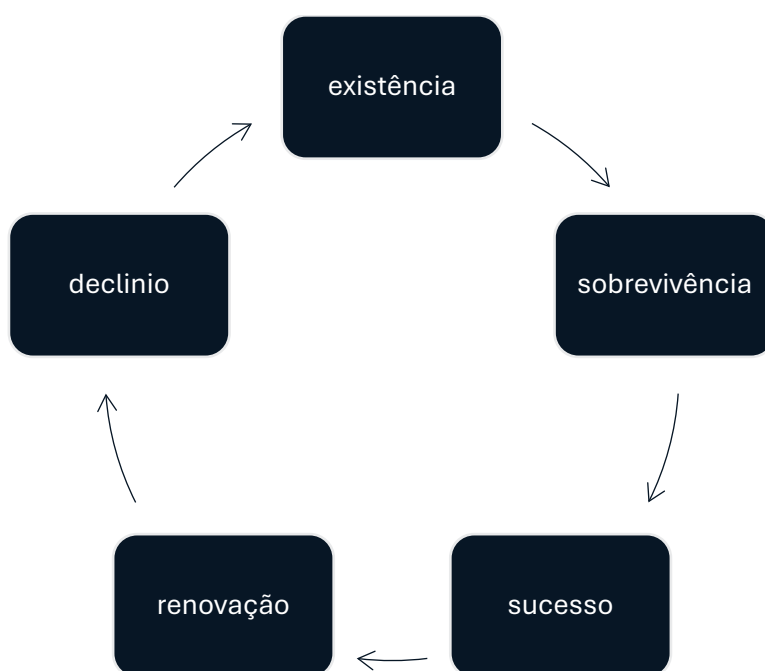


Figura 10. Ciclo de vida organizacional de Adizes (1990)  
Fonte: Adizes (1990)

Silva, Jesus e Melo (2009) discutem que, desde a metade do século XX, novas teorias organizacionais começaram a influenciar o pensamento administrativo, oferecendo suporte às interações das empresas com seu ambiente. Essa perspectiva provocou um crescente interesse acadêmico em investigar o surgimento, desenvolvimento e declínio das organizações. Um elemento importante nesse contexto são os modelos de Ciclo de Vida, que buscam compreender como as organizações evoluem ao longo do tempo. O estágio inicial da existência é caracterizado pelo início do desenvolvimento organizacional, onde as estruturas são geralmente simples e concentradas em um pequeno número de indivíduos, com uma tecnocracia ainda em seus primórdios e poucos controles formais, além de sistemas de informação inadequados. O estágio de sobrevivência se foca na busca por crescimento (Adizes, 1979), implicando na formalização da estrutura, definição regular de metas voltadas para resultados e competitividade, além de decisões que se baseiam em análises gerenciais.

Silva, Jesus e Melo (2009) também argumentam que a fase de sucesso se caracteriza pela formalização e controle burocrático, redução da inovação e estabilização por meio da descentralização, estabelecimento de estruturas políticas, e aumento da eficiência e lucratividade.

Na fase de renovação, a organização percebe a necessidade de simplificar as estruturas; utiliza-se a abordagem matricial com foco na descentralização, priorizando as necessidades dos clientes e reestabelecendo um espírito de inovação e disposição ao risco nas decisões. O declínio pode resultar no desaparecimento da empresa ou na adoção de estratégias para afastamento do mercado. Quanto aos produtos, há uma diminuição da demanda devido à sua gradual substituição por inovações, o que impacta negativamente as vendas. Os lucros podem cair rapidamente em direção ao mínimo, podendo ocorrer prejuízos devido à manutenção de preços baixos.

Ainda com base nos autores, em situações onde a incapacidade de atender às demandas externas provoca o declínio, as relações de poder e política se tornam mais intensas, com membros focados em metas pessoais. Contudo, a última fase não implica diretamente em extinção; considerando o setor, o ciclo de vida é modelado pelo dinamismo e desenvolvimento contínuo, sem necessariamente prever o desaparecimento da organização.

Analisando o modelo de Adizes (1979), existe uma conexão entre a longevidade e o desempenho elevado das organizações. É importante destacar que empresas longevas frequentemente enfrentaram desafios em algum momento de sua trajetória, mas demonstram uma notável capacidade de recuperação, atribuída ao seu desempenho excepcional ao longo do tempo. Silva, Jesus e Melo (2009) também notaram que os valores fundamentais de uma empresa duradoura são sólidos e não dependem de modismos. Apesar de manterem suas ideologias centrais claramente definidas, as empresas duradouras também se mostram dispostas a evoluir, o que lhes possibilita adaptação sem comprometer suas convicções. Esses autores ainda defendem que a busca pela superação é o objetivo principal de uma organização longeva. Embora o modelo de Adizes (1990) explore de maneira rica os estágios de desenvolvimento e declínio organizacional, ele não se alinha totalmente às especificidades dos Single Family Offices. Assim, os modelos de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007) foram considerados mais adequados para este estudo

### ***2.6.3 Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Quinn e Cameron (1983)***

O modelo desenvolvido por Quinn e Cameron (1983) surgiu a partir da análise comparativa de nove modelos anteriores de ciclo de vida organizacional, incluindo os de Greiner e Adizes. Seu estudo procurou identificar padrões comuns e convergências entre diferentes abordagens, resultando em um modelo integrado que enfatiza o papel da cultura organizacional e das mudanças estruturais ao longo do tempo. Quinn e Cameron argumentam que as organizações transitam por estágios que refletem não apenas o crescimento, mas também mudanças nas prioridades estratégicas e na dinâmica interna. Além dos modelos desses dois autores, eles também estudaram os modelos de Downs, Lippitt e Schmidt, Scott, Torbert, Lyden, Katz e Kahn e Kimberly. A partir desses estudos Quinn e Cameron (1983) propuseram um modelo integrado formado por quatro estágios, que vamos verificar na Figura 11.

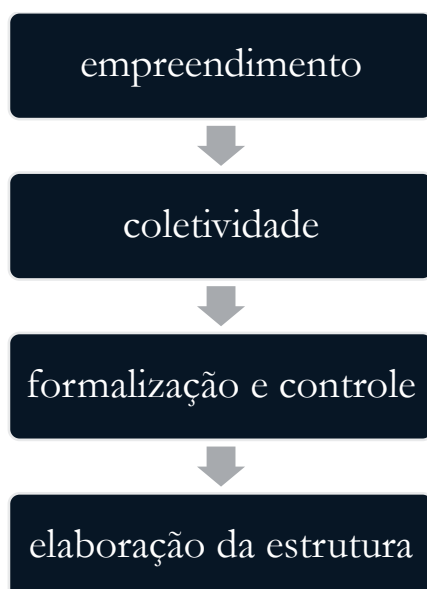


Figura 11. Estágios do ciclo de vida organizacional de Quinn e Cameron (1983)  
Fonte: elaborado pela autora, com base em Quinn e Cameron (1983)

Na fase inicial, denominada empreendimento, o foco central está na captação de recursos e na busca por estabelecer a organização em um mercado competitivo. Essa fase é caracterizada por um ambiente repleto de ideias inovadoras, mas com pouca formalização de processos. Planejamento e coordenação são limitados, e as decisões são frequentemente orientadas pela intuição ou por oportunidades emergentes. A organização busca criar um nicho que a diferencie no mercado, mas enfrenta desafios significativos, especialmente quando os primeiros concorrentes começam a disputar espaço. Essa etapa é crucial, pois define os alicerces para a sobrevivência e o crescimento futuro (Quinn e Cameron, 1983).

A segunda fase, chamada de estágio de coletividade, é marcada por um ambiente organizacional menos estruturado e mais dinâmico. A comunicação ocorre de forma predominantemente informal, favorecendo a construção de laços interpessoais e o fortalecimento do senso de propósito comum entre os membros da organização. O comprometimento é alto, e a motivação coletiva contribui para uma cultura de inovação contínua. A organização ainda mantém uma flexibilidade significativa, o que lhe permite responder rapidamente a desafios e oportunidades externas. No entanto, o crescimento começa a exigir maior coordenação, mesmo que a estrutura permaneça relativamente simples (Quinn e Cameron, 1983).

Na fase seguinte, denominada formalização e controle, a organização passa a adotar processos mais estruturados para lidar com as demandas crescentes de complexidade e escala. Nesta etapa, regras e procedimentos começam a ser formalizados, resultando em maior estabilidade estrutural. Há uma ênfase crescente na eficiência e na padronização das operações, o que muitas vezes contribui para uma abordagem mais conservadora em relação a inovações e mudanças. A formalização também auxilia na redução de incertezas e na criação de sistemas de controle que assegurem o cumprimento das metas organizacionais. No entanto, esse foco na eficiência pode, em algumas circunstâncias, levar à burocratização excessiva e a um distanciamento das características mais dinâmicas e flexíveis das fases anteriores (Quinn e Cameron, 1983).

A última fase, descrita por Quinn e Cameron (1983), é denominada estágio de elaboração da estrutura e representa o momento de maturidade organizacional. Nessa etapa, a organização já consolidou sua posição no mercado e busca equilibrar estabilidade interna com a capacidade de se adaptar a mudanças externas. A formalização da estrutura continua sendo uma característica marcante, mas agora acompanhada por um movimento de descentralização. Esse processo permite maior autonomia para unidades ou departamentos, facilitando decisões mais ágeis e alinhadas às demandas locais, enquanto mantém a coesão geral da organização.

A expansão de domínio é outro aspecto relevante dessa fase. A organização amplia seu alcance, seja geograficamente, com a entrada em novos mercados, ou pela diversificação de produtos e serviços. Esse crescimento é sustentado por uma base sólida de recursos e por sistemas estruturados que suportam operações mais complexas. Contudo, a expansão exige um equilíbrio cuidadoso para evitar o risco de sobrecarga administrativa ou perda de identidade organizacional.

Além disso, a fase de elaboração da estrutura é marcada pela adaptação contínua. A organização demonstra uma capacidade aprimorada de responder às mudanças no ambiente externo, como novas demandas dos clientes, avanços tecnológicos ou alterações regulatórias. A flexibilidade recuperada nesta fase, após períodos de maior rigidez estrutural, é essencial para assegurar a relevância e a competitividade da organização no longo prazo (Quinn e Cameron, 1983).

Por fim, a renovação caracteriza a busca constante por inovação e melhoria. As organizações nesta etapa reconhecem que, apesar da estabilidade alcançada, a estagnação pode ser um perigo significativo. Portanto, investem em estratégias que fomentem a criatividade, a colaboração e a reinvenção de processos. Essa renovação pode incluir a introdução de novas lideranças, a adoção de tecnologias emergentes ou mesmo a reconfiguração de estruturas existentes para se manterem alinhadas às demandas contemporâneas (Quinn e Cameron, 1983).

Quinn e Cameron (1983) enfatizam que essa fase não é o final do desenvolvimento organizacional, mas sim um estágio avançado onde a organização se posiciona para enfrentar desafios de longo prazo com maior resiliência e adaptabilidade. O equilíbrio entre formalização e flexibilidade, centralização e descentralização, estabilidade e inovação é fundamental para que a organização prospere e permaneça relevante em um cenário em constante evolução.

Pinto, Cardoso e Livramento (2002) desenvolveram um estudo de caso a partir do modelo de Quinn e Cameron (1983). A empresa analisada cria soluções tecnológicas voltadas para o setor elétrico, empregando conceitos próprios para o design e fabricação de equipamentos, além do desenvolvimento de softwares na área de automação. Entre os produtos oferecidos para os setores industrial e de energia elétrica, destacam-se: um sistema para registro e análise de perturbações, um oscilógrafo digital, um registrador de indicadores de qualidade da energia elétrica, um sistema para gerenciar a comunicação com uma rede de equipamentos, um módulo de sincronização com receptor GPS e um sistema para medição e registro de grandezas elétricas. A trajetória da empresa teve início em 1990 na primeira Incubadora Empresarial de Florianópolis/SC, surgindo a partir da divisão de uma empresa familiar do setor industrial que contava com uma divisão de alta tecnologia. Um dos herdeiros ficou encarregado dessa divisão, que produzia terminais de computador. Junto com o atual presidente da empresa, que atuava como responsável técnico, e um terceiro sócio, encarregado da comercialização do produto em São Paulo, fundaram a Empresa X Tecnologia Ltda. Em 1993, enfrentando dificuldades devido à distância entre a sede em Florianópolis e seus clientes e fornecedores, em sua maioria localizados em São Paulo, a sociedade foi desfeita, ficando a empresa sob a direção do atual presidente e sua esposa, que permaneceu como sócia para atender às exigências legais.

Conforme já mencionado, Pinto, Cardoso e Livramento (2002) aplicaram o modelo de Quinn e Cameron (1983) e definiram as fases da empresa investigada expostas na Tabela 6.

**Tabela 6**

*Modelo de Quinn e Cameron aplicado por Pinto, Cardoso e Livramento (2002)*

<i>Fase do Modelo de Ciclo de Vida</i>	<i>Características Observadas</i>
<i>Empreendimento</i>	A empresa inicia suas atividades em 1990 na incubadora; foco na captação de recursos e formação de nicho de mercado. Estrutura simples, com os sócios planejando, controlando e executando boa parte das tarefas. Captação de recursos audaciosa: pequenos contratos financiavam outros maiores; crescimento inicial baseado em parcerias.
<i>Coletividade</i>	Consolidação de estrutura informal; comunicação integrada, especialmente na incubadora, onde todos trabalhavam juntos.

<i>Formalização e Controle</i>	<p>Alta motivação e colaboração entre os membros da equipe.  Entrada de novos sócios para focar em um setor específico (oscilografia no setor elétrico).  Transformação para sociedade anônima em 2000; elaboração de plano de negócios para atrair investidores.  Contratação de consultoria para reestruturação organizacional; formalização de processos administrativos e produtivos.  Introdução de sistema de gestão integrada e intranet para melhorar comunicação e controle.</p>
<i>Elaboração da Estrutura</i>	<p>Criação de novas diretorias (prospecção de negócios e administrativa); reestruturação baseada em consultoria de RH.  Integração de áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, adoção de planos de cargos e salários com metas baseadas no BSC.  Expansão internacional planejada; estrutura mais descentralizada com maior foco em profissionalização e resultados.</p>

De acordo com Pinto, Cardoso e Livramento (2002), Quinn e Cameron (1983) foram os primeiros a testarem empiricamente suas pesquisas e conduziram seus estudos em um centro de desenvolvimento vinculado ao antigo Departamento de Higiene Mental do Estado de Nova York. As situações estudadas pelos pesquisadores foram baseadas em observações realizadas ao longo de três anos, de 1974 a 1976. As evidências coletadas evidenciaram a transição entre as fases do ciclo de vida organizacional. Esses autores foram pioneiros na validação de modelos teóricos relacionados ao ciclo de vida por meio de pesquisa empírica, com a finalidade de entender a relação entre a fase de desenvolvimento e a eficácia das organizações.

Uma característica importante do modelo é sua não linearidade, reconhecendo que as organizações podem visitar estágios anteriores em resposta a crises, mudanças externas ou inovações disruptivas. Esse aspecto flexível permite compreender melhor os desafios de organizações que passam por reestruturações ou precisam renovar sua abordagem em mercados competitivos.

O modelo também integra múltiplas dimensões, enfatizando que o equilíbrio entre estruturação e inovação é essencial para o desenvolvimento sustentável. Por exemplo, enquanto o estágio de Empreendimento foca em criatividade e adaptabilidade, o de Formalização e Controle prioriza eficiência e estabilidade, mostrando como os critérios de eficácia organizacional evoluem ao longo do tempo. Além disso, Quinn e Cameron destacam o impacto do ambiente externo, como avanços tecnológicos, mudanças no mercado e novas regulamentações, que podem acelerar ou retardar o ritmo de transição entre os estágios. Organizações que falham em se adaptar a essas condições podem permanecer estagnadas ou mesmo regredir.

Esse modelo é amplamente aplicado em diferentes setores, incluindo tecnologia, saúde, educação e organizações não governamentais, para compreender as especificidades de crescimento em contextos diversos. No entanto, as transições entre os estágios apresentam desafios significativos. A passagem do Empreendimento para a Coletividade exige equilíbrio entre inovação e a necessidade de coordenação. Já a transição para a Formalização demanda estruturação de processos sem perder o senso de missão, enquanto a chegada à Elaboração da Estrutura exige evitar a burocratização excessiva e manter o foco na inovação e expansão. Esse ciclo de crescimento é não linear, e, assim como observado por Pinto, Cardoso e Livramento (2002) no estudo de caso de uma empresa de tecnologia, um *family office* pode visitar fases anteriores, especialmente quando enfrenta crises, mudanças regulatórias ou precisa se reinventar para se manter competitivo. A adaptação a essas mudanças é um fator crucial para o sucesso a longo prazo do *family office*, que precisa equilibrar a busca por inovação com a necessidade de processos eficientes e controlados, especialmente quando se trata de gestão de patrimônio familiar e sucessão.

Portanto, o modelo de Quinn e Cameron oferece uma estrutura útil para entender a evolução de um *family office*, desde a fase inicial de inovação e captação de recursos até a maturidade e busca por estabilidade e adaptação contínua às mudanças externas. A flexibilidade e a capacidade

de se reinventar são aspectos essenciais, assim como a necessidade de uma estruturação cuidadosa que permita ao *family office* prosperar ao longo do tempo.

Obviamente que o modelo que limitações, justamente porque é datado da década de 90. Por exemplo, ele pode não capturar integralmente as nuances de organizações contemporâneas, como startups digitais, que frequentemente atravessam os estágios de maneira acelerada. Além disso, em contextos globais, fatores culturais podem influenciar os padrões de desenvolvimento previstos. Quando comparado a outros modelos, como o de Greiner (1972), que explora as crises associadas ao crescimento, o de Quinn e Cameron (1983) oferece um enfoque mais dinâmico e integrativo, conectando a gestão de eficácia organizacional às transições entre os estágios. Com essas características, o modelo se consolida como uma ferramenta valiosa para gestores e acadêmicos interessados em compreender e gerenciar as complexidades do crescimento organizacional.

Frezatti et al (2017) descreves como as fases do ciclo de vida organizacional podem ser aplicadas de maneira relevante em um *family office*, ajudando a entender como esse tipo de organização evolui ao longo do tempo. Inicialmente, na fase de Empreendimento, o foco central de um *family office* estaria na captação de recursos e na busca por estabelecer sua posição no mercado financeiro, com uma abordagem voltada para inovações e oportunidades emergentes. Nesse estágio, as decisões são frequentemente tomadas com base em intuições e nas ideias dos fundadores, e os processos ainda são pouco formalizados. A flexibilidade e a adaptação rápida a novas oportunidades são características desse momento inicial, e o *family office* busca um nicho que o distinga de outros players do mercado.

Ainda de acordo com os autores, com o crescimento e a necessidade de mais coordenação, o *family office* transita para a fase de Coletividade, na qual o ambiente organizacional se torna mais dinâmico e os membros começam a se comprometer com um propósito comum. As comunicações, embora ainda informais, favorecem o fortalecimento das relações interpessoais e da cultura organizacional. Nesse estágio, o foco ainda está na motivação coletiva e na inovação, mas já se torna evidente a necessidade de uma maior estruturação para lidar com as complexidades crescentes (Frezatti et al, 2017)

Ao atingir um grau mais avançado de desenvolvimento, o *family office* entra na fase de Formalização e Controle, na qual se tornam necessários processos mais estruturados, com a implementação de regras e procedimentos para garantir a eficiência das operações. As decisões começam a ser baseadas em análises mais racionais e processos padronizados, embora essa formalização possa resultar em uma certa rigidez que pode dificultar a inovação e a flexibilidade. A organização passa a buscar maior estabilidade, estabelecendo sistemas de controle mais robustos e garantindo que as metas e objetivos sejam cumpridos de maneira sistemática (Frezatti et al, 2017)

Na fase final, chamada de Elaboração da Estrutura, o *family office* já atingiu uma maturidade organizacional. Aqui, a organização busca equilibrar a estabilidade interna com a necessidade de adaptação a mudanças externas. Essa fase é caracterizada pela descentralização de decisões, permitindo maior autonomia aos departamentos e gestores, ao mesmo tempo em que a organização continua a buscar expansão, seja por meio de novos investimentos ou pela diversificação de sua carteira. A estrutura permanece formalizada, mas há uma recuperação da flexibilidade, permitindo que o *family office* se adapte às novas demandas do mercado e aos avanços tecnológicos (Frezatti et al, 2017).

Apesar da abrangência do modelo de Quinn e Cameron (1983) em relação à dinâmica organizacional, este estudo priorizou os modelos de Lester et al. (2003) e Neczyk et al. (2007), por sua abordagem mais focada na análise estratégica e financeira, particularmente relevante para Single Family Offices

#### **2.6.4 Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Miller E Friesen (1984)**

O modelo de Miller e Friesen (1984) amplia a discussão sobre ciclos de vida organizacionais ao propor um framework composto por cinco estágios distintos: nascimento, crescimento,

maturidade, declínio e renovação. Sua contribuição inovadora reside na análise das estratégias adotadas pelas empresas em cada fase e na identificação dos fatores que determinam sua evolução ou colapso. Esse modelo enfatiza que a adaptação estratégica é essencial para a sobrevivência organizacional, destacando o impacto de fatores internos e externos na trajetória das empresas. Os autores inovam ao propor que o progresso organizacional não é necessariamente contínuo, e que empresas podem estagnar, regredir ou até saltar fases dependendo de fatores internos e externos. Contudo, nesse modelo, os cinco passos se dividem em duas etapas, que são vistas na Figura 12.

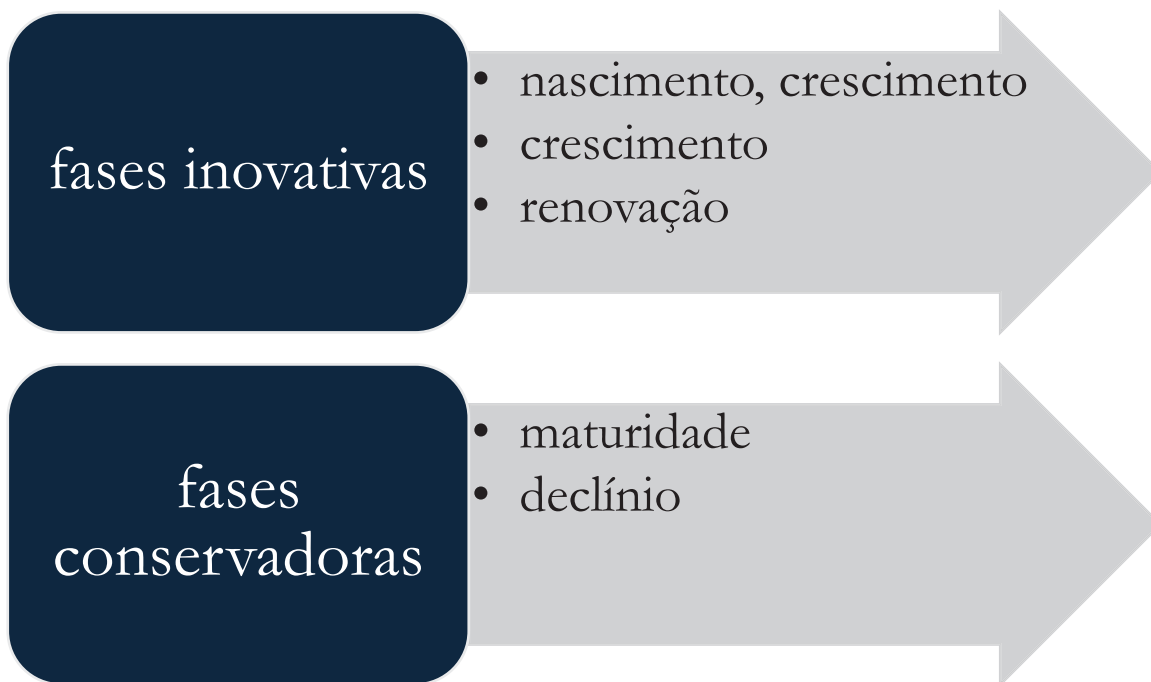


Figura 12. Ciclo de vida organizacional em Miller e Friesen (1984)  
Fonte: elaborado pela autora, com base em Miller e Friesen (1984)

Klan et al (2022) estudam o modelo de Miller e Friesen (1984) explicam a Figura 12 explicando que, durante as etapas inovadoras (início, desenvolvimento e revitalização), as competências organizacionais são criadas ou atualizadas. Em contrapartida, nas fases conservadoras (maturidade e declínio), o foco se desloca para a eficiência. No início, a organização concentra-se em assegurar sua sobrevivência, apresentando características como ser jovem, ser administrada por seus fundadores e contar com uma estrutura simples e informal.

De acordo com Klan et al (2022), ao ser criada, a organização foca em garantir sua sobrevivência, apresentando características como a juventude, a gestão feita pelos donos e estruturas simples e informais. No período de crescimento, a empresa se torna um pouco maior, adotando uma estrutura mais formal, diversificada e menos centralizada. Nesse estágio, pode haver a introdução de novos acionistas, aumentando a competitividade do ambiente. As estratégias de gestão se tornam mais avançadas, com uma expansão na linha de produtos e segmentação dos mercados. Embora a audácia nas decisões permaneça, ela diminui à medida que mais gerentes participam do processo decisório, o que reduz tanto a propensão ao risco quanto a produtividade. O crescimento acontece de maneira acelerada. Na fase de maturidade, a organização apresenta uma estrutura maior e mais burocrática, atingindo um nível de heterogeneidade com centralização moderada. A inovação tende a se restringir e o crescimento ocorre de forma mais lenta; esforços são feitos para manter a estabilidade do ambiente político, enquanto a ênfase se desloca para aprimorar a eficiência e a rentabilidade. As decisões são conservadoras, com menor predisposição a riscos.

Durante a fase de crescimento, espera-se que a empresa tenha desenvolvido suas habilidades e obtido êxito através de seus produtos e mercados. O foco está em um aumento

acelerado das vendas e na acumulação de recursos, visando tirar proveito do crescimento em escala. Nesse momento, é criada uma estrutura funcional, com uma delegação de autoridade limitada para os gerentes e procedimentos mais formais. A organização se torna um pouco maior, com uma estrutura mais formal, diversificada e com menor centralização. Em certas situações, novos acionistas e sócios podem surgir, intensificando a competitividade. As práticas de gestão se tornam mais maduras. A variedade de produtos aumenta e os mercados são abordados de maneira segmentada. Embora ainda haja coragem nas decisões, ela diminui, pois mais gerentes participam do processo decisório, o que reduz a tolerância ao risco e a produtividade. O crescimento se dá de forma acelerada. Quando uma empresa alcança o estágio de maturidade, o crescimento se estabiliza em um nível constante de vendas, acompanhada por uma diminuição na inovação e uma estrutura organizacional mais burocrática. As metas se tornam mais uniformes e orientadas para eficiência. No estágio de rejuvenescimento, as organizações implementam uma estrutura divisionalizada para lidar com mercados mais complexos e variados. Há uma ênfase em controles mais avançados e em sistemas de planejamento. Os métodos de controle se tornam mais elaborados para monitorar o desempenho. As inovações são significativas e existe uma grande disposição para assumir riscos, mesmo com um planejamento em vigor (Klan et al, 2022).

Durante a fase de rejuvenescimento, as organizações optam por uma estrutura divisional, a fim de operar em mercados mais complexos e diversificados. Nesta etapa, há uma maior ênfase em controles avançados e sistemas de planejamento. Os métodos de monitoramento tornam-se mais elaborados para avaliar o desempenho. As inovações são significativas, e existe uma disposição considerável para assumir riscos, mesmo com um planejamento em vigor. Por outro lado, a fase de declínio demonstra uma estagnação no mercado, com uma redução na resposta aos fatores externos, queda na lucratividade e escassez de inovações. Os integrantes da organização tendem a focar em objetivos pessoais. A estratégia empresarial é ambígua, com uma orientação interna, onde gestores e proprietários priorizam a preservação de recursos em detrimento das necessidades dos clientes. Miller e Friesen (1984) ressaltam que não existe uma sequência definida para a transição entre esses estágios, permitindo que as organizações avancem ou voltem em seu desenvolvimento de forma não linear. Segundo esses autores, a tendência mais comum é permanecer na mesma fase, com grandes variações no tempo de permanência em cada etapa (Klan et al, 2022).

Bastita, Nobre e Nobre (2023) também estudaram o modelo de Miller e Friesen (1984) a partir da perspectiva as micro e pequenas empresas no contexto da Covid-19. No início, a organização é caracterizada por uma gestão centralizada, onde o fundador controla a maioria das decisões e poucas opiniões externas são consideradas. Nesse momento, os projetos são pouco detalhados e os sistemas de informação são limitados. Ao avançar para a fase de crescimento, a empresa amplia sua linha de produtos e atende ao mercado de forma mais segmentada, reduzindo um pouco a influência direta do fundador, já que mais gerentes participam do processo decisório. Na terceira fase, a maturidade, observa-se uma diminuição nas inovações, com um foco maior em eficiência e rentabilidade. A estrutura organizacional se torna mais profissional e, em alguns casos, o fundador pode se afastar das operações. O uso de indicadores de desempenho se torna mais frequente, e as decisões são tomadas com uma abordagem mais conservadora, evitando riscos desnecessários. A quarta fase, renovação, é marcada por um aumento na inovação em comparação com as fases anteriores. Nessa etapa, são empregados métodos de controle mais avançados para avaliar e direcionar decisões estratégicas, assumindo um risco maior em busca de revitalização do crescimento. Por fim, a quinta fase é o declínio, quando a empresa enfrenta estagnação, caracterizada pela falta de controles tanto internos quanto externos. As decisões tomadas tornam-se altamente conservadoras e centralizadas, com a organização perdendo a capacidade de gerenciar crises e recorrendo a soluções simplistas para problemas complexos.

Embora o modelo de Miller e Friesen (1984) forneça uma visão detalhada das etapas de desenvolvimento organizacional, sua aplicação se mostra limitada no contexto de Single Family Offices, especialmente no que diz respeito à análise de práticas contábeis e financeiras. Por isso, optou-se por utilizar os modelos de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007)

### 2.6.5 Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Lester et al. (2003): Base Teórica Central para Análise Estratégica e Organizacional

O modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) escolhido como a base teórica central deste estudo representa uma evolução dos estudos sobre ciclo de vida organizacional, consolidando elementos das abordagens anteriores e aplicando-os a um contexto gerencial mais estruturado. Diferentemente dos modelos anteriores, que enfatizam o crescimento e o declínio das organizações como processos inevitáveis, Lester et al. destacam que a transição entre as fases pode ser gerenciada de forma estratégica. O modelo identifica cinco estágios distintos – nascimento, crescimento, maturidade, renovação e declínio – e enfatiza a influência da governança e da tomada de decisão na longevidade das organizações. Essa abordagem serve como base teórica central deste estudo, pois permite compreender as fases de evolução dos Single Family Offices (SFOs) e como suas estratégias impactam seu desempenho organizacional e financeiro ao longo do tempo.

O modelo de ciclo de vida organizacional proposto por Lester et al. (2003) é central para este estudo devido à sua abordagem integrada, que relaciona as fases do ciclo de vida organizacional com indicadores financeiros. Esse modelo oferece uma base teórica sólida para compreender como os Single Family Offices (SFOs) adaptam suas práticas gerenciais e financeiras em resposta às mudanças associadas a cada estágio organizacional. Por exemplo, no estágio de renovação, um SFO pode implementar um sistema de governança mais flexível, contratando consultorias externas para avaliar estratégias de diversificação de portfólio. Essa capacidade de adaptação demonstra a relevância prática do modelo de Lester no contexto dos SFOs.

O modelo se destaca como um referencial robusto por sua analogia entre a evolução das organizações e as etapas da vida biológica, percorrendo cinco estágios distintos: existência, sobrevivência, sucesso, renovação e declínio. Essa estrutura é paralela a abordagens consagradas, como as de Greiner (1972) e Miller e Friesen (1984), consolidando-se como uma ferramenta teórica abrangente para analisar o desenvolvimento organizacional. Os cinco estágios propostos por Lester et al. (2003) fornecem uma estrutura clara para identificar padrões de transição e práticas estratégicas, conforme demonstrado na Tabela 7.

**Tabela 7**

*Identificação das fases do ciclo de vida do modelo Lester et al. (2003)*

<i>Estágios</i>	<i>Identificação das Fases</i>	<i>Descrição</i>
1 – <i>Existência</i> ( <i>Nascimento</i> )	Fase de Nascimento	Marca o início do desenvolvimento organizacional, focado na viabilidade dos negócios com tomada de decisão centralizada e ambiente organizacional criado pela própria organização.
2 – <i>Sobrevivência</i> ( <i>Crescimento</i> )	Fase de Crescimento	Empresas buscam crescimento, desenvolvem estruturas formais para gerar receita, financiar crescimento e se manter competitivas, algumas conseguem entrar na fase de sucesso.
3 – <i>Sucesso</i> ( <i>Maturidade</i> )	Fase de Maturidade	Estrutura organizacional formalizada e burocrática, relações e procedimentos se tornam formais, foco em proteger o mercado conquistado e planejamento estratégico pela alta administração.
4 – <i>Renovação</i> ( <i>Rejuvenescimento</i> )	Fase de Renovação	Desejo de retornar a períodos de colaboração e inovação, estrutura matricial, tomada de decisão

5 – Declínio

Fase de Declínio

descentralizada e foco nas necessidades dos clientes. Caracterizada pela preocupação com objetivos pessoais sobre organizacionais, centralização do controle e decisão, e incapacidade de atender demandas externas, levando a perdas de mercado.

Fonte: Adaptado de Lester et al. (2003).

Cada estágio do modelo de Lester et al. (2003) apresenta características e desafios únicos. No estágio de existência, por exemplo, o foco recai sobre a viabilidade do negócio, e a tomada de decisões concentra-se nas mãos de poucos, frequentemente o fundador ou um pequeno grupo de líderes. À medida que a organização avança para o estágio de sobrevivência, começa a desenvolver competências distintivas e a formalizar suas estruturas, enquanto no estágio de sucesso, a maturidade é alcançada com maior formalização e controle burocrático. O estágio de renovação é marcado por um desejo de regressar a estruturas mais enxutas e colaborativas, fomentando inovação e criatividade, e, finalmente, no estágio de declínio, as organizações enfrentam desafios de decadência política e concentração de poder, muitas vezes levando à perda de mercado e lucratividade.

A pesquisa de Lester et al. (2003) contribui significativamente para a compreensão das relações entre ciclo de vida organizacional, estratégia competitiva e desempenho. Os autores enfatizam a flexibilidade dos estágios do ciclo de vida, argumentando que, através de escolhas estratégicas proativas, as organizações podem não apenas progredir, mas também regredir ou permanecer em um estágio por um período prolongado. Este entendimento desafia a visão determinística de uma progressão linear e inevitável através dos estágios do ciclo de vida, destacando a importância da gestão estratégica no direcionamento do desenvolvimento organizacional (Lester et al., 2003).

A aplicação do modelo de Lester, Parnell & Carraher ao estudo de um Family Office específico nos permite explorar como as diferentes fases do ciclo de vida influenciam as estratégias, operações e decisões financeiras ao longo de quatro décadas. Este modelo proporciona uma lente através da qual podemos entender as transformações estruturais e estratégicas do Family Office desde sua fundação até o presente, destacando como as fases de existência, crescimento, maturidade, renovação e declínio se manifestam em uma organização focada na gestão de patrimônio familiar.

Beuren, Rengel e Hein (2012) estudaram com profundidade o modelo de Lester, Parnell & Carraher (2003). Segundo eles, um dos limites do modelo apresentado pelos próprios autores, é a sua incapacidade de identificar as diversas subfases das pequenas empresas, restringindo-as a apenas duas categorias: existência e sobrevivência. Em relação às semelhanças com outros modelos, os autores ressaltam que a maioria dos modelos de ciclo de vida faz uso de algum aspecto do contexto organizacional, que pode incluir uma circunstância ou uma diretriz estratégica, o processo de decisão ou ainda características estruturais para ilustrar cada fase do desenvolvimento.

Santos et al (2019) discutem que a concepção teórica do ciclo de vida proposta por Lester, Parnell e Carraher (2003) é de natureza determinista, ou seja, baseia-se em uma visão evolutiva que sugere que as organizações progridem de uma fase para outra ao longo do tempo de forma inevitável. Os autores afirmam ter a intenção de criar um modelo distinto dos já existentes, abrangendo tanto pequenas quanto grandes empresas em seu estudo. Eles concluíram que a estratégia atual e o desempenho são fatores cruciais para entender o ciclo de vida organizacional. A fase em que a empresa se encontra impacta a escolha da estratégia; as empresas participantes da pesquisa estavam posicionadas em diferentes fases do ciclo conforme suas estratégias. Entretanto, ao tentarem elaborar um modelo aplicável a todas as organizações, os autores notaram uma limitação em seu modelo, que não consegue refletir adequadamente os diversos subestágios pelos

quais as pequenas empresas passam. Na fase de crescimento, observou-se que um número maior de ferramentas foi utilizado, incluindo Planejamento Estratégico, Orçamento, Balanced Scorecard e Descentralização. Durante a fase de maturidade, destacou-se a utilização do Benchmarking moderno. No estágio de rejuvenescimento, houve uma consolidação do uso dessas ferramentas, particularmente as mais contemporâneas, como EVA®, Teoria das Restrições, Custeio ABC, Planejamento Estratégico e BSC. Este é também o único estágio que se relaciona com a filosofia Just in Time.

Segundo Santos et al (2019), é importante notar que os métodos de custeio (absorção, variável e padrão) não mostraram correlação com nenhum dos estágios do ciclo de vida. A obrigatoriedade do custeio por absorção nas empresas industriais, juntamente com a baixa frequência do uso de custeio variável e padrão na amostra, podem ajudar a explicar esses achados. Conclui-se que as ferramentas de Contabilidade Gerencial são empregadas de maneira distinta em cada estágio do ciclo de vida organizacional. À medida que as empresas progredem, o uso dessas ferramentas se intensifica, auxiliando a gestão. É relevante destacar que a categorização nos estágios não está necessariamente ligada ao tempo de existência das empresas. Contudo, é importante ressaltar que as respostas fornecidas no questionário foram baseadas na percepção dos participantes, o que pode introduzir um elemento subjetivo, levando os respondentes a retratar uma situação idealizada em vez da realidade da empresa. Portanto, sugere-se a realização de estudos de caso ou múltiplos casos com as empresas avaliadas, especialmente aquelas com igual tempo de existência que se encontram em diferentes estágios do ciclo de vida.

Ao analisar os estágios do ciclo de vida das organizações, Lester, Parnell e Carraher (2003) consideraram quatro aspectos organizacionais: a dimensão da empresa, a configuração organizacional, a gestão da informação e o processo de decisão. A partir do estudo conduzido com 242 administradores de indústrias na região sudeste dos Estados Unidos, bem como da avaliação da conexão entre o ciclo de vida das organizações e suas estratégias competitivas, os pesquisadores chegaram às seguintes conclusões, que veremos nos próximos parágrafos.

As organizações, em sua fase inicial de criação ou surgimento, apresentavam-se como pequenas, com uma estrutura básica e não formalizada, contando fortemente com o fundador, sem uma estratégia específica preferida. A maioria das instituições encontrava-se em fases intermediárias, como a de manutenção e revitalização. Contavam com diversos proprietários com certo nível de especialização e utilizavam sistemas de informação para avaliar o desempenho e apoiar as decisões. As organizações em estágio de modernização possuíam uma estrutura divisionária, e o manejo das informações era complicado. As companhias que alcançaram o sucesso apresentavam um tamanho superior em relação aos seus rivais, contavam com uma organização formal e funcional, além de sistemas avançados para o tratamento de informações. As grandes empresas afirmaram ter uma habilidade superior em lidar com o processamento de informações em comparação às organizações menores e mais recentes. As organizações menores e mais recentes eram fortemente influenciadas por seus fundadores, enquanto as empresas maiores e mais estabelecidas possuíam uma estrutura de poder mais distribuída (Beuren, Rengel e Hein, 2012)

De acordo com Lester, Parnell e Carraher (2003), a etapa do ciclo de vida de uma empresa tem um papel significativo na determinação da estratégia a ser adotada. As empresas bem-sucedidas que participaram do estudo encontravam-se em estágios específicos do ciclo de vida devido às estratégias implementadas. Assim, a pesquisa sugere que a estratégia e o desempenho são componentes essenciais do ciclo de vida organizacional (Beuren, Rengel e Hein, 2012)

#### **2.6.6 Modelo de Ciclo de Vida Organizacional de Necyk et al. (2007): Uma Abordagem Complementar Focada em Análises Financeiras**

O modelo de Necyk et al. (2007) complementa os estudos de ciclo de vida organizacional ao incorporar uma perspectiva financeira detalhada. Enquanto modelos anteriores enfatizam aspectos estruturais, estratégicos e culturais das organizações, Necyk et al. propõem a utilização de indicadores financeiros para avaliar as transições entre os estágios do ciclo de vida. Seu modelo

considera métricas como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Endividamento como ferramentas para diagnosticar o estágio organizacional e prever possíveis desafios. Essa abordagem é especialmente relevante para o estudo dos Single Family Offices, pois permite analisar a relação entre governança, estratégia e desempenho financeiro ao longo do tempo. Aqui, analisamos o modelo de Necyk et al. (2007), cuja relevância reside na análise financeira detalhada, complementando o enfoque teórico principal. Esse modelo, já no século XXI, oferece uma abordagem integrada que combina fatores organizacionais e financeiros para compreender a evolução das empresas ao longo do tempo.

O modelo proposto por Necyk et al. (2007) representa uma inovação significativa na análise da contabilidade gerencial, integrando-a com a teoria do ciclo de vida organizacional sob uma ótica contingencial. Este modelo propõe uma nova perspectiva sobre as práticas contábeis, ao sugerir que essas práticas são dinâmicas e evoluem ao longo do tempo, em resposta às variações que ocorrem nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional. Em outras palavras, a contabilidade gerencial não é mais vista como um conjunto de práticas estagnadas ou uniformes, mas como um processo adaptativo que se ajusta conforme as necessidades organizacionais mudam.

O modelo de Necyk et al. (2007) complementa a abordagem de Lester ao fornecer uma análise detalhada sobre a adaptação das práticas contábeis e financeiras às necessidades organizacionais. Essa combinação é fundamental para analisar como os Single Family Offices ajustam suas estratégias financeiras durante as transições organizacionais. Ao contrário do modelo de Greiner, que enfatiza as crises e soluções nos estágios de desenvolvimento organizacional, os modelos de Lester e Necyk oferecem um enfoque integrado que conecta estratégia, estrutura e práticas financeiras, sendo mais aplicáveis ao contexto de Single Family Offices. Essa abordagem permite maior flexibilidade ao analisar a adaptação às mudanças organizacionais específicas e contextuais.

Necyk et al. (2007) avançam ao sugerir que, à medida que uma organização passa por diferentes fases de seu ciclo de vida – desde o nascimento até o eventual declínio – as práticas contábeis gerenciais também sofrem transformações significativas. Este entendimento aponta para a necessidade de adaptação das práticas contábeis à medida que a organização enfrenta desafios distintos em cada etapa de seu desenvolvimento. O modelo proposto por Necyk et al. (2007) alinha-se ao estudo de Lester et al. (2003), que também defende a ideia de que as práticas de gestão precisam ser moldadas de acordo com as condições do ciclo de vida da organização. Esse alinhamento é ilustrado na Figura 13, que representa as interações entre os estágios do ciclo de vida organizacional e a evolução das práticas contábeis.

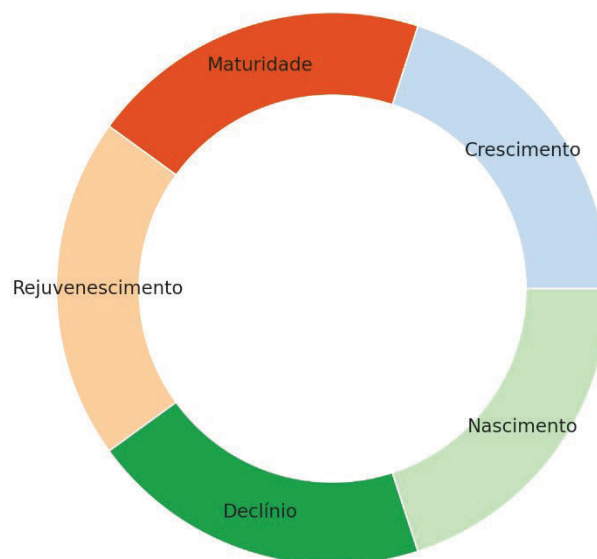


Figura 13. Modelo proposto por Necyk et al. (2007)  
Fonte: Necyk et al. (2007)

O modelo de Necyk et al. (2007) fundamenta-se na premissa de que as práticas contábeis devem evoluir dinamicamente, acompanhando as diferentes fases do ciclo de vida organizacional. Esse modelo propõe que as organizações, ao enfrentarem mudanças estruturais e estratégicas, ajustem suas ferramentas gerenciais para atender às novas demandas internas e externas. Nas fases iniciais de uma organização, quando o foco está na sobrevivência e viabilidade do negócio, as práticas contábeis podem ser simplificadas, com ênfase no controle básico de custos e na análise de viabilidade financeira. À medida que a organização amadurece e atinge maior estabilidade, essas práticas evoluem para uma maior complexidade e formalização. Esse estágio exige práticas mais sofisticadas de contabilidade gerencial, refletindo as necessidades de uma estrutura organizacional mais robusta, com maior necessidade de planejamento financeiro, controle de custos, e análise de desempenho.

A ênfase de Necyk et al. (2007) na abordagem contingencial da contabilidade gerencial é fundamental para entender as dinâmicas organizacionais. Os autores ressaltam que não existe uma abordagem única e uniforme que se aplique a todas as organizações em todas as circunstâncias. Pelo contrário, as práticas contábeis devem ser adaptadas de maneira contextual, levando em conta as condições internas da organização, como sua cultura e estrutura, bem como os fatores externos, como o mercado e a regulamentação. Essa flexibilidade permite que a contabilidade gerencial responda de forma eficiente às mudanças no ambiente de negócios, seja na fase inicial de crescimento ou em uma fase mais madura e estabilizada.

Nesse contexto, a compreensão dos estágios do ciclo de vida organizacional se torna crucial para os gestores que buscam implementar práticas de contabilidade gerencial eficazes. Necyk et al. (2007) enfatizam a importância de os gestores estarem cientes de como o ciclo de vida influencia as necessidades contábeis e financeiras, para que possam fazer ajustes adequados nas práticas gerenciais ao longo do tempo. Além disso, os autores apontam que mais pesquisas são necessárias para explorar de forma mais aprofundada a interação entre o ciclo de vida organizacional e as práticas de contabilidade gerencial. Estudos longitudinais, que acompanham uma organização ao longo do tempo, são particularmente valiosos, pois permitem que os pesquisadores observem como as práticas contábeis se ajustam e evoluem conforme a organização atravessa diferentes fases de seu desenvolvimento.

O modelo de Necyk et al. (2007) oferece uma valiosa contribuição para a análise da contabilidade gerencial, especialmente em contextos como o de um Family Office, onde as práticas

contábeis e financeiras precisam ser flexíveis o suficiente para se adaptar às dinâmicas tanto internas quanto externas ao longo do tempo. Em um Family Office, a evolução das práticas de contabilidade gerencial é particularmente importante, já que essas organizações geralmente lidam com patrimônio familiar que pode ser transmitido entre gerações, passando por diferentes fases de desenvolvimento e enfrentando novos desafios em cada uma dessas fases. A adaptação das práticas contábeis às transições do ciclo de vida organizacional pode ajudar a maximizar o desempenho financeiro e garantir que os recursos sejam geridos de forma eficiente, independentemente da fase do ciclo em que a organização se encontra.

Com base nos conceitos apresentados, a integração dos modelos de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007) constitui uma base teórica robusta para analisar organizações como os Single Family Offices (SFOs), que demandam soluções adaptativas e estratégicas para lidar com as complexidades de sua estrutura e operação. Ao aplicar esses modelos ao estudo de caso de um Family Office, o objetivo não é apenas compreender as mudanças estratégicas e operacionais que ocorrem ao longo de sua trajetória, mas também identificar como as práticas contábeis e financeiras são ajustadas para atender às necessidades específicas da organização em diferentes estágios de seu ciclo de vida.

Como entidades voltadas à gestão de patrimônio familiar, os Family Offices atravessam múltiplos estágios de desenvolvimento, desde sua fundação até a sucessão. Cada estágio exige ajustes contínuos nas práticas de gestão contábil e financeira. Entender esses ajustes ao longo das transições organizacionais proporciona uma análise aprofundada e contextualizada da evolução dos Family Offices, revelando como as estratégias financeiras se alinham às mudanças nos objetivos e desafios específicos enfrentados em cada fase.

Essa complementaridade teórica não apenas permite compreender os desafios enfrentados pelos SFOs, mas também oferece uma visão prática de como decisões estratégicas podem ser ajustadas para assegurar sua viabilidade e adaptabilidade organizacional em cenários dinâmicos. Nesse contexto, a metodologia deste estudo envolverá a análise das demonstrações financeiras ao longo dos estágios organizacionais, entrevistas com gestores e outros stakeholders, bem como o exame das decisões estratégicas tomadas em diferentes momentos do ciclo de vida. A integração dos modelos de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007) fornece uma base detalhada para rastrear a evolução organizacional, evidenciando como práticas contábeis e financeiras podem ser moldadas para responder às demandas específicas de cada estágio. Essa abordagem contribui tanto para o campo da gestão de patrimônio familiar quanto para o avanço do entendimento sobre práticas de contabilidade gerencial em cenários marcados por constante mudança e complexidade.

Embora os modelos de Lester e Necyk apresentem contribuições valiosas, lacunas ainda persistem na literatura, especialmente em relação à aplicação combinada dessas abordagens em Single Family Offices. Este estudo busca abordar essa lacuna, investigando como práticas contábeis e financeiras podem ser ajustadas para atender às necessidades específicas dos SFOs, particularmente durante períodos de transição organizacional. Nesse sentido, o modelo de Lester (2003) destaca-se por sua maior abrangência, ao conectar as transições do ciclo de vida a estratégias organizacionais e decisões operacionais. Por outro lado, o modelo de Necyk (2007) complementa essa análise ao detalhar a adaptação de práticas contábeis às diferentes fases do ciclo de vida organizacional, com um enfoque específico em indicadores financeiros.

A combinação dos modelos de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007) possibilita uma análise integrada e abrangente, relacionando as fases do ciclo de vida organizacional com indicadores financeiros detalhados. Essa integração assume especial relevância no contexto dos SFOs, que enfrentam desafios singulares na adaptação de práticas financeiras às mudanças estruturais e organizacionais. Assim, os modelos escolhidos não apenas fornecem um arcabouço teórico consistente para entender as dinâmicas organizacionais e financeiras dos SFOs, mas também ampliam o entendimento sobre como práticas gerenciais podem ser ajustadas em cenários complexos e dinâmicos.

### 2.6.7 Modelos Alternativos de Ciclo de Vida Organizacional

Os modelos que estamos até aqui foram elaborados especialmente no fim do século XX e seus autores pouco conheceram sobre as mudanças ocorridas com a digitalização de negócios. Por isso, quando esse título sugere outros modelos de ciclo de vida organizacional, dialogamos com a perspectiva das novas empresas que surgem online e/ou na área de tecnologia.

Silva, Krakauer e Coda (2020) discutem que os modelos tradicionais de ciclo de vida organizacional, desenvolvidos predominantemente ao longo do século XX, refletem uma visão de mundo alinhada às condições econômicas, sociais e tecnológicas daquele período. Esses modelos, que descrevem fases evolutivas das organizações, desde o nascimento até o declínio, foram elaborados em um contexto caracterizado por mercados físicos, estruturas organizacionais hierárquicas e processos de produção e consumo lineares. Embora úteis para compreender o funcionamento das organizações tradicionais, essas abordagens apresentam limitações significativas quando aplicadas ao cenário contemporâneo, marcado pela digitalização de negócios e pela emergência de empresas orientadas à tecnologia.

De acordo com os autores, o avanço exponencial da tecnologia da informação e comunicação (TIC), especialmente nas últimas três décadas, transformou radicalmente os paradigmas organizacionais. Empresas que operam no ambiente digital, como startups de base tecnológica, plataformas digitais e negócios disruptivos, desafiam as premissas fundamentais dos modelos clássicos de ciclo de vida organizacional. Essas organizações frequentemente apresentam trajetórias não lineares, nas quais o crescimento acelerado, a escalabilidade digital e a adaptabilidade contínua substituem as fases previsíveis e sequenciais propostas pelos modelos tradicionais.

Também precisamos entender, segundo Silva, Krakauer e Coda (2020), a digitalização redefine conceitos como mercado, produto e consumidor, aspectos centrais nos modelos de ciclo de vida. Empresas digitais operam em um ecossistema global, onde barreiras geográficas são minimizadas e a dinâmica de mercado é moldada por dados, inteligência artificial e inovação contínua. Nesse contexto, a noção de maturidade organizacional, frequentemente associada à estabilidade e à consolidação em modelos clássicos, precisa ser revista. Para essas organizações, a maturidade pode ser mais bem entendida como a capacidade de adaptação rápida e contínua às mudanças no ambiente digital.

Outro aspecto relevante é a forma como a digitalização altera os processos internos das organizações. As estruturas hierárquicas tradicionais cedem espaço para redes colaborativas, enquanto as operações são impulsionadas por tecnologias ágeis, como metodologias Scrum e DevOps. Esses fatores tornam inadequadas as analogias biológicas frequentemente empregadas nos modelos de ciclo de vida, que pressupõem um crescimento orgânico e previsível (Silva, Krakauer e Coda, 2020)

Portanto, a proposta de novos modelos de ciclo de vida organizacional não é apenas uma atualização dos paradigmas existentes, mas sim uma necessidade epistemológica para capturar a essência das transformações provocadas pela digitalização. Esses novos modelos devem dialogar com a fluidez, a complexidade e a volatilidade do ambiente digital, reconhecendo que as organizações contemporâneas não seguem padrões universais de desenvolvimento. Em vez disso, suas trajetórias são moldadas por fatores contextuais, como inovação tecnológica, competição global e interações em rede. Assim, ao sugerir outros modelos de ciclo de vida organizacional, é fundamental incorporar as particularidades das empresas digitais e tecnológicas. Esse movimento implica transcender os pressupostos do século XX e adotar uma abordagem interdisciplinar que combine teoria organizacional, economia digital e estudos de inovação. Dessa forma, será possível construir frameworks analíticos capazes de compreender e orientar o desenvolvimento das organizações no século XXI.

Silva (2017) discutem que o family offices, conhecidos por gerirem e preservarem o patrimônio de famílias de alto capital, encontram novas oportunidades ao adentrarem o cenário transformador dos negócios digitais e tecnológicos. Tradicionalmente voltados para a

administração de ativos financeiros, propriedades e investimentos em empresas consolidadas, os family offices estão agora diante de um ambiente dinâmico, onde as startups de base tecnológica, as plataformas digitais e os negócios disruptivos emergem como potenciais alvos de investimento. Esse movimento não apenas redefine o papel dessas entidades no ecossistema econômico, mas também potencializa sua capacidade de influenciar transformações significativas no mercado.

Portanto, ainda segundo o autor, a entrada dos family offices nesse novo cenário de negócios é facilitada por diversas condições estruturais. Primeiro, esses escritórios possuem capital substancial que pode ser alocado em investimentos de risco, como venture capital e private equity, permitindo que se tornem parceiros estratégicos de empresas em estágio inicial. Além disso, a ausência de pressões externas, como aquelas enfrentadas por fundos de investimento tradicionais, oferece flexibilidade para adotar estratégias de longo prazo, fundamentais para empresas tecnológicas que frequentemente demandam anos até alcançarem estabilidade financeira.

Outro potencial significativo está na capacidade dos family offices de atuar como catalisadores de inovação. Ao direcionar capital para setores emergentes como inteligência artificial, blockchain, biotecnologia e energias renováveis, essas entidades podem fomentar a criação de novas soluções tecnológicas e modelos de negócios disruptivos. Esse papel é especialmente relevante em um momento em que a digitalização e a sustentabilidade são imperativos globais. Além disso, os family offices podem alavancar seu capital intelectual, conectando empresas emergentes a redes estratégicas de contatos e conhecimentos especializados, acelerando seu crescimento e posicionamento de mercado (Silva, 2017)

O alinhamento de valores e propósitos também é um diferencial estratégico para os family offices nesse contexto. Muitas famílias de alto patrimônio buscam investir em iniciativas que reflitam suas crenças e princípios, o que tem impulsionado a ascensão dos investimentos ESG (ambientais, sociais e de governança). A sinergia entre os valores familiares e os objetivos de negócios digitais, muitas vezes orientados à inovação social e sustentabilidade, cria um terreno fértil para parcerias mutuamente benéficas (Silva, 2017)

No entanto, para maximizar esses potenciais, os family offices precisam superar desafios inerentes à digitalização e à inovação. A avaliação de startups e empresas tecnológicas requer uma expertise distinta, que transcende os métodos tradicionais de *due diligence* financeira. O entendimento de tecnologias emergentes, a capacidade de identificar tendências disruptivas e a gestão de riscos associados a mercados voláteis tornam-se competências indispensáveis. Nesse sentido, muitos family offices têm optado por construir equipes internas com expertise tecnológica ou estabelecer parcerias com aceleradoras e fundos especializados (Silva, 2017)

Além disso, é necessário adaptar as estruturas organizacionais dos family offices para responder à complexidade dos negócios digitais. Isso inclui o uso de tecnologias avançadas de análise de dados e inteligência artificial para identificar oportunidades de investimento e monitorar portfólios. Essa transição para um modelo mais digitalizado não apenas otimiza a eficiência operacional, mas também permite uma resposta ágil às rápidas mudanças do mercado (Silva, 2017).

Parrinha (2020) discute, portanto, que a modernização dos Family offices demandam a possibilidade de novos ciclos de vida organizacionais, alinhados a esse novo mercado. Segundo a autora, a aplicação de novos modelos de ciclo de vida organizacional aos family offices que desejam se modernizar reflete uma adaptação necessária frente às mudanças estruturais impostas pela digitalização e pela globalização econômica. Historicamente, os family offices têm seguido trajetórias lineares, baseadas na preservação intergeracional de capital, no gerenciamento de ativos tradicionais e na prestação de serviços patrimoniais. No entanto, o advento de tecnologias disruptivas, a aceleração da inovação nos mercados financeiros e a diversificação de oportunidades de investimento exigem que essas estruturas repensem sua dinâmica e adotem um modelo mais ágil e adaptativo.

No contexto dos family offices, os novos ciclos de vida organizacional podem ser entendidos como frameworks não lineares que se ajustam às demandas de flexibilidade e escalabilidade. A aplicação desse conceito começa pela redefinição da fase de nascimento. Em um

family office moderno, a formação não se limita mais à criação de uma entidade de suporte à família, mas inclui a incorporação de tecnologias avançadas desde o início, como plataformas digitais de gestão de patrimônio, blockchain para segurança de transações e big data para análise preditiva. Essa abordagem permite que o family office já nasça preparado para operar em um ambiente digitalizado (Parrinha, 2020).

Na fase de crescimento, tradicionalmente associada ao aumento de ativos sob gestão e à diversificação de portfólios, o family office moderno se distingue pela adoção de estratégias baseadas em inovação. Aqui, os investimentos em startups tecnológicas, fundos de venture capital e setores emergentes, como inteligência artificial e biotecnologia, tornam-se centrais. Esse crescimento não é apenas financeiro, mas também estratégico, envolvendo a construção de redes de relacionamento com hubs de inovação, aceleradoras e outros atores do ecossistema tecnológico.

A fase de maturidade, nos modelos clássicos, é muitas vezes caracterizada pela estabilidade e consolidação. No entanto, para family offices que desejam se modernizar, a maturidade assume uma conotação diferente: trata-se de um estado contínuo de adaptação e inovação. O uso de metodologias ágeis, como design thinking e Scrum, permite que essas entidades revisem e ajustem continuamente suas estratégias de gestão patrimonial, alinhando-se às mudanças rápidas no mercado global. Além disso, o foco em governança dinâmica, incluindo a integração de critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) nos processos decisórios, garante relevância e sustentabilidade a longo prazo (Parrinha, 2020).

No caso do declínio, que nos modelos clássicos representa uma fase inevitável, os novos ciclos de vida oferecem ferramentas para sua mitigação ou mesmo eliminação. A diversificação inteligente dos investimentos, aliada à capacidade de pivotar estratégias de maneira proativa, reduz significativamente os riscos de obsolescência. Family offices modernizados podem, por exemplo, reconfigurar seus modelos operacionais para incluir serviços consultivos de valor agregado, como planejamento sucessório digital e orientação para a transição intergeracional em um ambiente tecnológico (Parrinha, 2020).

A adoção dos novos ciclos de vida exige que os family offices reavaliem suas estruturas internas e seus processos. Isso inclui a capacitação de equipes em tecnologias emergentes, a contratação de especialistas em transformação digital e a implementação de sistemas de gestão baseados em inteligência artificial. A modernização também deve contemplar a revisão dos valores e objetivos organizacionais, promovendo um alinhamento com as expectativas das novas gerações familiares, muitas das quais têm maior familiaridade com o ambiente digital e estão dispostas a assumir riscos calculados em investimentos inovadores (Parrinha, 2020).

## **2.7 Ciclo de Vida Organizacional e o Design do Sistema de Controle e Contabilidade de Gestão (SCCG)**

Hurt (2023) define que os Sistemas Controle e Contabilidade de Gestão (SCCG) é um campo da contabilidade voltado para o suporte à tomada de decisões estratégicas e operacionais dentro das organizações. Ele envolve o processo de planejamento, controle e avaliação de recursos financeiros e operacionais para garantir que os objetivos empresariais sejam alcançados de forma eficiente e eficaz.

Durante os estágios iniciais, como nascimento e crescimento, as práticas contábeis gerenciais focam no controle básico de custos, conforme sugerido por Necyk et al. (2007). Já nas fases de maturidade, práticas mais sofisticadas de planejamento financeiro e análise estratégica são introduzidas, alinhadas ao modelo de Lester et al. (2003).

A Contabilidade de Gestão se concentra em fornecer informações financeiras detalhadas e relevantes para os gestores, permitindo-lhes monitorar o desempenho da organização, controlar custos, avaliar a rentabilidade e melhorar a eficiência dos processos. Ela vai além das demonstrações financeiras tradicionais, como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados, oferecendo análises mais detalhadas, como relatórios de custos, orçamentos, variações entre o orçamento e o real, e relatórios de desempenho (Hurt, 2023).

O Controle de Gestão, por sua vez, refere-se às práticas que garantem que a estratégia da organização seja seguida e que os recursos sejam usados de maneira otimizada. Envolve a implementação de sistemas e práticas que monitoram as atividades da empresa e verificam se os objetivos são atingidos de acordo com os planos estabelecidos. O controle de gestão pode incluir a definição de indicadores de desempenho (KPIs), a realização de auditorias internas e o acompanhamento contínuo de variáveis financeiras e não financeiras que impactam os resultados da organização (Hurt, 2023). Em conjunto, a SCCG permite uma visão integrada das operações e finanças de uma organização, ajudando os gestores a tomar decisões informadas que aumentem a competitividade, eficiência e lucratividade da empresa.

Em sua obra Hurt (2023) discute que o Design do Sistema de Controle e Contabilidade de Gestão (SCCG) envolve a criação de uma infraestrutura organizacional e sistêmica que permita a coleta, processamento e análise das informações financeiras e operacionais essenciais para o monitoramento contínuo do desempenho e a tomada de decisões estratégicas. Esse design não se limita à simples implementação de sistemas de informação contábil ou de controle, mas se estende a uma integração dinâmica entre as práticas contábeis, os mecanismos de controle gerencial e as demandas operacionais da organização.

Na essência, segundo Hurt (2023), o design do SCCG busca estabelecer um arcabouço no qual a contabilidade de gestão e os controles internos se complementam, proporcionando não apenas a coleta precisa de dados financeiros e não financeiros, mas também um processo de análise capaz de informar a execução da estratégia organizacional. Para tanto, é fundamental que os sistemas sejam construídos com base em princípios contábeis sólidos, como a consistência e a clareza, permitindo a obtenção de informações confiáveis que sirvam como base para a elaboração de orçamentos, previsões financeiras e análises de performance.

A arquitetura do SCCG deve incluir a definição de fluxos de dados que viabilizem a monitorização de indicadores de desempenho (KPIs), considerando aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos. Esses indicadores devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização e proporcionar uma visão integrada do desempenho em tempo real. Além disso, a implementação de sistemas contábeis informatizados, que garantam o processamento eficiente dos dados e a geração de relatórios financeiros precisos, se torna crucial. Sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP), por exemplo, podem ser empregados para integrar as informações de contabilidade financeira e de gestão, proporcionando uma visão holística das operações da empresa (Hurt, 2023).

Outro ponto relevante no design do SCCG é a estruturação dos procedimentos internos de controle, que englobam a definição de métodos para a realização de auditorias internas, revisões periódicas de conformidade e a mitigação de riscos financeiros e operacionais. A contabilidade gerencial, portanto, não apenas fornece a base para a elaboração de relatórios financeiros, mas também atua como um instrumento de controle e avaliação, permitindo a tomada de decisões estratégicas fundamentadas na análise de custos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, e outros indicadores essenciais (Hurt, 2023).

Em termos de governança corporativa, o design do SCCG deve garantir que todos os processos e controles estejam em conformidade com as normas regulatórias e políticas internas da organização, como as normas internacionais de contabilidade (IFRS) ou os princípios contábeis geralmente aceitos (GAAP). Isso implica em assegurar que o sistema contábil seja capaz de fornecer informações transparentes e auditáveis, promovendo a accountability e a confiabilidade nos dados financeiros reportados (Hurt, 2023).

Ainda, o design do SCCG deve ser flexível o suficiente para acomodar mudanças organizacionais, ajustes estratégicos e inovações tecnológicas, sem perder de vista a necessidade de eficiência e controle rigoroso. A contabilidade de gestão, assim, se configura não apenas como uma função auxiliar, mas como uma área estratégica, cujo impacto nas decisões de longo prazo, como a alocação de recursos, a expansão de mercado e a inovação de produtos e serviços, é imensurável (Hurt, 2023).

Manzi et al (2024) estudou justamente sistemas contábeis gerenciais no contexto dos Family offices. Os autores apontam que, no contexto de um Family Office, o Design do Sistema de Controle e Contabilidade de Gestão (SCCG) desempenha um papel crucial na estruturação das práticas financeiras, de governança e de gestão patrimonial, visando garantir a transparência, eficiência e a preservação do patrimônio ao longo de gerações. O Family Office, como uma organização voltada para a gestão integrada de recursos e ativos de uma ou mais famílias, exige um SCCG robusto, que não só implemente a contabilidade financeira, mas que também seja capaz de gerenciar uma série de variáveis complexas, como os fluxos intergeracionais de riqueza, o alinhamento com as expectativas dos membros da família e as estratégias de investimento diversificadas.

Ainda de acordo com os estudos de Manzi et al (2024) o SCCG em um Family Office deve ser concebido para responder à natureza multifacetada das operações que envolvem ativos financeiros, imóveis, participações empresariais, investimentos alternativos, obras de arte, entre outros. A criação de um sistema contábil e de controle eficaz, portanto, deve ser orientada para uma análise holística do portfólio familiar, considerando tanto os aspectos quantitativos (como o retorno sobre investimento, custos de manutenção de ativos e alocação de capital) quanto os qualitativos (como o impacto das decisões sobre o legado familiar e os valores que orientam as escolhas estratégicas da família).

Primeiramente, Manzi et al (2024) dizem que a contabilidade de gestão deve ser moldada para fornecer informações financeiras detalhadas e precisas, com ênfase na análise de rentabilidade e eficiência dos ativos e investimentos. Essa análise envolve a aplicação de técnicas de contabilidade de custos, como o custeio por absorção e o custeio variável, de modo a entender o impacto de cada ativo no desempenho global do portfólio familiar. A partir dessa base, ferramentas analíticas sofisticadas, como a análise de fluxo de caixa descontado (DCF), podem ser utilizadas para avaliar o valor presente líquido (VPL) dos investimentos realizados, proporcionando uma visão clara do retorno esperado em função do risco associado.

Além disso, a implementação do SCCG em um Family Office deve contemplar a utilização de métodos de gestão de riscos, como a análise de risco de mercado, de crédito e operacional, e a implementação de técnicas de hedge e diversificação. A contabilidade de gestão, nesse cenário, deve estar alinhada com estratégias de mitigação de riscos, garantindo que o Family Office esteja protegido contra flutuações indesejadas nos mercados financeiros e eventos imprevisíveis, como crises econômicas ou mudanças nas legislações tributárias que possam impactar diretamente os ativos da família (Manzi et al, 2024)

Em relação à governança, o SCCG deve ser projetado para incorporar controles internos rigorosos, adaptados à estrutura de poder do Family Office. A implementação de auditorias internas regulares e a análise de conformidade com as normativas fiscais e regulatórias são essenciais para garantir que os recursos da família sejam administrados de maneira responsável e eficiente. O sistema deve prever mecanismos de segregação de funções e assegurar a independência dos auditores internos e externos, de modo a proporcionar uma visão imparcial sobre a gestão do patrimônio familiar. (Manzi et al, 2024)

Do ponto de vista de custos e alocação de recursos, o SCCG deve ser capaz de realizar uma análise detalhada das despesas operacionais do Family Office, incluindo custos administrativos, de consultoria, de investimentos e de manutenção de ativos. A contabilidade gerencial deve integrar essas informações com relatórios financeiros para otimizar a alocação de recursos, assegurando que a família tenha uma visão clara dos custos associados a cada segmento de seu portfólio e da rentabilidade gerada por cada um deles (Manzi et al, 2024).

Outro aspecto relevante do SCCG no contexto de um Family Office é a sua função na gestão de sucessões e no planejamento tributário. A contabilidade de gestão deve, neste caso, fornecer informações detalhadas sobre a estrutura de propriedade e as implicações fiscais das decisões de transmissão de patrimônio entre gerações. O design do sistema deve garantir que o Family Office esteja em conformidade com as leis fiscais locais e internacionais, ao mesmo tempo

em que busca estratégias eficientes de planejamento tributário, como a utilização de trustes e fundos de investimento familiares, que minimizem a carga tributária e preservem a integridade do patrimônio (Manzi et al, 2024).

Além disso, a flexibilidade do SCCG deve permitir que o Family Office se adapte às mudanças nas necessidades da família, seja no que diz respeito à criação de novas fontes de renda, à diversificação de investimentos ou à redefinição dos objetivos de longo prazo. O design do sistema deve considerar, também, os fatores culturais e intergeracionais, que influenciam a dinâmica de tomada de decisão dentro de uma família. A comunicação e a transparência entre os membros da família são elementos essenciais para que o SCCG seja bem-sucedido. Nesse sentido, a contabilidade de gestão deve fornecer relatórios claros e acessíveis, traduzindo informações financeiras complexas em dados compreensíveis para os membros da família, independentemente de seu grau de sofisticação financeira (Manzi et al, 2024).

Por fim, a renovação e a adaptação contínua do SCCG são essenciais para garantir sua longevidade e eficácia em um ambiente de mercado em constante mudança. A gestão patrimonial de um Family Office exige um sistema de controle e contabilidade que seja capaz de incorporar inovações tecnológicas, como a utilização de sistemas de contabilidade em nuvem, análise de dados em tempo real e inteligência artificial, para melhorar a análise de tendências e a previsão de cenários financeiros futuros (Manzi et al, 2024).

Dahal (2018) discute que os sistemas contábeis não apenas possibilitam decisões economicamente inteligentes, mas também atuam como ferramentas de "racionalização" para escolhas já realizadas. Um sistema voltado para a gestão de custos é considerado uma parte fundamental na avaliação de desempenho. Uma categoria maior desse sistema é chamada de sistema de contabilidade gerencial e controle (Atkinson et al., 2014). Esse sistema é descrito como o conjunto de atividades que envolve identificar, medir, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações, tanto financeiras quanto não financeiras, que auxiliam os líderes a alcançar as metas da organização. Em resumo, é um mecanismo estruturado para reunir e transmitir dados com a finalidade de apoiar e coordenar decisões coletivas, alinhadas às metas gerais da instituição. Assim, o sistema de contabilidade gerencial e controle (MACS) é empregado para o planejamento, supervisão e regulação das diversas atividades da organização, visando otimizar o uso de recursos e dar suporte tanto à tomada de decisões quanto à avaliação de desempenho.

Portanto, com base em estudos de Dahal (2018), a implementação de SCCG também obedece a um ciclo organizacional e têm um lugar específico dentro dos modelos estudados. A aplicação do Ciclo de Vida Organizacional (CVO) no Design do Sistema de Controle e Contabilidade de Gestão (SCCG) envolve a adaptação das práticas de controle e gestão financeira conforme as diferentes fases de desenvolvimento e maturidade de uma organização, seja ela uma empresa, um Family Office ou qualquer outra entidade. O Ciclo de Vida Organizacional se refere às etapas pelas quais uma organização passa, desde sua criação até seu potencial dissolução ou transformação, e essas fases possuem características distintas que exigem abordagens específicas de gestão, incluindo a contabilidade gerencial e o controle organizacional.

Para implementar o CVO dentro de um SCCG, é necessário compreender que cada fase do ciclo de vida de uma organização implica em desafios e necessidades financeiras distintas, que podem impactar diretamente as práticas de contabilidade e controle. O ciclo geralmente é dividido em quatro principais estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio (ou renovação).

De acordo com Dahal (2018) no estágio de introdução ou inicial, a organização geralmente passa por um período de desenvolvimento, experimentação e busca de mercado. Nesse momento, o SCCG deve ser voltado para a consolidação da estrutura financeira da organização, com um forte foco na gestão de caixa e no controle de custos operacionais. A contabilidade de gestão deve ser orientada para o acompanhamento detalhado de todos os fluxos de entrada e saída de recursos, sem deixar de implementar práticas rigorosas de controle orçamentário, dado que os recursos são limitados. Nesse contexto, o controle orçamentário, o custeio por absorção e a análise de fluxo de

caixa têm papel central, ajudando a garantir que a organização tenha uma visão clara da viabilidade de seus processos, possibilitando a gestão de riscos financeiros e o planejamento de liquidez.

A medida que a organização entra na fase de crescimento, ela geralmente começa a expandir suas operações, aumentar seus investimentos e buscar uma maior diversidade de fontes de receita. Aqui, o SCCG deve se adaptar para incorporar uma contabilidade mais detalhada de centros de custo, utilizando técnicas de custeio variável e análise de rentabilidade por produto ou serviço. Além disso, a gestão financeira deve ser orientada para o controle de investimentos e a análise de retorno sobre o capital empregado (ROCE), além da introdução de análises de risco e de oportunidades. O foco passa a ser em otimizar a alocação de recursos para sustentar o crescimento, o que envolve a implementação de controles orçamentários mais sofisticados, como o planejamento de capital de giro, a gestão de ativos imobilizados e a análise de fluxo de caixa descontado (DCF) para avaliar as perspectivas de retorno de investimentos Dahal (2018).

Na fase de maturidade, quando a organização atinge um estado de estabilidade, a implementação do SCCG deve ser ajustada para garantir a eficiência operacional e a maximização dos lucros. O uso de técnicas de análise financeira, como a avaliação de rentabilidade por unidades de negócios, continua sendo crucial, mas agora com um foco em otimizar a utilização dos recursos já disponíveis, buscando maximizar o retorno sobre ativos (ROA) e sobre o patrimônio líquido (ROE). Nesse estágio, é essencial que o SCCG implemente controles mais robustos sobre a governança financeira, incluindo auditorias internas regulares e a utilização de sistemas de gestão integrados (ERP) para garantir a rastreabilidade e a transparência das operações. Além disso, deve-se dar atenção especial à análise de custos fixos e variáveis, buscando um controle rigoroso sobre as margens de lucro e a eficiência dos processos internos Dahal (2018).

Por fim, na fase de declínio ou renovação, que pode envolver uma reorganização, reestruturação ou até uma transição de modelo de negócios, o SCCG deve ser flexível e capaz de fornecer informações financeiras precisas e tempestivas para apoiar decisões estratégicas de recuperação ou transformação. O sistema de controle deve ser capaz de realizar uma análise crítica da viabilidade das operações, com foco na gestão de passivos e na minimização de custos fixos, além de implementar estratégias de reestruturação de capital e otimização do portfólio de ativos. Técnicas de análise de viabilidade e cenários de contingência devem ser utilizadas para prever as implicações financeiras de diferentes estratégias de renovação ou desinvestimento, o que pode envolver a reavaliação dos ativos imobilizados, o levantamento de passivos contingentes e a reavaliação das projeções financeiras de longo prazo Dahal (2018).

Assim, o Ciclo de Vida Organizacional deve ser incorporado ao SCCG de maneira a refletir as necessidades e desafios de cada fase do ciclo, assegurando que o controle financeiro e contábil esteja alinhado com os objetivos e a realidade da organização em cada momento. Em termos técnicos, o sistema deve ser projetado para integrar práticas de contabilidade gerencial com uma forte ênfase em indicadores de desempenho (KPIs), análise de fluxo de caixa, gestão de riscos financeiros e compliance regulatório, de modo a garantir que, independentemente da fase do ciclo, a organização tenha informações suficientes para tomar decisões informadas e sustentáveis. O SCCG, portanto, não deve ser um sistema estático, mas sim dinâmico, adaptável e em constante evolução, como a própria organização, à medida que ela avança através do seu ciclo de vida.

## **2.8 Ciclo de Vida Organizacional e Design do Quadro Societário**

No contexto dos Family Offices, o design do quadro societário assume uma importância estratégica, especialmente no que tange à sucessão e governança. Esses aspectos são diretamente influenciados pelas dinâmicas familiares e corporativas, exigindo uma estruturação que não apenas preserve o patrimônio, mas também assegure a coesão entre os membros da família e a continuidade do negócio. Estudos recentes, como o de [nome do autor ou fonte], apontam que Family Offices em transição geracional enfrentam desafios únicos que demandam ajustes no quadro societário para garantir alinhamento estratégico e estabilidade.

No estágio de maturidade, observa-se maior necessidade de profissionalização do quadro societário, enquanto no estágio de declínio surgem desafios relacionados à sucessão e reorganização estrutural, conforme ilustrado por Lester et al. (2003)

De acordo com Hopt (2008), o quadro societário, elemento fundamental no âmbito do direito societário brasileiro, constitui a estrutura de sócios que compõem uma sociedade empresária, delineando direitos, deveres e responsabilidades de cada participante. Este conceito é intrinsecamente ligado à personalização jurídica da sociedade, que separa a figura dos sócios da entidade empresarial, promovendo a segurança jurídica e viabilizando a alocação de recursos para a atividade econômica.

No Brasil, o quadro societário está disciplinado pelo Código Civil (Lei nº 10.406/2002) para sociedades simples e sociedades limitadas, além da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), que rege as sociedades anônimas. A composição e o funcionamento desse quadro variam em função do tipo societário escolhido, sendo necessário compreender suas nuances para garantir a conformidade legal e a eficiência organizacional.

Nas sociedades limitadas, que são regidas predominantemente pelo contrato social, o quadro societário é formado pelos quotistas, cuja responsabilidade é limitada ao montante de suas quotas subscritas. O contrato social deve detalhar a proporção de participação de cada sócio, bem como suas contribuições ao capital social, que pode se dar em dinheiro, bens ou direitos. O regime de deliberações e distribuição de lucros também deve observar as disposições contratuais e os limites legais, com destaque para a regra da proporcionalidade em relação às quotas, salvo disposição em contrário (Hopt, 2008).

Por sua vez, nas sociedades anônimas, o quadro societário é composto por acionistas, cujos direitos e deveres estão vinculados ao número e à espécie de ações possuídas. A complexidade do quadro societário em S.A.s aumenta com a possibilidade de emissão de diferentes tipos de ações, como ordinárias, preferenciais ou de fruição, cada uma conferindo prerrogativas específicas. Ademais, o regime jurídico societário brasileiro permite a segregação entre o controle da companhia e o capital disperso em ações, sendo possível identificar estruturas como controle majoritário, pulverizado ou compartilhado, cada qual com implicações diversas sobre a governança corporativa. Um aspecto técnico relevante do quadro societário reside na definição do poder de controle. Nos termos da Lei das S.A.s, considera-se controlador aquele que detém a maioria do capital votante ou exerce poder decisivo nas deliberações sociais. Essa figura é central para a proteção dos direitos de acionistas minoritários, especialmente em operações de reorganização societária, distribuição de dividendos e exercício do direito de recesso (Hopt, 2008).

No âmbito fiscal e patrimonial, o quadro societário exerce influência direta na alocação de resultados e na incidência de tributos. A tributação do lucro, seja pela distribuição de dividendos ou pela retenção para reinvestimento, depende do regime tributário da sociedade. Ademais, os sócios e acionistas podem ser responsabilizados solidária ou subsidiariamente por obrigações fiscais e trabalhistas da empresa, conforme os limites previstos no ordenamento jurídico (Hopt, 2008).

Ainda, as alterações no quadro societário, como entrada, saída ou cessão de participação de sócios, demandam procedimentos específicos que variam entre os tipos societários. Em sociedades limitadas, a alteração do contrato social requer a anuência de sócios representando a maioria do capital social, enquanto em sociedades anônimas, a transferência de ações pode ser livre, dependendo do tipo de ação e das cláusulas estatutárias (Hopt, 2008).

No que se refere a esse estudo, o quadro societário também assume relevância em questões de sucessão empresarial, planejamento sucessório e proteção patrimonial. No direito societário brasileiro, a previsão de cláusulas de regulação, como as de "tag along" e "drag along", bem como acordos de sócios, permite maior previsibilidade e estabilidade no exercício dos direitos societários, reforçando a segurança jurídica no âmbito das relações empresariais. Portanto, o quadro societário transcende a mera composição de sócios ou acionistas, constituindo uma estrutura dinâmica e multifacetada, essencial para o equilíbrio entre os interesses da sociedade empresária e seus

membros. Essa configuração exige análise cuidadosa para atender aos princípios de transparência, equidade e eficiência que regem o direito societário contemporâneo (Hopt, 2008).

Handler (2024) estudou a estruturação de um family office, incluindo a institucionalização do quadro societário. Segundo o autor, a aplicação do conceito de quadro societário em um family office dentro do direito societário brasileiro exige uma análise profunda das especificidades dessa estrutura empresarial, considerando as nuances do planejamento patrimonial, a governança corporativa e as particularidades familiares. Um family office, enquanto estrutura voltada para a gestão de ativos e interesses de uma ou mais famílias, necessita de um quadro societário que garanta tanto a proteção jurídica do patrimônio quanto a estabilidade das relações familiares, mitigando conflitos e assegurando a perpetuação do capital entre gerações.

No contexto brasileiro, o quadro societário de um family office deve ser desenhado para equilibrar interesses econômicos e sucessórios. A escolha da forma societária é determinante e pode recair sobre uma sociedade limitada (Ltda.) ou uma sociedade anônima (S.A.), sendo esta última, frequentemente, mais adequada para grandes patrimônios ou operações com alta complexidade. Em ambos os casos, a composição do quadro societário precisa refletir não apenas a divisão de capital entre os membros da família, mas também o papel de cada participante na tomada de decisões e na gestão estratégica Handler (2024).

Na formação inicial do quadro societário, a estruturação deve considerar as contribuições de capital dos sócios, que podem ser realizadas em dinheiro, bens imóveis, direitos ou até mesmo ativos financeiros. Em um family office, essa contribuição frequentemente representa o resultado de anos de acumulação de patrimônio familiar, o que torna essencial a avaliação criteriosa e independente dos bens aportados para evitar desequilíbrios ou questionamentos futuros sobre a proporcionalidade da participação societária Handler (2024).

O pacto societário, que inclui tanto o contrato social quanto eventuais acordos de sócios, assume papel central na organização de um family office. Esse instrumento deve prever mecanismos de governança que alinhem os objetivos da família às regras de operação da empresa, estabelecendo cláusulas claras sobre a entrada de novos membros no quadro societário, a alienação de participações e a resolução de conflitos. Cláusulas como tag along, que protegem acionistas minoritários em caso de venda de controle, e drag along, que asseguram a venda integral da empresa sob certas condições, podem ser integradas para mitigar riscos e garantir maior coesão Handler (2024).

Um aspecto crucial é o planejamento sucessório, dado que o family office visa frequentemente a perpetuidade patrimonial. Nesse contexto, o quadro societário deve prever regras para a transmissão de quotas ou ações em caso de falecimento de um sócio, evitando a fragmentação do patrimônio. Instrumentos como ações preferenciais sem direito a voto ou quotas com restrição de transferência podem ser utilizados para manter o controle nas mãos de um núcleo gestor, enquanto outros herdeiros recebem participação apenas econômica Handler (2024).

A governança corporativa no family office é intrinsecamente ligada ao quadro societário. Para famílias numerosas ou com interesses diversificados, a segregação entre gestão e propriedade é frequentemente recomendada. O quadro societário pode prever a criação de conselhos consultivos ou de administração, compostos por membros da família e profissionais externos, assegurando que decisões estratégicas sejam tomadas com base em critérios técnicos, ao mesmo tempo em que respeitam os valores e objetivos da família Handler (2024).

No âmbito fiscal, o quadro societário de um family office deve ser estruturado para otimizar a carga tributária e assegurar conformidade legal. A escolha entre uma Ltda. e uma S.A., por exemplo, pode impactar significativamente a tributação sobre lucros, dividendos e ganhos de capital. Além disso, as operações entre a sociedade e os sócios – como distribuição de pró-labore, dividendos ou empréstimos – devem ser formalizadas e refletir as regras societárias, a fim de evitar litígios fiscais ou descon siderações da personalidade jurídica Handler (2024).

A aplicação do quadro societário em um family office também pode envolver a criação de subsidiárias ou estruturas complementares, como holdings familiares. Essas entidades podem ser

utilizadas para segregar atividades específicas (gestão de imóveis, administração de investimentos, entre outras) ou para facilitar a administração e a sucessão. Nesses casos, o quadro societário deve prever a relação hierárquica e funcional entre as empresas, evitando sobreposição de funções ou conflitos entre sócios Handler (2024).

Ademais, a preservação da unidade familiar no contexto societário depende de uma comunicação clara e frequente entre os membros do quadro societário. Para tanto, a realização de assembleias periódicas, alinhamento de expectativas e treinamentos em governança corporativa podem ser integrados ao planejamento estratégico do family office. Essas ações fortalecem o compromisso dos sócios com os objetivos comuns e promovem uma visão de longo prazo, indispensável para o sucesso desse tipo de empreendimento Handler (2024).

No que se refere à relação entre o sistema societário em family offices e o quadro societário, Orth (2014) discute que, no estágio de nascimento, o family office é frequentemente estruturado para atender às demandas iniciais da família, como proteção patrimonial, gestão de investimentos e sucessão. Nesse momento, o quadro societário tende a ser simples, muitas vezes limitado aos fundadores e membros mais próximos da família. Decisões societárias são centralizadas, e o contrato social ou estatuto usualmente reflete a vontade do patriarca ou matriarca. O principal desafio nessa fase é assegurar que o formato societário escolhido – como uma sociedade limitada ou uma holding – forneça a flexibilidade e proteção necessárias para os objetivos iniciais, evitando riscos de fragmentação ou litígios patrimoniais.

No estágio de crescimento, o family office passa a gerenciar ativos mais complexos e diversificados, exigindo uma ampliação e formalização do quadro societário. É comum que novos membros da família, como herdeiros ou cônjuges, sejam incorporados à estrutura societária. Nesse momento, surge a necessidade de acordos de sócios mais detalhados, com cláusulas de governança, regras de sucessão e mecanismos de arbitragem para resolução de conflitos. O crescimento também pode demandar a criação de subsidiárias ou sociedades relacionadas para atender a funções específicas, como gestão imobiliária ou administração de participações financeiras, tornando o quadro societário mais complexo (Orth, 2014)

O estágio de maturidade é caracterizado pela consolidação do family office como uma entidade estruturada, com governança corporativa bem definida e uma separação clara entre propriedade e gestão. O quadro societário, nessa fase, frequentemente reflete uma divisão mais equilibrada de poderes e responsabilidades entre os sócios, podendo incluir membros externos – como gestores ou conselheiros independentes – para trazer expertise e isenção às decisões estratégicas. A governança formalizada ajuda a mitigar conflitos familiares, enquanto instrumentos societários sofisticados, como ações preferenciais ou quotas com restrição de voto, podem ser utilizados para manter o controle nas mãos de um núcleo central. O principal desafio aqui é evitar a estagnação e preparar a estrutura para a próxima transição geracional (Orth, 2014).

No estágio de renovação, o family office pode enfrentar a necessidade de reestruturar seu quadro societário para acomodar mudanças no mercado, na legislação ou nas dinâmicas familiares. Aqui, a revisão do contrato social, a introdução de novos instrumentos societários ou até mesmo a transformação da forma jurídica (por exemplo, de Ltda. para S.A.) podem ser necessárias. Este estágio também pode envolver a entrada de capital externo, como fundos de investimento, exigindo ajustes no quadro societário para proteger os interesses da família enquanto permite a inovação e o crescimento (Orth, 2014).

No estágio de declínio, o family office enfrenta desafios relacionados à perda de coesão familiar, diminuição do patrimônio ou falhas na sucessão. O quadro societário pode se tornar fonte de conflitos, especialmente se houver lacunas nos mecanismos de governança ou se as regras sucessórias não forem claras. Reestruturações, fusões ou até a dissolução da sociedade podem ser consideradas como alternativas para lidar com esse cenário, dependendo do grau de complexidade e do comprometimento dos sócios em manter a entidade ativa (Orth, 2014).

## 2.9 Proposições da pesquisa

Em alinhamento com os objetivos deste estudo, que incluem analisar as transições estratégicas, operacionais e financeiras de um Single Family Office (SFO) brasileiro ao longo de suas quatro décadas de existência, este capítulo apresenta as proposições que fundamentam a investigação. Fundamentadas na metodologia de estudo de caso descrita por Yin (2015), essas proposições orientam a aplicação integrada do modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003), os conceitos de análise de indicadores financeiros de Necyk et al. (2007) e a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

As proposições orientam a articulação entre os dados empíricos e o modelo teórico adotado, assegurando a coerência metodológica e permitindo explorar as especificidades do SFO em análise. De acordo com Yin (2015), a formulação de proposições em estudos de caso é fundamental para delimitar o escopo da pesquisa, orientar a coleta de dados e conectar diretamente as questões de pesquisa às evidências. Neste estudo, as proposições são estruturadas com base em um modelo conceitual que organiza as fases do ciclo de vida do SFO em Nascimento, Crescimento, Maturidade e Renovação ou Declínio. Cada fase é caracterizada por mudanças estratégicas, práticas de gestão e desempenho financeiro, refletindo as especificidades do caso analisado.

Essas proposições são formuladas para responder diretamente às questões de pesquisa e aos objetivos definidos, fornecendo uma estrutura que conecta a fundamentação teórica à análise empírica. Além disso, a análise qualitativa e quantitativa é complementada pela aplicação da análise de conteúdo (Bardin, 2011), que permite identificar padrões e temas recorrentes nas transições organizacionais e financeiras. Essa abordagem triangula os dados qualitativos, como entrevistas e documentos históricos, com os indicadores financeiros, proporcionando uma visão integrada das dinâmicas do ciclo de vida organizacional.

As proposições aqui apresentadas estão diretamente relacionadas aos objetivos gerais e específicos da pesquisa, que buscam compreender como as transições estratégicas, operacionais e financeiras moldam a evolução de um Single Family Office (SFO) ao longo de suas quatro décadas de existência.

**Proposição 1:** As fases do ciclo de vida organizacional, conforme o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003), caracterizam-se por transições estratégicas específicas que moldam a evolução do SFO analisado. Essas fases podem ser identificadas e caracterizadas por meio de um checklist estruturado, desenvolvido como produto tecnológico desta pesquisa, que organiza questões relacionadas às práticas de governança, estratégias financeiras e estrutura organizacional de cada estágio. Esse checklist será utilizado em conjunto com entrevistas e análise documental, permitindo uma associação de dados que favorece uma análise mais abrangente e fundamentada.

O checklist, além de sua aplicação no presente estudo, representa uma contribuição prática e replicável para outras organizações que desejem diagnosticar seu estágio no ciclo de vida organizacional. Essa característica o consolida como um produto tecnológico relevante tanto no âmbito acadêmico quanto na gestão estratégica de SFOs.

**Proposição 2:** Os indicadores financeiros do SFO analisado refletem as transições organizacionais e estratégicas associadas às fases do ciclo de vida, conforme o modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003). Complementando as observações estruturadas realizadas por meio do checklist, a análise dos indicadores financeiros oferece uma perspectiva quantitativa que se integra à análise qualitativa baseada em entrevistas e documentos históricos. Essa abordagem combinada permite identificar padrões financeiros específicos que sustentam as decisões estratégicas ao longo de cada fase.

A análise dos indicadores financeiros segue a metodologia de Necyk et al. (2007), avaliando métricas como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e

Índice de Endividamento em momentos críticos de cada fase do ciclo de vida. Esses indicadores são utilizados para:

- Avaliar a sustentabilidade e a eficiência financeira em cada fase;
- Identificar padrões e tendências que refletem as decisões estratégicas do SFO;
- Relacionar o desempenho financeiro às mudanças organizacionais observadas.

Portanto, as proposições delineadas neste capítulo oferecem a base conceitual e metodológica necessária para uma análise integrada das dimensões estratégicas, operacionais e financeiras do SFO ao longo de seu ciclo de vida, consolidando o alinhamento entre os objetivos de pesquisa e as evidências empíricas.

### 3. MÉTODOS

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

A presente investigação adota uma metodologia explicativa, com o intuito de esclarecer as variáveis principais, como desempenho financeiro e estratégias organizacionais, que influenciam as operações e estratégias do Single Family Office (SFO) entre os anos de 1982 e 2022. Este enfoque se concentra na análise de causalidade e inter-relações, buscando entender como diferentes fatores contribuem e interagem no contexto organizacional do SFO. Gil (2009) pontua que a pesquisa explicativa visa elucidar a razão, o porquê das coisas, e é nessa direção que este estudo se orienta. O estudo avança na direção sugerida por Marconi e Lakatos (2003), em que o escopo explicativo é priorizado, estabelecendo conexões de causalidade entre as variáveis estudadas. Este enfoque permite um entendimento aprofundado das fases de transição do ciclo de vida do SFO, conforme delineado por Lester, Parnell & Carraher (2003), analisando as causas e efeitos que acompanham cada estágio de evolução organizacional.

Complementarmente, a pesquisa integra a perspectiva analítica de Necyk et al. (2007), que contribui para uma avaliação detalhada da continuidade e sustentabilidade do SFO, examinando tanto os indicadores financeiros, como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Endividamento, quanto os aspectos estratégicos que influenciam o desempenho da organização ao longo do tempo. A escolha metodológica recai sobre o estudo de caso, uma técnica recomendada por Yin (2003) para pesquisas que demandam um exame minucioso de entidades complexas e multifacetadas. Este método é particularmente adequado para um estudo longitudinal, como o deste trabalho, que busca compreender a trajetória histórica e as transições organizacionais do SFO ao longo de quatro décadas, permitindo uma análise detalhada de suas dinâmicas e estratégias em diferentes fases do ciclo de vida organizacional. Este método é particularmente eficaz para delinear as especificidades de um SFO, proporcionando uma análise contextual e detalhada das suas operações estratégicas ao longo do período em estudo.

#### 3.2 SFO objeto do estudo de caso: Contextualização

Este trabalho adota como objeto de estudo um Single Family Office (SFO), uma estrutura patrimonial voltada para a gestão, preservação e crescimento do patrimônio de uma única família. A instabilidade econômica no Brasil dos anos 1980, marcada por alta inflação e mudanças regulatórias frequentes, foi determinante para sua criação, configurando o SFO como uma resposta estratégica às adversidades do período. Essa dinâmica inicial influenciou diretamente sua evolução estratégica ao longo das décadas, consolidando práticas voltadas à sustentabilidade e proteção patrimonial. Fundado no início dos anos 1980, na cidade de São José dos Campos, São Paulo, o SFO foi concebido em um período de intensa instabilidade econômica no Brasil, marcado por alta inflação, mudanças regulatórias frequentes e incertezas no mercado financeiro. A origem do patrimônio que possibilitou a abertura do Family Office está ligada às empresas familiares que geravam lucros expressivos. Com o crescimento do patrimônio familiar, alcançando um patamar significativo, surgiu a necessidade de proteção e profissionalização de sua gestão. Nesse cenário, sua criação representou uma resposta estratégica para mitigar riscos, assegurar a proteção dos ativos familiares e garantir a perpetuidade do legado.

Para a realização da pesquisa e o alinhamento com a ética de investigação, foi obtida a autorização da família em questão, a qual será mantida em arquivo por um período de cinco anos. O Apêndice B traz a carta endereçada ao responsável pelo SFO.

É importante ressaltar que, apesar de terem sido utilizados nomes fictícios para os membros do SFO ao longo de todo o trabalho, trata-se de um caso real. Toda a pesquisa foi conduzida mediante autorização prévia da família envolvida, que, inclusive, concedeu entrevistas para a composição deste estudo. Desde sua formalização, o SFO definiu como objeto social inicial a administração de bens imóveis próprios e de terceiros, buscando consolidar uma base sólida para

a preservação patrimonial e a geração de riqueza. Com o passar dos anos, as atividades foram ampliadas para incluir investimentos em participações societárias e aquisição de bens móveis de alto valor, como carros, lanchas e helicópteros, mantendo o foco principal em ativos imobiliários.

Desde sua formalização, o SFO definiu como objeto social inicial a administração de bens imóveis próprios e de terceiros, buscando consolidar uma base sólida para a preservação patrimonial e a geração de riqueza. Com o passar dos anos, as atividades foram ampliadas para incluir investimentos em participações societárias e aquisição de bens móveis de alto valor, como carros, lanchas e helicópteros, mantendo o foco principal em ativos imobiliários.

Uma transição estratégica crucial na trajetória do SFO foi o desenvolvimento de atividades geradoras de receita, que reforçaram seu pilar de geração de riqueza. Essa transformação teve como principal catalisador o lançamento de empreendimentos imobiliários de alto padrão, como condomínios residenciais e comerciais, além de prédios corporativos. Esses projetos, realizados com recursos próprios e por meio de parcerias estratégicas com construtoras renomadas, consolidaram o SFO no mercado imobiliário de luxo. As parcerias não apenas garantiram a qualidade e a competitividade dos empreendimentos, como também se configuraram como uma estratégia financeira, já que o SFO não custeava diretamente a implementação dos projetos, desde o planejamento e loteamento até a execução e entrega das unidades. Esse modelo operacional, baseado na independência financeira e no uso estratégico de colaborações, maximizou o retorno sobre os ativos e garantiu uma operação livre de endividamentos.

Os lucros obtidos com as vendas desses empreendimentos foram reinvestidos em ativos financeiros conservadores, como uma alternativa para equilibrar os riscos do setor imobiliário e garantir uma fonte de renda estável. A combinação de recursos próprios, parcerias estratégicas e reinvestimento permitiu ao SFO preservar sua sustentabilidade financeira e manter a flexibilidade necessária para adaptar-se às demandas do mercado. Essa evolução estratégica reforça sua capacidade de preservar o patrimônio familiar e assegurar a perpetuidade de seus valores.

A trajetória do SFO ilustra como suas práticas organizacionais se alinham às fases do ciclo de vida organizacional, conforme descrito por Lester et al. (2003). Desde sua fundação até a diversificação de atividades e a consolidação de estratégias mais conservadoras, o SFO apresenta um modelo dinâmico que exemplifica como as transições estratégicas moldam o desempenho e a sustentabilidade patrimonial ao longo do tempo. O contexto apresentado nesta seção fornece as bases para explorar como essas fases do ciclo de vida impactam as decisões estratégicas e financeiras.

Além disso, a escolha do SFO como objeto de estudo justifica-se por sua singularidade no cenário brasileiro. A combinação de confidencialidade, eficiência operacional e alinhamento com os valores familiares torna-o um exemplo relevante para o campo de estudo de Family Offices. Comparado a modelos de Family Offices em economias desenvolvidas, o SFO brasileiro apresenta peculiaridades como a ênfase na diversificação em ativos imobiliários de alto padrão e o uso estratégico de parcerias para reduzir custos, características moldadas por um contexto de instabilidade econômica e alta inflação. Essas especificidades contrastam com a abordagem mais voltada para investimentos financeiros complexos observada em países como os Estados Unidos e Suíça. A estrutura e as práticas do SFO analisado são representativas para organizações patrimoniais familiares, especialmente por seu equilíbrio entre a gestão tradicional de bens imóveis e a diversificação estratégica em ativos financeiros. Essa contextualização é essencial para sustentar a aplicação do estudo de caso e fundamentar as análises realizadas nos capítulos posteriores, conectando diretamente as características do SFO.

### **3.3 Justificativa para o Estudo de Caso: Protocolo de Yin (2003)**

O estudo dos Single Family Offices (SFOs) constitui um campo importante no âmbito da gestão de patrimônio e finanças familiares. Conforme (SFO) Black, Fathollahi e Eroglu (2024) o Single Family Offices é uma estrutura legal e organizacional que pertence exclusivamente a uma única família, com a finalidade de administrar, entre outras

responsabilidades, a riqueza dessa família com uma visão a longo prazo. Além de gerenciar ativos financeiros, os SFOs podem fornecer serviços de consultoria fiscal e jurídica, orientação familiar ou assistência na realização de metas filantrópicas. Conforme investigação dos autores, hoje os SFOs controlam trilhões de dólares globalmente e sua importância está crescendo, especialmente com a previsão de um aumento no número e na dimensão das famílias com alto patrimônio líquido. Apesar dessa crescente relevância dos SFOs, as investigações sobre este tema ainda estão em fase inicial.

Neste contexto, a metodologia de estudo de caso de Yin (2003) é selecionada para uma análise detalhada dos SFOs. Esta escolha metodológica é baseada na capacidade da abordagem de Yin (2003) em investigar fenômenos complexos em contextos reais e dinâmicos, especialmente útil em pesquisas longitudinais. O estudo cobre um período de quatro décadas (1982-2022), destacando a aplicabilidade dos estudos de caso em investigações extensas. O estudo dos Single Family Offices (SFOs) é fundamental para a compreensão avançada da gestão de patrimônio e finanças familiares e a escolha da metodologia de estudo de caso de Yin (2003) foi baseada em sua eficácia para investigar fenômenos complexos em contextos dinâmicos e reais.

A abordagem metodológica adotada é explicativa e descritiva, alinhada com as orientações de Yin (2003) para estudos de caso, que visam compreender as fases do ciclo de vida dos SFOs e analisar suas características de forma aprofundada. Yin (2003) enfatiza a importância da análise detalhada e o desenvolvimento de hipóteses a partir de casos individuais. A metodologia empregada permite a integração eficaz de dados qualitativos e quantitativos, como análises financeiras, entrevistas qualitativas e análise documental, para obter uma visão abrangente dos SFOs. Esta abordagem mista é crucial para capturar a complexidade dos SFOs, permitindo uma análise rica e multifacetada que abrange tanto aspectos numéricos quanto contextuais.

A análise contextual dos fenômenos é um ponto chave desta metodologia. O estudo detalhado dos SFOs dentro de seus contextos específicos facilita um entendimento profundo de suas dinâmicas e evoluções ao longo do tempo. As limitações inerentes à metodologia de Yin (2003), como a generalização dos resultados, são reconhecidas e abordadas, mantendo a validade e a confiabilidade do estudo. A aplicação desta metodologia de estudo de caso garante que a pesquisa esteja alinhada com os padrões acadêmicos exigidos para uma dissertação de mestrado, contribuindo significativamente para o campo dos SFOs.

Nas subseções seguintes, são apresentadas as proposições-chave que guiarão a investigação. Estas proposições, fundamentadas no modelo de ciclo de vida de Lester et al. (2003) e nos insights de Necyk et al. (2007), são cruciais para explorar aspectos essenciais dos SFOs. Elas formam a base da análise, direcionando a coleta e interpretação dos dados para alcançar um entendimento profundo e abrangente dos Single Family Offices.

### **3.4 Estrutura da Pesquisa: Implementação do Protocolo de Estudo de Caso**

Este estudo adota um enfoque metodológico rigoroso, seguindo a estrutura de protocolo de estudo de caso delineada por Yin (2003, pp. 89-103). Yin (2003, p. 89) enfatiza que o uso de um protocolo é uma estratégia essencial para melhorar a confiabilidade de uma pesquisa de estudo de caso, servindo como um guia para o pesquisador durante a execução do estudo. Yin (2003, pp. 89-91) especifica que o protocolo de estudo de caso deve incluir componentes críticos, como:

- i. Uma visão geral do projeto de estudo de caso, fornecendo uma definição clara do escopo e dos objetivos da pesquisa;
- ii. Procedimentos de campo, que estabelecem as metodologias práticas para a coleta de dados;

- iii. Questões específicas do estudo de caso, direcionando a investigação e análise dos dados coletados;
- iv. Diretrizes para a elaboração do relatório de estudo de caso, garantindo que os achados e conclusões sejam comunicados de maneira precisa e compreensível.

### 3.4.1 Visão geral do projeto

O projeto tem como objetivo principal investigar a sustentabilidade e perpetuidade dos Family Offices (FOs), com ênfase na gestão de patrimônio ao longo das diferentes fases do ciclo de vida organizacional. Para atingir este objetivo, o estudo combina a criação de um checklist analítico, um mapa conceitual e uma análise financeira detalhada das demonstrações financeiras do SFO.

#### 3.4.1.1 Modelo Proposto por Lester - Checklist Analítico

A primeira etapa do projeto utiliza um checklist estruturado, baseado no modelo de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carragher (2003) adaptado para realidade do SFO. Este checklist, detalhado na Tabela 9 consiste em questões que permitem identificar e classificar o estágio do ciclo de vida do SFO. Ele será um instrumento de consolidação, preenchido pelo pesquisador com base nas informações trianguladas obtidas nas entrevistas e documentos históricos, organizadas por décadas, para permitir a análise longitudinal da evolução do SFO.

O checklist configura um produto tecnológico que poderá ser replicado em outras SFO's e está detalhado como Apêndice. As respostas obtidas servirão de base para a construção do mapa conceitual e a análise integrada do estudo.

#### 3.4.1.2 Construção do Mapeamento Conceitual do SFO objeto do estudo

A segunda etapa consiste na elaboração de um mapa conceitual, que organiza e ilustra as transições estratégicas, operacionais e financeiras do SFO ao longo das fases do ciclo de vida. Com base nas respostas obtidas pelo checklist e nos dados coletados em entrevistas e documentos históricos, o mapa conceitual fornece uma visão visual detalhada da evolução da organização, destacando pontos de inflexão e estratégias adotadas.

#### 3.4.1.3 Análise Financeira: Indicadores e Métricas

A terceira etapa foca na avaliação dos indicadores financeiros, conforme descrito na Tabela 8. Os indicadores incluem Receita, Lucro Líquido, Fluxo de Caixa e Índice de Liquidez, analisados de acordo com suas fórmulas específicas. Esses dados serão extraídos das demonstrações financeiras, como a DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) e o BP (Balanço Patrimonial), buscando identificar padrões e tendências que correlacionem decisões financeiras às fases do ciclo de vida organizacional.

**Tabela 8**  
*Indicadores Financeiros*

<b>Indicador Financeiro</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Demonstração Financeira</b>	<b>Significado</b>
Receita Líquida	Receita Total - Despesas Operacionais	DRE	Mede o crescimento operacional
Lucro Líquido	Receita Líquida - Custos Totais	DRE	Avalia a rentabilidade
ROE	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	BP/DRE	Eficiência no uso do capital

Índice de Liquidez	Ativos Circulantes/Passivos Circulantes	BP	Perfil de liquidez
--------------------	---	----	--------------------

### 3.5 A estratégia da pesquisa

A estratégia desta pesquisa é fundamentada em uma abordagem mista que combina métodos qualitativos e quantitativos para investigar a sustentabilidade e perpetuidade de um Single Family Office (SFO) ao longo de quatro décadas. O modelo teórico adotado é o de ciclo de vida organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003), o qual orienta a identificação e classificação das fases de Nascimento, Crescimento, Maturidade e Renovação ou Declínio do SFO. Esta abordagem é complementada pela associação de dados qualitativos e quantitativos, envolvendo entrevistas, análise documental e indicadores financeiros.

A pesquisa se estrutura em dois construtos principais.

#### 3.5.1 Construtos da Pesquisa

##### 3.5.1.1 Construto 1: Identificação das Fases do Ciclo de Vida do SFO

O primeiro construto aborda a identificação e caracterização das fases do ciclo de vida organizacional do Single Family Office (SFO) ao longo de quatro décadas, fundamentado no modelo de Lester et al. (2003). Este construto analisa as transformações estratégicas e operacionais que ocorrem em diferentes estágios (Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento e Declínio), sendo operacionalizado por meio de três técnicas complementares de coleta de dados:

1. **Entrevistas Qualitativas:** Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com gestores, membros da família e consultores do SFO, com o objetivo de reunir informações detalhadas sobre eventos históricos, decisões estratégicas e mudanças operacionais (Yin, 2018).
2. **Análise Documental:** O estudo recorre a documentos internos e históricos, como relatórios financeiros, documentação societária, atas de reuniões e planos estratégicos, para validar e complementar as informações obtidas nas entrevistas (Bowen, 2009).
3. **Observação Participativa:** A técnica de observação direta foi aplicada para registrar interações, práticas e dinâmicas internas do SFO, contribuindo para uma compreensão aprofundada de aspectos culturais e práticas de governança (Angrosino, 2007).

As evidências coletadas por essas técnicas embasaram o preenchimento da Ferramenta de Diagnóstico do Ciclo de Vida Organizacional para SFOs, elaborada com base no modelo de Lester et al. (2003). Essa ferramenta estrutura um conjunto de questões relacionadas a práticas de governança, estratégias financeiras, estrutura organizacional, cultura organizacional e impactos de mudanças externas, abrangendo todas as fases do ciclo de vida.

Além disso, a ferramenta será disponibilizada como um produto tecnológico interativo, descrito no apêndice deste trabalho. O acesso será público, por meio de um link dedicado, permitindo que profissionais e estudantes interessados em governança patrimonial respondam ao questionário e visualizem os resultados de forma dinâmica. Esses resultados serão apresentados por meio de gráficos interativos, destacando a fase predominante do ciclo de vida organizacional e possíveis transições entre as fases.

O objetivo é oferecer um diagnóstico replicável e prático, que auxilie diferentes organizações na análise de seus ciclos de vida, contribuindo para a implementação de melhorias estratégicas com base nos resultados obtidos. A estrutura completa da ferramenta, metodologia de aplicação e critérios de pontuação estão detalhados no apêndice, assegurando transparência e acessibilidade para aplicação em contextos acadêmicos e organizacionais diversos.

### 3.5.1.1.1 Metodologia de Cálculo da Pontuação

A pontuação de cada fase do ciclo de vida organizacional é calculada com base nas respostas obtidas por meio da escala de Likert de 1 a 5, conforme descrito na Tabela 9:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo parcialmente
- 3 - Indiferente
- 4 - Concordo parcialmente
- 5 - Concordo totalmente

As perguntas recebem peso diferente recebendo notas de 1 a 2, sendo 1 baixa relevância, 1,5 média relevância e 2 alta relevância, onde cada resposta é multiplicada pelo peso atribuído a pergunta. O processo de cálculo da pontuação envolve as seguintes etapas.

1. **Somatório das Respostas:** Somam-se todos os valores ponderados das respostas de uma mesma fase..
2. **Cálculo da Média Ponderada:** A média ponderada é obtida dividindo-se a soma das pontuações ponderadas pelo total de pesos atribuídos.
3. **Identificação da Fase Predominante:** A fase com a maior média é considerada predominante.
4. **Análise de Transição:** Caso a diferença entre as duas maiores médias seja inferior a 0,5, considera-se que a organização se encontra em um período de transição entre fases.

A visualização dos resultados ocorre por meio de gráficos de barras ou radar, acompanhados de uma breve análise descritiva que destaca a fase predominante e recomendações estratégicas para a evolução organizacional (Likert, 1932).

**Tabela 9**

*Construto 1: Identificação das Fases do Ciclo de Vida do SFO*

Estágios	Perguntas do Questionário	Respostas				
		1	2	3	4	5
Nascimento	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.					
	A estrutura organizacional da empresa é centralizada, com poucos sistemas de controle.					
	Durante os primeiros anos, as decisões eram feitas exclusivamente por alguns gerentes.					
	A maioria das decisões em nossa empresa é feita por alguns gerentes					
	Em seu início, nossa organização era pequena em comparação com os concorrentes da época.					
	No início das operações, a estrutura organizacional era centralizada, com poucos sistemas de controle implementados.					
	No começo, as decisões eram tomadas de forma pouco estruturada, com baixa formalização de processos.					
	A maioria das decisões em nossa empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática ainda bem superficial.					
Crescimento	Como empresa, somos maiores do que a maioria de nossos concorrentes, mas não tão grande como deveríamos ser.					
	Quando começamos a crescer, nos tornamos maiores do que a maioria dos concorrentes iniciais, mas ainda não alcançávamos todo o nosso potencial.					
	No período de expansão, nossa organização começou a adotar diferentes especializações (como contadores e engenheiros), diferenciando-se no mercado.					
	Durante o crescimento, o poder decisório passou a ser dividido entre múltiplos donos e investidores.					

	No início da fase de crescimento, o fundador ainda concentrava a maior parte do poder decisório.						
	Em nossa organização temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, nos tornamos diferenciados.						
	O poder decisório de nossa empresa é dividido entre muitos donos e investidores.						
	O poder decisório de nossa empresa está principalmente nas mãos do fundador.						
Maturidade	O processamento de informação em nossa empresa pode ser descrito como simples, no estilo <b>boca a boca</b>						
	No auge de nossa maturidade, o processamento de informações era sofisticado e essencial para atingir os resultados desejados.						
	Durante o período de maior estabilidade, o processo decisório era altamente centralizado na alta administração.						
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.						
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.						
	Somos uma organização com diretores e acionistas.						
Rejuvenescimento	A estrutura organizacional da empresa é formal, baseada na visão departamental e funcional.						
	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.						
	A estrutura organizacional é divisional ou matricial, com sofisticado sistema de controle.						
	A maioria das decisões na nossa empresa é feita por gerentes, forças-tarefa, equipes de projeto, que estão tentando facilitar o Crescimento por meio da participação.						
Declínio	O poder decisório de nossa empresa está concentrado nas mãos de um grande número de acionistas.						
	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.						
	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.						
	O processamento de informações não é muito sofisticado.						

Nota: Respostas – 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = concordo, 4 = concordo plenamente.

Fonte: Lester et al. (2003)

O detalhamento completo da metodologia de cálculo e da análise dos resultados será disponibilizado no site da Fipecafi. A interpretação dos resultados considera as especificidades do SFO, sendo recomendada a análise de padrões emergentes em cada fase do ciclo de vida organizacional

### 3.5.1.2 Construto 2: Análise dos Indicadores Financeiros e suas Relações com as Transições Organizacionais

O objetivo deste construto é conduzir uma avaliação da influência das diferentes etapas do ciclo de vida organizacional sobre as métricas financeiras do Single Family Office (SFO). A proposta central é estabelecer associações entre indicadores financeiros e as fases do ciclo de vida, considerando as transições estratégicas e operacionais que impactam a sustentabilidade da organização. Tal abordagem visa responder à Proposição 2 da pesquisa, explorando a interdependência entre desempenho financeiro e evolução organizacional.

Esta análise fundamenta-se nos modelos teóricos de ciclo de vida organizacional apresentados por Lester, Parnell e Carraher (2003), que destacam a importância da adaptação

estratégica ao longo das fases de desenvolvimento organizacional, e na metodologia de Necyk et al. (2007), que enfatiza a relevância da mensuração de indicadores financeiros para avaliar a eficácia das decisões gerenciais. Esses referenciais teóricos oferecem suporte para compreender como as práticas de gestão influenciam os resultados financeiros em diferentes contextos temporais.

Etapas da Avaliação:

1. **Identificação e Coleta de Indicadores Financeiros:** A coleta de dados envolve a extração de métricas financeiras específicas, como Receita Operacional Líquida, Resultado do Exercício, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Grau de Endividamento, obtidas a partir das Demonstrações Financeiras do SFO, incluindo o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Esses indicadores são essenciais para avaliar a performance financeira e o equilíbrio entre recursos próprios e de terceiros.
2. **Organização Longitudinal dos Dados:** Os dados financeiros são organizados por décadas, permitindo uma análise longitudinal que evidencia padrões de evolução ao longo do tempo. Esse método facilita a identificação de tendências, flutuações e mudanças significativas associadas às diferentes fases do ciclo de vida organizacional.
3. **Associação com as Fases do Ciclo de Vida:** Os indicadores financeiros são analisados em relação às fases do ciclo de vida organizacional: Nascimento, Crescimento, Maturidade, Rejuvenescimento e Declínio. A associação desses indicadores com resultados esperados permite avaliar a aderência do desempenho financeiro às características típicas de cada fase, conforme demonstrado na Tabela 9.
4. **Classificação e Interpretação dos Resultados:** A interpretação dos resultados envolve a categorização dos dados com base nas fases do ciclo de vida, destacando decisões financeiras e estratégias associadas à sustentabilidade em cada estágio. Consideram-se aspectos como consistência de lucros, proporção de endividamento e alinhamento entre objetivos estratégicos e resultados financeiros.
5. **Análise das Transições Organizacionais:** Analisa-se como as variações nos indicadores financeiros refletem as transições organizacionais e estratégicas do SFO. Esta análise complementa as observações estruturadas realizadas no Construto 1, permitindo uma visão integrada da dinâmica organizacional, conforme Tabela 10.

**Tabela 10**  
Análise dos Indicadores Financeiros e suas Relações com as Transições Organizacionais

Fase do Ciclo de Vida	Indicador Financeiro	Fórmula Contábil	Demonstração Financeira		Onde Encontrar	Resultado Esperado	Justificativa da Vinculação com a Fase
			Balanco Patrimonial (BP)	Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)			
<b>Nascimento</b>	Receita Operacional Líquida	$\text{Receita Bruta} - \text{Deduções de Vendas}$			Receita Operacional Líquida (DRE)	Baixa ou inexistente	Fase de estruturação com baixa geração de receita
	Resultado do Exercício	$\text{Receita Total} - \text{Custos} - \text{Despesas} - \text{Tributos}$	Não se aplica	✓	Resultado do Exercício (DRE)	Negativo ou variável	Altos custos iniciais e baixa rentabilidade
	ROE	$\frac{\text{Resultado do Exercício} \div \text{Patrimônio Líquido Médio}}{\times 100}$	✓	✓	Patrimônio Líquido (BP) e Resultado do Exercício (DRE)	Negativo ou variável	Ineficiência inicial na geração de retorno sobre o capital
<b>Crescimento</b>	Índice de Liquidez	$\frac{\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}}$	✓	Não se aplica	Passivo e Ativo (BP)	Baixa ou inexistente	Dependência de capital de terceiros para financiar operações iniciais
	Receita Operacional Líquida	Resultado do Exercício	Não se aplica	✓	Receita Operacional Líquida (DRE)	Crescimento rápido	Expansão das operações e aumento da base de receitas
	Resultado do Exercício	ROE	Não se aplica	✓	Resultado do Exercício (DRE)	Começa a aumentar e estabilizar	Redução de perdas e aumento da eficiência operacional

	ROE	Índice de Liquidez	✓	✓	✓	Património Líquido (BP) e Resultado do Exercício (DRE)	Torna-se positivo	Melhor uso dos recursos próprios para gerar lucro
	Índice de Liquidez	$(\text{Passivo Total} \div \text{Ativo Total}) \times 100$	✓	✓	Não se aplica	Passivo Total e Ativo Total (BP)	Elevado	<b>dependência de capital de terceiros</b> para financiar operações.
	Receta Operacional Líquida	Receta Bruta - Deduções de Vendas	Não se aplica	✓	✓	Receta Operacional Líquida (DRE)	Estável ou crescimento lento	Mercado consolidado e receita previsível
<b>Maturidade</b>	Resultado do Exercício	Receta Total - Custos - Despesas - Tributos	Não se aplica	✓	✓	Resultado do Exercício (DRE)	Estável ou em leve crescimento	Estabilidade operacional e margens saudáveis
	ROE	$(\text{Resultado do Exercício} \div \text{Património Líquido Médio}) \times 100$	✓	✓	✓	Património Líquido (BP) e Resultado do Exercício (DRE)	Fortemente positivo	Alta eficiência na alocação de capital e retorno consistente
	Índice de Liquidez	$(\text{Passivo Total} \div \text{Ativo Total}) \times 100$	✓	✓	Não se aplica	Passivo Total e Ativo Total (BP)	Estável ou crescimento lento	Menor necessidade de financiamentos externos
<b>Rejuvenescimento</b>	Receta Operacional Líquida	Receta Bruta - Deduções de Vendas	Não se aplica	✓	✓	Receta Operacional Líquida (DRE)	Varição dependendo das estratégias adotadas	Reflete a flexibilidade da organização em adaptar-se a novas oportunidades de mercado
	Resultado do Exercício	Receta Total - Custos - Despesas - Tributos	Não se aplica	✓	✓	Resultado do Exercício (DRE)	Pode melhorar com inovação	O impacto de novas estratégias pode gerar melhorias na lucratividade

									Reflete o sucesso das iniciativas de inovação no retorno financeiro
ROE	$\frac{\text{Resultado do Exercício} \div \text{Patrimônio Líquido Médio}}{\times 100}$	✓	✓	✓	Patrimônio Líquido (BP) e Resultado do Exercício (DRE)	Varição dependendo das novas iniciativas			A liquidez pode ser mais equilibrada.
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Passivo Total} \div \text{Ativo Total}}{\times 100}$	✓	✓	Não se aplica	Passivo Total e Ativo Total (BP)	Leve Crescimento			
Receta Operacional Líquida	Receta Bruta - Deduções de Vendas	Não se aplica	✓	✓	Receta Operacional Líquida (DRE)	Estagnada ou em declínio			Queda na competitividade e perda de participação de mercado
Resultado do Exercício	$\frac{\text{Receta Total} - \text{Custos} - \text{Despesas} - \text{Tributos}}{\times 100}$	Não se aplica	✓	✓	Resultado do Exercício (DRE)	Reduzido ou negativo			Impacto de custos elevados e baixa eficiência operacional
ROE	$\frac{\text{Resultado do Exercício} \div \text{Patrimônio Líquido Médio}}{\times 100}$	✓	✓	✓	Patrimônio Líquido (BP) e Resultado do Exercício (DRE)	Podendo tornar-se negativo			A redução da rentabilidade pode comprometer o retorno sobre o patrimônio
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Passivo Total} \div \text{Ativo Total}}{\times 100}$	✓	✓	✓	Passivo Total e Ativo Total (BP)	Podendo aumentar			Aumento da dependência de recursos de terceiros para manter operações

**Declínio**

Nota:

BP = Balanço Patrimonial; DRE = Demonstração do Resultado do Exercício; ROE = Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

O BP evidencia a posição financeira da entidade, destacando ativos, passivos e patrimônio líquido, enquanto o DRE apresenta o desempenho econômico, incluindo receitas, custos e o resultado final do período. O ROE mede a capacidade de geração de lucro em relação ao patrimônio líquido, e o Grau de Endividamento indica o nível de dependência de recursos de terceiros, ambos essenciais para avaliar a estrutura financeira do SFO.

### **3.5.2 Coleta de dados**

No desenho metodológico proposto, a abordagem de coleta de dados adota uma estratégia que se alinha com as recomendações de Yin (2003). O autor enfatiza a importância da utilização de múltiplas fontes de evidência, o que contribui para o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e, assim, fortalece a fundamentação lógica do estudo de caso.

Conforme citado por Yin (2003, p. 105), as evidências em estudos de caso podem ser obtidas de várias fontes distintas, incluindo documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. No presente desenho metodológico, foram selecionadas três estratégias principais de coleta de dados:

- i. Entrevistas Semiestruturadas: Esta abordagem visa extrair perspectivas aprofundadas dos indivíduos associados aos SFOs, permitindo uma compreensão mais profunda de suas experiências e visões estratégicas. Essa técnica está alinhada com a recomendação de Yin de utilizar entrevistas como fonte de evidência.
- ii. Pesquisa Documental: A pesquisa documental será realizada para examinar e analisar registros financeiros e outros documentos relevantes relacionados aos SFOs. Isso fornece um contexto histórico e operacional importante, como sugerido por Yin ao mencionar documentos como fonte de evidência.
- iii. Aplicação de Questionários: A utilização de questionários permitirá a captura de informações quantitativas e comparáveis, o que é essencial para avaliar as diferentes fases do ciclo de vida dos SFOs. Essa abordagem complementa a necessidade de múltiplas fontes de evidência, conforme destacado por Yin.

Além disso, o desenho metodológico menciona a associação de dados como um processo recomendado para desenvolver linhas convergentes de investigação, seguindo a fundamentação lógica de Yin (2003, p. 120). A associação envolve o uso de várias fontes de evidência, o que contribui para a robustez e confiabilidade das descobertas em estudos de caso.

### **3.5.3 Análise Descritiva dos Dados**

A etapa de análise descritiva dos dados assume um papel fundamental na destilação de conhecimentos substanciais. Esta fase é caracterizada por uma abordagem minuciosa e cuidadosa que se propõe a examinar as características intrínsecas dos dados, tanto qualitativos quanto quantitativos, visando alcançar uma compreensão abrangente e fundamentada.

Essa análise é realizada por meio de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), é uma técnica de pesquisa qualitativa que permite avaliar enunciados discursivos de forma objetiva e sistemática, sendo amplamente utilizada para examinar textos, entrevistas, discursos, imagens ou documentos, com o objetivo de compreender significados explícitos e implícitos, identificar padrões, tendências ou categorias e responder a questões de pesquisa. Bardin (2011) descreve esse método como um processo dividido em três etapas principais: a pré-análise, em que o pesquisador organiza os materiais a serem analisados, formula hipóteses e define os critérios para a categorização dos dados, realizando uma leitura flutuante do conteúdo para identificar pontos de interesse; a exploração do material, em que os dados são codificados e classificados em categorias temáticas, semânticas ou lexicais, com base nos critérios estabelecidos, analisando unidades como palavras, frases, temas ou ideias; e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que consiste na análise dos dados categorizados para identificar relações, padrões e significados, interpretando-os à luz das hipóteses ou questões formuladas inicialmente. A análise de conteúdo é valorizada por sua flexibilidade e ampla aplicabilidade em diferentes tipos de materiais e abordagens teóricas. Bardin destaca que, embora a técnica exija rigor, ela é

essencialmente interpretativa, demandando cuidado na definição de categorias e no contexto em que os dados foram produzidos.

A análise de conteúdo será utilizada neste estudo de caso sobre family office para examinar as informações coletadas de documentos, entrevistas e relatórios. Essa técnica permite identificar padrões, temáticas e categorias que ajudam a compreender as práticas, estratégias e desafios enfrentados por essas entidades, bem como os significados atribuídos pelos participantes envolvidos. Essa abordagem permite a categorização de informações com base em temas que respondem às perguntas de pesquisa: sustentabilidade financeira, estratégias de mitigação de risco, relações intergeracionais e impacto da cultura organizacional nos processos decisórios. A técnica também possibilita inferir tendências e padrões que não são imediatamente visíveis, contribuindo para a formulação de recomendações práticas e teóricas voltadas para a gestão e a governança do family office. Assim, a análise de conteúdo agrega valor ao estudo ao constituir-se como uma base interpretativa para as informações levantadas, ampliando a compreensão dos fenômenos estudados e conferindo um sentido prático aos resultados encontrados.

### *3.5.4 Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação*

O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (Vera, 2019) representam etapas elementares para extrair significado e contribuir para o avanço do entendimento sobre o ciclo de vida dos Family Offices (FOs). Essa fase metodológica envolve um processo robusto e cuidadoso para assegurar conclusões válidas e relevantes.

As análises de dados quantitativos estão associadas às análises dos dados qualitativos, proporcionando uma compreensão mais profunda de como as decisões estratégicas impactam os indicadores financeiros em cada fase do ciclo de vida.

Essa abordagem integrativa e reflexiva durante o tratamento dos resultados contribui para uma análise detalhada do ciclo de vida dos Family Offices, fornecendo contribuições significativas para a literatura acadêmica e para a prática gerencial.

### **3.6 Limitações do Método**

Este estudo reconhece diversas limitações inerentes ao seu método de pesquisa de estudo de caso, as quais devem ser consideradas ao interpretar os resultados e generalizar as conclusões (Cardoso, 1971; Tonet, 2013; Cavalcante; Calixto; Pinheiro, 2014):

- **Generalização Limitada:** A amostra é composta por Family Offices específicos, podendo não refletir completamente a diversidade existente nesse setor. Portanto, a generalização dos resultados para todos os FOs deve ser feita com cautela.
- **Viés de Seleção:** A seleção dos FOs participantes pode introduzir um viés, uma vez que a disponibilidade e disposição para participar podem variar. Esforços são feitos para minimizar esse viés, mas não é possível eliminá-lo completamente.
- **Autenticidade dos Dados:** A obtenção de dados financeiros e históricos pode estar sujeita à disponibilidade e autenticidade das informações fornecidas pelos participantes. Esforços rigorosos são empregados para validar os dados, mas a integridade completa não pode ser garantida.
- **Vieses de Resposta:** Nas entrevistas, há o risco de vieses de resposta, onde os participantes podem fornecer informações que consideram socialmente desejáveis. Estratégias, como garantir a confidencialidade, são adotadas para minimizar esse impacto.
- **Mudanças no Ambiente:** Mudanças significativas no ambiente econômico, regulatório ou de mercado durante o período da pesquisa podem influenciar os resultados. Essas mudanças são documentadas, mas não podem ser controladas.
- **Interpretação Subjetiva:** A interpretação dos dados qualitativos pode envolver subjetividade. Esforços são feitos para mitigar esse viés por meio de técnicas de triangulação e revisão por pares, mas alguma subjetividade pode persistir.

- **Vieses Temporais:** A análise longitudinal pode ser afetada por vieses temporais, especialmente se eventos significativos ocorrerem entre as fases de coleta de dados. Limitações relacionadas a esse aspecto são reconhecidas e discutidas na interpretação dos resultados.

O reconhecimento e a abordagem dessas limitações visam garantir a integridade e a validade das conclusões, proporcionando uma base sólida para contribuições significativas no entendimento do ciclo de vida dos Family Offices.

### 3.7 Saturação das Evidências

A saturação das evidências é um conceito amplamente aplicado em pesquisas qualitativas, indicando o momento em que a coleta de dados não gera mais informações novas ou relevantes para o objeto de estudo. Segundo Morse (1995), a saturação ocorre quando os dados coletados começam a se repetir, e Creswell e Poth (2018) destacam que esse fenômeno assegura a profundidade analítica necessária para responder adequadamente às questões de pesquisa.

Neste trabalho, foram utilizadas três fontes principais de dados: entrevistas semiestruturadas, análise documental e registros financeiros. Essas fontes foram selecionadas estrategicamente para proporcionar uma compreensão abrangente do ciclo de vida organizacional do SFO. Conforme Bardin (2011), a combinação de múltiplas fontes de dados permite uma interpretação mais rica e fundamentada das dinâmicas organizacionais.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com cinco indivíduos que desempenharam papéis centrais no SFO: o gestor que permanece desde a fase de profissionalização, o advogado que estruturou a fundação do SFO, o engenheiro que participou de todos os projetos desenvolvidos, a primeira contadora e outros profissionais diretamente envolvidos desde a fundação da organização. Esses participantes foram escolhidos devido à sua vivência direta nas fases do ciclo de vida organizacional, alinhada à natureza restritiva do SFO. Por se tratar de uma organização voltada a um público de alto padrão, que não utiliza marketing ou divulgação pública, o número de participantes foi limitado àqueles com maior relevância histórica e estratégica.

O único herdeiro demonstrou apoio à pesquisa ao disponibilizar acesso irrestrito aos dados, apesar de não ter participado diretamente das entrevistas, ele demonstrou total apoio à pesquisa ao disponibilizar acesso irrestrito aos dados históricos, operacionais e financeiros do SFO. Essa decisão reflete a confiança do herdeiro na pesquisa e sua contribuição foi essencial para enriquecer a análise, permitindo um entendimento mais profundo das práticas de governança, decisões estratégicas e mudanças organizacionais ao longo das décadas.

Além das entrevistas, foi conduzida uma análise documental abrangente, que incluiu atas de reuniões, contratos, relatórios históricos e documentos financeiros, como o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). Essas fontes documentais foram utilizadas para validar as informações obtidas nas entrevistas e fornecer uma base complementar para a construção dos constructos do estudo. Por fim, as evidências foram trianguladas, conforme Yin (2003), para assegurar a confiabilidade e a robustez dos dados coletados.

O processo de saturação foi monitorado continuamente durante a coleta, por meio de análises iterativas, em que os dados coletados eram comparados com categorias emergentes. A saturação foi alcançada quando os temas das entrevistas, como o papel do patriarca e os desafios de governança, começaram a se repetir consistentemente. A saturação foi alcançada quando os temas das entrevistas, como o papel do patriarca e os desafios de governança, começaram a se repetir consistentemente, evidenciando a ausência de novas categorias emergentes ou informações relevantes que pudessem enriquecer a análise, indicando que novas coletas de dados não trariam informações adicionais relevantes

## 4 UM FAMILY OFFICE BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO

### 4.1 A História

É preciso ressaltar que em decorrência de questões de confidencialidade, todos os nomes aqui utilizados foram escolhidos de forma fictícia para assim, preservar a identidade da família. Dessa forma decidiu-se apontar cada membro de acordo com nomenclatura da Tabela 11.

**Tabela 11**

*Nomenclatura utilizada para identificação da família*

SFO Wright Family Office	
PATRIARCA	Dwaine Wright
MATRIARCA	Nicole Wright
FILHO 1	Joseph Wright
FILHO 2	Michael Wright
GESTOR	Ryan Moore
ENGENHEIRO	Paul Smith
CONTADORA	Mary Spencer
ADVOGADO	Robert Murphy

Fonte: elaborado pela autora.

A SFO Wright Family Office, fundada em 1982 por Dwaine Wright, engenheiro e empresário de renome no cenário brasileiro, emergiu como um divisor de águas na administração do patrimônio familiar no país. Dwaine Wright, o patriarca, famoso pela sua visão estratégica e de liderança, construiu um império empresarial à frente de uma indústria de grande escala, crucial para o crescimento econômico do país, além de ter fundado outras empresas de destaque nos campos da engenharia, transporte e tecnologia.

A SFO Wright Family Office obteve seu patrimônio e lucro através do sucesso de sua indústria principal e de outras empresas sob sua gestão. Esses fundos foram direcionados estrategicamente para investimentos em propriedades e participações em empresas, estabelecendo uma sólida fundação patrimonial que serviu de suporte para a fundação do Family Office. Com essa estrutura, Dwaine Wright tinha como objetivo organizar, proteger e expandir o patrimônio familiar, garantindo sua continuidade para as próximas gerações.

Ao lado de sua esposa, Nicole Wright, professora e matriarca, Dwaine Wright estruturou o SFO Wright Family Office para ser mais do que uma administradora de bens. Seu propósito era criar uma ferramenta que alinhasse a gestão familiar às estratégias de crescimento patrimonial, garantindo estabilidade financeira para seus filhos, Joseph Wright e Michael Wright.

Como um homem que estava sempre anos a frente do tempo, na década de 1980, a ideia de um Family Office no Brasil era extremamente inovadora. Inspirado em modelos internacionais, Dwaine Wright estruturou o SFO Wright Family Office como uma organização multifuncional, com foco na administração integrada de ativos, governança familiar e planejamento de longo prazo. Essa abordagem diferenciava-se das práticas tradicionais da época, marcando uma ruptura com a gestão passiva de bens.

Com um objetivo claro de preservação e expansão o legado familiar, o SFO Wright Family Office tornou-se um catalisador para o crescimento do patrimônio, protegendo os recursos acumulados e proporcionando uma estrutura sólida para enfrentar desafios futuros. A partir de 1982, esse Family Office pioneiro gerenciaria um portfólio diversificado, que incluía imóveis estratégicos e participações societárias em setores promissores.

Os anos seguintes seriam marcados por transformações estruturais, mudanças societárias e crises e perdas familiares, que colocariam à prova a visão inovadora de Dwaine Wright e consolidariam o papel do SFO Wright Family Office como um dos Family Offices mais notáveis do Brasil.

Assim, a História do SFO Wright Family Office, para melhor ser apresentada, pode ser dividida em décadas, desde sua fundação até os dias atuais, como evidencia a Tabela 12.

**Tabela 12**

*Décadas da história do SFO Wright Family Office*

DÉCADA	MARCO HISTÓRICO
De 1982 a 1992	Fundação e primeiras alterações
De 1993 a 2002	Profissionalização e Crescimento
De 2003 a 2012	Reestruturação e Crises
De 2013 a 2022	Descapitalização e Adaptação
De 2022 aos dias atuais	Planejamento Contingencial e Estratégia

#### ***4.1.1 Década De 1982 a 1992 – Fundação e Primeiras Alterações***

A fundação do SFO Wright Family Office marcou o início de uma trajetória de crescimento e consolidação patrimonial. Esse período foi caracterizado por decisões estratégicas voltadas à estruturação da empresa e à definição de seus primeiros investimentos. Desde sua criação, o Family Office buscou preservar e expandir o patrimônio familiar, estabelecendo uma base sólida para futuras gerações.

A história do SFO Wright Family Office, entre 1982 e 1992, é marcada por transformações estruturais e estratégicas que consolidaram sua identidade como um Family Office de sucesso. Inicialmente sob o nome SFO Wright, a empresa tinha como objetivo principal a administração de bens imóveis próprios e de terceiros. Com sede em Vila Velha, no interior do estado de São Paulo, e capital social inicial de Cr\$ 123.000.000,00, a organização estabeleceu uma base sólida para suas operações.

Sob a liderança de Dwaine Wright, sócio-gerente e patriarca, o Family Office adotou um modelo de gestão centralizada, garantindo a proteção e a expansão do patrimônio familiar.

O período inicial da empresa foi marcado pela busca de valorização e expansão patrimonial, culminando, em 1983, na ampliação do objeto social para incluir participações societárias. A mudança do nome para SFO Wright Family Office refletiu essa nova direção estratégica, voltada à diversificação de investimentos.

Com essa alteração, a empresa passou a focar na diversificação dos investimentos e no alinhamento das operações a uma visão mais ampla de gestão patrimonial, explorando oportunidades em diferentes setores. A mudança de nome reforçou seu posicionamento como gestora de ativos e investimentos.

Durante a década, a empresa promoveu sucessivos aumentos em seu capital social, alcançando Cr\$ 600.000.000,00 até 1985, o que fortaleceu sua capacidade de investimento. Esse período também foi marcado pela aquisição de imóveis e pela inclusão de aeronaves e embarcações no portfólio, demonstrando um compromisso com a diversificação e a valorização patrimonial de longo prazo.

Apesar dos desafios, como custos operacionais elevados e participações societárias de baixa rentabilidade, a estratégia focada em ativos tangíveis garantiu resultados consistentes. A empresa buscava manter recursos suficientes para expandir o portfólio de participações societárias e adquirir imóveis estratégicos para valorização futura, consolidando-se como uma entidade robusta e competitiva no mercado de gestão patrimonial.

Um dos momentos mais impactantes da década foi o suicídio de Michael Wright, um dos filhos do patriarca, em 1988. O episódio abalou emocionalmente a família e exigiu ajustes na estrutura societária. A redistribuição de quotas para Dwaine Wright assegurou a continuidade da governança e preservou o controle familiar da organização.

A perda do herdeiro trouxe um impacto significativo nas relações familiares, exigindo um período de adaptação e resiliência por parte dos demais sócios e gestores do Family Office. A situação evidenciou a importância de uma estrutura sólida, capaz de sustentar a continuidade patrimonial e administrativa mesmo diante de tragédias pessoais. Por ser sócio integrante do

Family Office, o herdeiro possuía uma participação relevante no capital social, tornando necessária a redistribuição de suas quotas.

Com o falecimento do herdeiro, suas quotas foram integralmente transferidas para Dwaine Wright, consolidando sua posição e fortalecendo seu controle no Family Office. Essa redistribuição garantiu a preservação do comando familiar e manteve a governança alinhada às diretrizes originais estabelecidas pelo patriarca, Joseph Wright.

Mesmo com o impacto emocional que a família enfrentava, a estrutura societária foi rapidamente ajustada para evitar interrupções nas operações e assegurar a continuidade da missão do Family Office de proteger e valorizar o patrimônio familiar. A redistribuição das quotas ocorreu de forma transparente e estratégica, garantindo a manutenção dos valores e propósitos que sustentavam a organização.

Embora tenha sido um evento trágico, a situação reforçou a importância de uma estrutura de governança resiliente, capaz de lidar com imprevistos sem comprometer o funcionamento do Family Office ou seus objetivos estratégicos. A estabilidade proporcionada pelo ajuste societário permitiu que a empresa superasse o momento crítico, reforçando a centralidade da liderança do patriarca na gestão da crise e na preservação do patrimônio familiar.

Mesmo diante de mudanças societárias e das alterações no quadro de sócios, a estrutura de governança do SFO Wright Family Office permaneceu totalmente centralizada sob a liderança de Dwaine Wright. Durante essa primeira década, todas as decisões estratégicas e operacionais eram tomadas por ele, com base em sua experiência e visão de longo prazo. Sua abordagem centralizadora refletia a confiança na liderança familiar direta, permitindo decisões rápidas e alinhadas aos valores da família.

Para questões técnicas e administrativas, o patriarca contava com o suporte de secretárias e consultores externos. Apesar da ausência de uma estrutura robusta de governança, esse suporte administrativo básico permitia a gestão eficiente das operações cotidianas, como controle de despesas e registros societários. A governança nesse período era essencialmente informal, dependendo quase exclusivamente da experiência e das diretrizes do patriarca.

A informalidade da gestão ficava evidente na falta de profissionais dedicados às áreas contábil, financeira e administrativa. A dependência de consultores externos e a condução intuitiva da administração eram suficientes para manter as operações estáveis. Esse modelo era comum em Family Offices em estágio inicial, quando a prioridade era a preservação do patrimônio e o controle direto pelos membros da família.

Na década de 1980, do ponto de vista fiscal, a empresa operava sob o regime de lucro real, um modelo adequado às suas atividades, mas que impunha desafios financeiros. Sem profissionais especializados na área tributária, a falta de um planejamento avançado resultava em maior pressão sobre o fluxo de caixa, especialmente em um cenário de investimentos em participações societárias de baixa rentabilidade. Não foram implementadas práticas sofisticadas de gestão tributária que pudessem reduzir a carga fiscal de maneira significativa.

Apesar dessas limitações, o patriarca manteve o Family Office financeiramente saudável, equilibrando custos operacionais e tributos sem comprometer a sustentabilidade da empresa. Seu gerenciamento sempre foi pautado pela austeridade fiscal e pela prudência na alocação de recursos.

Os primeiros dez anos de operações do SFO Wright Family Office foram decisivos para a consolidação de uma base patrimonial robusta, permitindo o crescimento e a preservação dos ativos familiares. Durante esse período, a governança permaneceu centralizada, garantindo que todas as decisões estratégicas e operacionais fossem conduzidas de forma alinhada aos valores e objetivos estabelecidos pelo patriarca. Embora tenham ocorrido diversas alterações societárias e incrementos no capital social, a estrutura administrativa manteve-se firme, sempre direcionada à expansão do patrimônio e à diversificação dos investimentos da família. O modelo de gestão adotado buscava não apenas proteger os recursos existentes, mas também criar oportunidades para o fortalecimento do patrimônio familiar ao longo do tempo.

A governança centralizada foi um dos fatores determinantes para a estabilidade da empresa nos primeiros anos, assegurando agilidade e coerência na tomada de decisões. A figura do patriarca teve um papel fundamental nesse contexto, liderando com uma visão estratégica voltada à perpetuação do patrimônio e à sua valorização contínua.

No que diz respeito à sustentabilidade financeira do Family Office nesse período, ela foi assegurada por uma combinação entre o patrimônio acumulado e receitas recorrentes provenientes de diferentes fontes. Desde sua fundação, o Family Office operou com base em um capital pré-existente, composto pela riqueza acumulada pelo patriarca e pelos sócios ao longo de suas trajetórias empresariais anteriores. Esse capital inicial possibilitou a estruturação das operações, permitindo tanto a aquisição de bens imóveis quanto a diversificação do portfólio de investimentos em participações societárias. Tais aportes formaram a base financeira inicial para as operações, permitindo a aquisição de bens imóveis e a diversificação em participações societárias.

Além disso, a manutenção e o crescimento financeiro também foram sustentados por lucros gerados por empresas sob o controle do patriarca e dos demais sócios. Tais recursos foram direcionados para ampliar o patrimônio do Family Office, diversificando ativos e garantindo liquidez para futuras operações.

Durante esses anos iniciais da história do Family Office, o patriarca se encarregou de exercer o controle direto e absoluto sobre as operações financeiras e estratégicas do SFO Wright Family Office, principalmente no que se referia a alocação de capital, que eram supervisionadas pessoalmente pelo patriarca, assegurando que os recursos fossem direcionados para ativos que reforçassem a solidez patrimonial. Dessa forma, com foco em ativos estratégicos, o patriarca objetivou priorizar a aquisição de bens e participações societárias que pudessem agregar valor ao patrimônio familiar, mesmo que alguns investimentos não gerassem retorno financeiro imediato.

Diante da habilidade empresarial que o patriarca demonstrava desde o início, o mesmo desenvolveu estratégias voltadas para o desenvolvimento do patrimônio, principalmente referente as questões imobiliárias. Assim, os imóveis adquiridos ao longo deste período foram elementos centrais na estratégia do Family Office. Diante dessa estratégia com relação aos imóveis, o patriarca definiu como finalidade, a valorização e venda futura desses bens, em que a manutenção desses imóveis em estoque visava aproveitar a valorização do mercado ao longo do tempo, garantindo um retorno financeiro significativo em vendas futuras.

Apesar do objetivo bem definido, alguns imóveis foram utilizados para atender às necessidades operacionais e familiares, reforçando a dinâmica do Family Office e sua relação com os ativos mantidos. O patriarca do Family Office foi mais além quando diversificou seus ativos, trazendo além dos imóveis, incluindo aeronaves e embarcações que passaram a ser adquiridas no final da década, para assim complementarem a estratégia de diversificação, proporcionando um portfólio robusto e resiliente.

Diante da diversificação dos ativos, nesse primeiro período, o Family Office investiu em diversas empresas como forma de diversificar o portfólio, embora muitas dessas participações tenham gerado retorno limitado. Tais empresas foram:

- **Ad Astra de Segurança Ltda (60,90%)**: Participação majoritária, mas com desempenho operacional limitado.
- **Mercúrio Transporte e Turismo Ltda (53,76%)**: Ativo relevante no portfólio, mas com custos operacionais elevados.
- **Maritimus Division Naval S/A (34,42%)**: Investimento estratégico, mas com baixa geração de dividendos.
- **Brottus Alimentos Ltda (34,00%)**: Contribuição financeira modesta, sem grande impacto.
- **Açosmil Usinagem e Forjaria S/A (2,66%)**: Principal ativo financeiro, mas com liquidez limitada.

- **Outras participações:** tiveram relevância operacional reduzida no portfólio.

-A gestão centralizada do patriarca e a diversificação do portfólio, permitiu que o Family Office expandisse significativamente sua base de ativos, apesar de alguns desafios relacionados a participações societárias de baixa rentabilidade. O foco estratégico em imóveis e a supervisão direta do patriarca estabeleceram uma base robusta para o crescimento e a diversificação do Family Office nas décadas seguintes.

Ao longo da década, o Family Office concentrou seus esforços na expansão do portfólio de ativos, alinhando-se ao propósito de preservação e valorização patrimonial. Entre 1986 e 1989, o SFO Wright Family Office adquiriu terrenos e prédios estratégicos, formando um estoque patrimonial destinado à valorização futura. Essas aquisições faziam parte de uma estratégia voltada à diversificação dos ativos imobiliários, permitindo diferentes possibilidades de utilização, como venda, uso familiar ou operacional. Apesar dos investimentos significativos, não houve lançamentos imobiliários, pois o foco estava na consolidação patrimonial.

Essa postura refletiu uma estratégia sólida, garantindo uma base de ativos que sustentaria as operações e a perenidade do Family Office.

Em 1991, o patriarca decidiu ampliar a diversificação patrimonial com a inclusão de aeronaves e embarcações no portfólio, buscando fortalecer ainda mais a solidez do patrimônio. Embora esses ativos não fossem diretamente lucrativos, contribuíram para reforçar a imagem institucional e a capacidade operacional do Family Office.

Até então, os imóveis adquiridos tiveram papel central na estratégia patrimonial, indo além da simples preservação de valor. Foram mantidos em estoque para se beneficiar da valorização imobiliária ao longo do tempo, garantindo que futuras vendas proporcionassem retorno financeiro expressivo.

Conforme as necessidades do Family Office evoluíram, muitos desses bens passaram a ser utilizados para atender demandas operacionais e familiares, reforçando seu papel como um mecanismo de suporte à estrutura patrimonial e ao estilo de vida dos sócios. Dessa forma, os ativos passaram a desempenhar uma dupla função – valorização financeira e suporte logístico –, evidenciando a eficiência na gestão estratégica do patrimônio.

Apesar da expansão patrimonial e do fortalecimento da base de ativos, surgiram desafios financeiros ao longo do período, especialmente no que se refere às participações societárias.

Esses investimentos exigiam um volume significativo de recursos, frequentemente sem oferecer retornos proporcionais. Como resultado, muitas das empresas investidas apresentaram desempenho abaixo do esperado, tornando-se um fator de pressão sobre a estrutura financeira e exigindo uma gestão atenta e criteriosa.

Diante desse cenário, tornou-se essencial encontrar um equilíbrio entre crescimento e sustentabilidade. Ainda que os imóveis e ativos físicos apresentassem grande potencial de valorização, a alocação de recursos precisava ser gerida com cautela para manter a saúde financeira no curto prazo.

Mesmo com esses desafios, a década foi marcada pela formação de um estoque estratégico de ativos imobiliários e pela ampliação do portfólio com novos bens, como aeronaves e embarcações. Essa estratégia consolidou ainda mais a base patrimonial do Family Office, estabelecendo fundamentos sólidos para operações futuras. A gestão eficiente dos ativos permitiu atender tanto às demandas de valorização de longo prazo quanto às necessidades operacionais imediatas, garantindo alinhamento com os objetivos do Family Office e com a visão estratégica do patriarca.

Desde sua fundação, o Family Office sempre teve um propósito bem definido: preservar o patrimônio acumulado pelos sócios, especialmente pelo patriarca, protegendo-o contra volatilidades econômicas e riscos externos.

Além da proteção patrimonial, o Family Office buscava oportunidades de crescimento sustentável, assegurando que o legado fosse ampliado e transmitido às futuras gerações. Para isso,

adotou uma abordagem estratégica que equilibrou segurança, diversificação e gestão eficiente, sempre alinhada aos interesses da família..

É importante ressaltar que o objetivo principal ia além do aspecto econômico, pois buscava garantir que o patrimônio fosse um pilar para o bem-estar e a estabilidade das gerações seguintes, atendendo às necessidades da família e consolidando um legado duradouro. Com esse propósito, o SFO Wright Family Office investiu em empresas de diferentes setores, como segurança, transporte, alimentação e tecnologia..

Apesar da governança informal e da dependência do patriarca, o Wright Family Office conseguiu consolidar um portfólio robusto e diversificado. A abordagem conservadora e o foco em imóveis permitiram à empresa superar desafios financeiros e construir uma base sólida para futuras expansões. As lições desse período inicial evidenciam a importância do planejamento patrimonial estratégico e de uma liderança resiliente, assegurando que o legado familiar se mantivesse protegido e valorizado.

A experiência com participações societárias ao longo da década demonstrou a necessidade de maior diligência e rigor na análise de viabilidade dos investimentos futuros. O SFO Wright Family Office aprendeu a equilibrar a diversificação com a preservação de ativos tangíveis, como imóveis, que se mostraram mais seguros e consistentes em termos de valorização.

A primeira década do Family Office foi marcada pela fundação e consolidação do SFO Wright Family Office como uma estrutura voltada à preservação e valorização patrimonial. Eventos significativos nesse período moldaram os alicerces estratégicos e operacionais da empresa, garantindo estabilidade e visão de longo prazo.

Entre os acontecimentos mais relevantes, destaca-se a fundação e o estabelecimento do objetivo inicial, em 1982, quando a criação do SFO Wright Family Office representou um marco na centralização da gestão patrimonial da família. Sob a liderança do patriarca, a empresa foi estruturada com foco na administração de bens imóveis próprios e de terceiros.

No ano seguinte, em 1983, houve a ampliação do objeto social e a diversificação das atividades. A inclusão de participações societárias e a alteração do nome para Wright Family Office e Participações Sociedade Civil Limitada refletiram uma visão estratégica mais abrangente. A empresa passou a explorar novos setores e diversificar seu portfólio, adotando um modelo mais dinâmico de gestão patrimonial.

Entre 1984 e 1985, a ampliação do capital social reforçou a capacidade de investimento e diversificação do Family Office. Paralelamente, os desafios impostos por crises e transições exigiram resiliência tanto da família quanto da estrutura societária. Os aprendizados e conquistas desse período inicial delinearão um caminho claro para o futuro do SFO Wright Family Office.

Embora a gestão tenha sido centralizada na figura do patriarca, a próxima fase exige uma estrutura de governança mais formal e técnica, com maior delegação de responsabilidades e processos administrativos modernos. Diante das experiências com participações societárias de retorno limitado, o Family Office deve adotar critérios mais rigorosos de análise de viabilidade para novos investimentos, priorizando ativos com maior potencial de valorização e retorno.

A consolidação dos ativos imobiliários ao longo da primeira década fornece uma base sólida para projetos futuros. O SFO Wright Family Office pode expandir sua atuação no setor imobiliário, ampliando sua capacidade de geração de receitas. A adoção de estratégias tributárias mais sofisticadas pode otimizar custos e melhorar os fluxos financeiros, garantindo maior liquidez para novos investimentos e preservação patrimonial.

As transições societárias reforçam a necessidade de uma sucessão planejada. O fortalecimento da governança deve estar alinhado às dinâmicas familiares, assegurando que os valores e o legado do SFO Wright Family Office sejam mantidos ao longo das gerações.

Com um início marcado pela estabilidade, diversificação e aprendizado, o SFO Wright Family Office está preparado para adotar estratégias mais ousadas, consolidando sua posição como referência em gestão patrimonial e desenvolvimento de longo prazo.

#### **4.1.2 Década De 1993 a 2002 - Profissionalização e Crescimento**

A década de 1993 a 2002 marcou um período de transição e modernização para o Family Office, com avanços significativos na gestão e na estrutura patrimonial. Dando continuidade aos objetivos e propósitos estabelecidos, o patriarca decidiu profissionalizar a administração, implementando práticas modernas de finanças e tributação. Essa mudança aumentou a eficiência administrativa e alinhou o Family Office às exigências do mercado.

Nesse contexto, em 1993, o patriarca contratou o advogado e contador Robert Murphy, que desempenhou um papel fundamental na reestruturação societária e na otimização fiscal.

Robert Murphy tornou-se uma figura central nesse processo, apoiando diretamente a gestão centralizada do patriarca e trazendo um período de maior estabilidade estrutural e administrativa para o Family Office, mesmo em um cenário de gestão não discricionária.

Anos depois, em 1999, foi decidido alterar o objeto social da empresa, passando a incluir atividades de compra, venda, locação e incorporação imobiliária no contrato social. Essa mudança redefiniu o posicionamento estratégico da empresa, consolidando-a como um Family Office ativo no setor imobiliário, aproveitando a base de bens adquiridos e estruturando novas oportunidades de receita.

Com essa ampliação do escopo operacional, tornou-se possível a execução de projetos como o loteamento *Millenium Park*, fortalecendo a geração de receitas e ampliando o papel do Family Office como desenvolvedor imobiliário.

Diante dos novos projetos, em 2000, a sociedade passou por um aumento e consequente redistribuição do capital social, que saltou de R\$ 650,00 para R\$ 36.000,00, integralizado em moeda corrente. A redistribuição societária resultou na esposa do patriarca passando a deter 98% das cotas, enquanto o restante foi dividido entre o patriarca e o único herdeiro. No entanto, no mesmo ano, a sócia majoritária realizou a doação de 349.200 cotas ao herdeiro, com cláusulas de inalienabilidade e incomunicabilidade, mantendo para si 3.600 cotas e preservando seus direitos como sócia-gerente.

A redistribuição das cotas representou um avanço na sucessão patrimonial e na modernização da estrutura societária, preparando a empresa para atuar de forma mais diversificada no mercado imobiliário. As alterações societárias ao longo da década refletem um Family Office em transição, com foco na profissionalização e na expansão dos negócios.

O fortalecimento do capital social e a inclusão de novas atividades operacionais prepararam a empresa para os desafios do mercado imobiliário. A redistribuição de cotas e o aumento de capital viabilizaram o financiamento de novos empreendimentos sem comprometer a liquidez dos sócios.

A modernização da estrutura societária, liderada pelo patriarca com o apoio de Robert Murphy, proporcionou um ambiente mais estável para a gestão de ativos e projetos imobiliários. Apesar das mudanças, o patriarca manteve o controle absoluto das decisões estratégicas e operacionais, conduzindo o Family Office em sua transição para um modelo mais dinâmico no setor imobiliário. Sua liderança foi decisiva na identificação de oportunidades estratégicas, como a aquisição de terrenos e propriedades com alto potencial de valorização. O foco passou a ser direcionado para regiões com crescimento econômico significativo, como São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro, além do lançamento do loteamento *Millenium Park*, um marco no reposicionamento do Family Office como desenvolvedor imobiliário. Esse projeto trouxe novas receitas substanciais, fortalecendo o caixa e permitindo novos investimentos.

A centralização das atividades garantiu maior agilidade na execução dos projetos e consistência nas decisões, refletindo a visão e os objetivos do patriarca. As operações passaram a estar alinhadas à estratégia de expansão patrimonial, priorizando a diversificação de ativos e o crescimento da base imobiliária.

Nesse contexto, o patriarca passou a utilizar aportes pessoais dos sócios para financiar a aquisição e manutenção de bens estratégicos, sempre com foco no crescimento do estoque de

aeronaves e embarcações, que eram adquiridas para diversificar o patrimônio, aumentando a solidez da carteira de ativos. Tais estratégias trouxeram um impacto financeiro direto, preservando assim a liquidez do Family Office, enquanto permitia a expansão e solidez patrimonial.

A supervisão direta do patriarca garantiu o crescimento contínuo do portfólio de ativos, consolidando o Family Office como uma referência em gestão patrimonial. Suas decisões estratégicas impulsionaram a empresa a se tornar um player relevante no mercado imobiliário, fortalecendo sua capacidade de gerar receitas próprias. A centralização das operações sob sua liderança foi essencial para estabelecer uma base sólida para as gerações futuras, deixando um portfólio diversificado e valorizado.

A sustentação financeira do SFO Wright Family Office ao longo da década foi resultado dos aportes pessoais dos sócios, provenientes dos lucros acumulados de empresas controladas pelo patriarca. Esses recursos asseguraram liquidez para a aquisição e manutenção de ativos estratégicos, permitindo a ampliação patrimonial sem comprometer a solidez financeira. Embora algumas participações societárias não tenham gerado retornos imediatos, foram fundamentais para diversificação do portfólio e fortalecimento da posição do Family Office como gestor de ativos de longo prazo.

Os imóveis adquiridos estrategicamente tiveram um papel central na estrutura patrimonial, servindo tanto para a operação do Family Office quanto para valorização futura. O crescimento do estoque de bens e imóveis consolidou um portfólio amplo e diversificado, que posicionou o Family Office como um dos principais detentores de ativos estratégicos na região.

Após quase duas décadas de investimentos contínuos e aportes da família, o Family Office começou a colher os frutos de sua estratégia de longo prazo. O patrimônio acumulado e a gestão eficiente dos ativos proporcionaram autonomia financeira, permitindo que a empresa direcionasse seus esforços para novas oportunidades de crescimento. As despesas operacionais, como manutenção de imóveis, impostos e taxas, foram incorporadas à estrutura financeira sem comprometer a liquidez, demonstrando a maturidade e a solidez da organização.

A diversificação patrimonial também fortaleceu a capacidade de adaptação do Family Office diante de mudanças no mercado e eventuais oscilações econômicas. Os imóveis adquiridos estavam estrategicamente localizados em regiões com alto potencial de valorização, como Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro, contribuindo para o fortalecimento financeiro da empresa.

O lançamento do *Millenium Park* representou um marco na trajetória do Family Office, consolidando sua transição de uma gestão patrimonial passiva para uma atuação mais ativa no setor imobiliário. Esse empreendimento reafirmou o novo posicionamento estratégico da empresa, ampliando suas fontes de receita e abrindo caminho para futuras iniciativas no mercado de desenvolvimento imobiliário.

Para viabilizar esse novo direcionamento, a estruturação do projeto seguiu um planejamento criterioso. O *Millenium Park* foi concebido como um loteamento residencial de alto padrão, voltado a um público exigente e interessado em imóveis com excelente potencial de valorização. A escolha da localização foi estratégica, considerando fatores como crescimento urbano, acessibilidade e atratividade econômica da região. O empreendimento contou com 222 lotes, cada um com aproximadamente 450 m<sup>2</sup>, oferecendo uma combinação de privacidade, infraestrutura moderna e um ambiente planejado para atender às demandas do mercado imobiliário de alto padrão.

- **1995–1996: Estudos iniciais:** Viabilidade econômica e de mercado, análise ambiental e projeções financeiras detalhadas para garantir a lucratividade do empreendimento.

Antes do lançamento do projeto, o SFO Wright Family Office conduziu um processo detalhado de estudos de viabilidade **econômica**, em que análises financeiras foram realizadas para garantir que o projeto gerasse retorno significativo, minimizando riscos e maximizando a lucratividade. Além disso, pesquisas detalharam a demanda por imóveis residenciais de alto padrão,

confirmando o potencial de sucesso do empreendimento. Houve também uma avaliação ambiental, em que estudos ambientais garantiram que a urbanização respeitasse normas regulatórias, assegurando a sustentabilidade do projeto.

- **1997–1998: Implementação:** Urbanização do loteamento, desenvolvimento de infraestrutura e preparação dos lotes para comercialização.

A fase de implementação envolveu o desenvolvimento de toda a infraestrutura necessária para transformar o terreno bruto em um loteamento moderno e atrativo. O planejamento e a execução de ruas, calçadas e redes de esgoto, água e energia elétrica, assegurando a qualidade do empreendimento, foi essencial. O SFO Wright Family Office investiu em elementos que agregassem valor ao loteamento, como áreas verdes e urbanismo diferenciado, atraindo um público-alvo de alta renda. O projeto teve a sua infraestrutura desenvolvida por meio de um contrato com a construtora Constrular, que trabalhou em colaboração com o engenheiro interno do SFO Wright Family Office. O custo foi mitigado pelo modelo de pagamento em lotes do próprio empreendimento, minimizando o desembolso financeiro direto.

- **1999: Conclusão e vendas:** A venda dos lotes residenciais gerou receitas substanciais, fortalecendo o caixa e permitindo novos investimentos.

O projeto foi concluído e os lotes começaram a ser comercializados, gerando um fluxo de caixa expressivo para o SFO Wright Family Office. As vendas proporcionaram recursos que foram utilizados para financiar novos empreendimentos e reforçar a liquidez da empresa. Com um retorno muito superior aos custos históricos de aquisição do terreno, o *Millenium Park* consolidou-se como um sucesso financeiro, evidenciando a eficácia da nova estratégia adotada pelo Family Office.

As receitas geradas foram integralmente reinvestidas, fortalecendo o capital e criando uma base sólida para a expansão no setor imobiliário. O *Millenium Park* marcou uma virada estratégica, transformando o Family Office de uma estrutura voltada exclusivamente à preservação patrimonial para um desenvolvedor imobiliário ativo. A bem-sucedida execução desse projeto não apenas consolidou a nova identidade da empresa, mas também garantiu maior estabilidade financeira, viabilizando futuros empreendimentos, como o *Hyde Park*, na década seguinte.

A concretização do *Millenium Park* demonstrou a capacidade do SFO Wright Family Office de atuar de forma independente no setor imobiliário, ampliando seu escopo de atividades e solidificando sua reputação. O êxito do projeto reforçou a posição da empresa no mercado, garantindo maior previsibilidade financeira e impulsionando novas iniciativas dentro de um modelo de negócios mais dinâmico e estratégico.

O período foi marcado por um grande sucesso empresarial, com crescimento expressivo e consolidação patrimonial. No entanto, do ponto de vista das relações familiares, houve uma estabilidade relativa. Embora existissem diferenças estratégicas entre os membros da família, especialmente entre o patriarca e o herdeiro, essas divergências não comprometeram a continuidade das operações. As tensões latentes entre o patriarca e o herdeiro, que eventualmente resultariam no rompimento societário formalizado em 2003, não afetaram a governança ou o direcionamento estratégico da empresa durante a década de 1990. Mesmo diante de desafios e de eventos familiares marcantes, o período foi caracterizado por estabilidade interna, possibilitando uma gestão mais eficiente e a continuidade dos projetos imobiliários.

Ainda que o rompimento societário tenha ocorrido anos depois, sua condução foi feita de maneira organizada, sem prejudicar as operações da empresa. O SFO Wright Family Office manteve seu foco na expansão imobiliária e concluiu com êxito o *Millenium Park*, preservando sua estrutura de governança centralizada. Sob a liderança do patriarca, as decisões estratégicas permaneceram alinhadas aos objetivos de longo prazo, garantindo que a transição para um modelo mais ativo no mercado imobiliário ocorresse de forma planejada e consistente.

Durante esse período, a gestão do Family Office passou por uma modernização significativa sob a liderança técnica de Robert Murphy, que implementou práticas avançadas nas áreas administrativa, contábil e financeira. Sua atuação não envolvia poderes discricionários para tomada de decisões estratégicas, mas sua capacidade analítica e visão operacional permitiram a introdução de melhorias estruturais que trouxeram impactos diretos na eficiência e na sustentabilidade financeira do Family Office.

Nos empreendimentos imobiliários, Murphy promoveu uma revisão dos custos operacionais, resultando em uma redução da taxa de corretagem de 6% para 3%, o que gerou economias substanciais e aumentou a rentabilidade dos projetos. Além disso, a criação de uma estrutura contábil interna eliminou dependências externas, otimizando a gestão financeira e reduzindo custos fixos, sem comprometer a qualidade e a segurança dos processos.

A centralização e modernização das práticas administrativas aumentaram a agilidade na tomada de decisões e garantiram maior transparência nos processos internos. Embora não tivesse autoridade para definir os rumos estratégicos, Murphy estruturou mecanismos que asseguravam maior previsibilidade financeira e controle sobre a alocação de recursos, permitindo que o Family Office operasse com maior eficiência e direcionasse capital para estratégias de longo prazo.

Outro avanço relevante ocorreu em 1998, quando Robert Murphy propôs a migração do regime tributário de Lucro Real para Lucro Presumido. Essa mudança proporcionou uma redução significativa da carga tributária, permitindo a economia de recursos que foram direcionados para fortalecer o capital de giro e ampliar a capacidade de investimento da empresa. A nova estrutura fiscal trouxe maior previsibilidade ao fluxo financeiro e reduziu as pressões tributárias, otimizando os resultados operacionais e garantindo maior liquidez para novos projetos.

A evolução tributária do Family Office teve mais um avanço expressivo em 2002, com a inclusão da atividade imobiliária no objeto social da empresa, estratégia liderada por Murphy dentro de suas atribuições técnicas. Essa mudança resultou em reduções substanciais de impostos, com o IRPJ caindo de 32% para 8% e a CSLL de 32% para 12%, permitindo que a empresa economizasse uma parcela significativa dos tributos. Essa otimização fiscal ampliou a margem de lucro dos projetos imobiliários e reforçou a solidez financeira do Family Office, maximizando o retorno sobre os investimentos.

Com essas iniciativas, Robert Murphy desempenhou um papel essencial na estruturação de um Family Office mais competitivo e financeiramente eficiente, mesmo sem poder discricionário sobre as decisões estratégicas. Seu trabalho garantiu que a empresa se posicionasse em um segmento mais vantajoso, fortalecendo sua competitividade no mercado e consolidando sua capacidade de expansão patrimonial.

A segunda década de existência do SFO Wright Family Office foi marcada por transformações profundas que fortaleceram sua estrutura e consolidaram sua presença no setor imobiliário. Os acontecimentos desse período estabeleceram bases sólidas para uma organização mais robusta, diversificada e estrategicamente posicionada para o crescimento sustentável.

Entre os marcos mais relevantes dessa fase, destaca-se a contratação de Robert Murphy em 1993, que trouxe modernização administrativa, financeira e tributária. Sua atuação foi fundamental para a redução de custos operacionais, a estruturação de uma contabilidade interna e a transição para um regime tributário mais eficiente, resultando em ganhos significativos para o Family Office. Outro acontecimento decisivo foi o desenvolvimento do Loteamento Millenium Park (1995-1999), o primeiro empreendimento residencial de alto padrão da empresa. O sucesso desse projeto consolidou a posição do Family Office como uma desenvolvedora imobiliária e garantiu um fluxo de caixa expressivo, que foi reinvestido para fortalecer a estabilidade financeira e viabilizar novos empreendimentos, como o Hyde Park na década seguinte.

No ano 2000, a empresa passou por uma reestruturação societária, com a redistribuição do capital social e a doação estratégica de quotas pela matriarca, reforçando a sucessão patrimonial planejada e consolidando a governança familiar. Esse movimento fortaleceu a estrutura societária

e preparou a empresa para futuras transições, garantindo continuidade e alinhamento aos objetivos de longo prazo.

A inclusão de novas atividades no contrato social, como compra, venda e incorporação imobiliária, e a aquisição de ativos estratégicos em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro demonstraram a visão de longo prazo do patriarca. Esse movimento não apenas garantiu a valorização patrimonial, mas também posicionou a empresa como uma referência em gestão de ativos, reforçando sua presença no mercado e consolidando um modelo de negócios focado na expansão estruturada e na sustentabilidade financeira.

A década foi marcada pela estruturação de uma base sólida para a gestão e operação, permitindo que o SFO Wright Family Office fortalecesse seu modelo de negócios e aprimorasse sua eficiência. A racionalização dos custos operacionais, a otimização da estrutura fiscal e a diversificação das receitas garantiram maior previsibilidade financeira, permitindo que a empresa mantivesse sua liquidez e ampliasse sua capacidade de investimento em projetos de maior escala.

Com uma trajetória pautada por decisões estratégicas e transformações estruturais, o SFO Wright Family Office consolidou seu posicionamento como um dos principais gestores patrimoniais e desenvolvedores imobiliários do mercado. As bases estabelecidas ao longo desse período asseguram a solidez necessária para enfrentar os desafios da próxima década, permitindo que a empresa expanda suas operações, explore novas oportunidades e reafirme seu papel como referência em gestão patrimonial e desenvolvimento imobiliário..

#### ***4.1.3 Década De 2003 a 2012 – Reestruturação e Crises***

Após uma década de crescimento e modernização, o SFO Wright Family Office entrou em um período marcado por desafios internos e reestruturações profundas. A terceira década do SFO Wright Family Office foi marcada por mudanças profundas que redefiniram sua estrutura societária e seu modelo de governança. O período iniciou-se com o rompimento societário entre o patriarca e o herdeiro em 2003, alterando a dinâmica familiar e consolidando o controle do Family Office sob a liderança centralizada do patriarca. Paralelamente, o lançamento do Hyde Park representou uma aposta estratégica no setor imobiliário, garantindo novas fontes de receita e reafirmando o papel da empresa no mercado de loteamentos.

Nos anos seguintes, o Family Office passou por momentos de grande instabilidade, culminando no desaparecimento inesperado dos fundadores em 2008. Esse evento desencadeou uma crise de governança, levando o herdeiro a assumir a curatela do patrimônio até sua reintegração formal como sócio majoritário em 2011. Durante esse período de transição, decisões emergenciais impactaram o portfólio patrimonial, resultando em investimentos de risco e alienação de ativos para manter a liquidez da empresa.

Já em 2012, a crise que a indústria controlada pelo patriarca vinha enfrentando ao longo de sua gestão começou a impactar diretamente o Family Office, evidenciando desafios financeiros e operacionais que exigiriam novas estratégias de reestruturação. Dessa vez, sem a presença do patriarca para equilibrar as finanças ou garantir o retorno do capital ao Family Office por meio de uma remuneração onerosa, porém compensatória, pela cessão de crédito, a relação entre as duas entidades começou a tomar novos rumos. A gestão da indústria passou a enxergar essa operação como um *ITM (Intervcompany Transaction Misalignment)*, e sem a liderança firme do patriarca, o "*Chinese Wall*" implementado até então começou a se enfraquecer, comprometendo a separação estratégica entre os negócios.

- **2003-2006: Estudos iniciais:** Viabilidade econômica e de mercado, análise ambiental e projeções financeiras detalhadas para garantir a lucratividade do empreendimento.

Antes do início do projeto, o SFO Wright Family Office realizou um processo minucioso de estudos de viabilidade econômica, onde foram feitas análises financeiras para assegurar que o

projeto proporcionasse um retorno relevante, reduzindo riscos e aumentando a rentabilidade. Ademais, estudos detalharam a procura por propriedades residenciais de alto padrão, validando a possibilidade de êxito do projeto. Também foi realizada uma avaliação ambiental, onde estudos ambientais garantiram que a urbanização cumprisse as normas regulamentadoras, garantindo a sustentabilidade do projeto.

Foram realizadas análises de viabilidade econômica, ambiental e mercadológica, confirmando o potencial de valorização do loteamento em uma área estratégica. O projeto visava diversificar o portfólio imobiliário, explorando o crescente interesse em áreas urbanizadas de alto padrão.

- **2004-2005: Implementação:** Infraestrutura e urbanização foram concluídas, mantendo o padrão de qualidade estabelecido no Millenium Park.

A etapa de execução consistiu na construção de toda a infraestrutura necessária para converter o terreno inacabado em um loteamento contemporâneo e atraente. Foi crucial o planejamento e a implementação de ruas, calçadas e redes de esgoto, água e energia elétrica, garantindo a qualidade do projeto. A SFO Wright Family Office apostou em aspectos que valorizassem o loteamento, como espaços verdes e um urbanismo único, atraindo um público de alta renda.

A execução do projeto contou novamente com a parceria da construtora Constrular, que ficou responsável pela urbanização e infraestrutura do loteamento. A parceria consistia em uma infraestrutura completa, incluindo pavimentação, redes de água e esgoto, iluminação e áreas verdes. O pagamento à Constrular foi realizado parcialmente em lotes, garantindo equilíbrio no fluxo de caixa.

- **2006: Conclusão e vendas:** A comercialização de 76 lotes residenciais e 21 lotes comerciais gerou receitas importantes, mas insuficientes para compensar os impactos financeiros das decisões tomadas posteriormente. Esses lotes permaneceram em estoque ao final da década, sendo reservados para negociações futuras ou valorização adicional.

O boom imobiliário da época atraiu interesse significativo por parte de investidores e construtoras. Todos os 76 lotes residenciais foram vendidos diretamente para a construtora Gamora S/A, que identificou grande potencial para desenvolvimento residencial. Parte dos recursos obtidos foi destinada à operação da SFO Wright Family Office, enquanto outra parcela foi direcionada para contratos de mútuo, com o objetivo de apoiar a indústria controlada pelo patriarca, que enfrentava uma crise financeira.

Ainda por ter se tornado na referência no mercado imobiliário, o empreendimento gerou uma valorização patrimonial e apresentou vendas expressivas, demonstrando assim a força do Family Office nesse ramo, mesmo em um período de desafios financeiros. A decisão de manter os lotes comerciais em estoque visava explorar o potencial de valorização futura, dado o contexto de alta demanda por áreas comerciais na região.

Apesar das receitas geradas, a destinação parcial dos recursos para sustentar a indústria em crise comprometeu a capacidade de reinvestimento do Family Office em novos projetos. A parceria estratégica com a Constrular e a Gamora S/A reforçou a importância de colaborações estratégicas para viabilizar grandes empreendimentos e potencializar os retornos financeiros.

A situação acabou por consolidar o patriarca diante do controle total da SFO Wright Family Office, com sua esposa permanecendo como sócia majoritária. Nesse cenário, em 2006, em decorrências de questões fiscais e judiciais que o patriarca enfrentava, incluiu-se Robert Murphy como sócio minoritário para regularizar questões fiscais e administrativas, que continuou atuando como gestor técnico, mantendo responsabilidades em finanças e operações, mas sem poder discricionário.

A estratégia adotada tinha um único objetivo estratégico, o de regularizar a situação administrativa e fiscal da SFO Wright Family Office em meio às dificuldades enfrentadas pelo patriarca em outras empresas. A entrada de Robert Murphy reforçou a gestão técnica e garantiu a continuidade operacional do Family Office.

Em meio a tantas alterações, em 2008, o patriarca e a esposa desaparecem após um acidente e não são encontrados, causando assim uma instabilidade emocional e operacional, culminando na nomeação do único herdeiro como curador dos bens da SFO Wright Family Office, assim, o herdeiro assumiu a curatela após o desaparecimento dos fundadores, reintegrando-se como sócio majoritário em 2011, enquanto isso atuava como representante legal, supervisionando os bens e a gestão da empresa.

Somente em 2011, diante de terem sido encontrados os corpos do patriarca e de sua esposa, mediante o registro do óbito, o herdeiro pode ser formalmente reintegrado como sócio majoritário, consolidando sua posição como herdeiro único e líder do Family Office.

Durante o período de crise, que perdurou de 2008 a 2011, em que o herdeiro estava como administrador em decorrência da curatela, esse tomou decisões financeiras e patrimoniais com implicações significativas, vendendo imóveis do portfólio que tinham sido adquiridos nos anos anteriores, para que assim fosse possível gerar um fluxo de caixa e as operações do Family Office fossem sustentadas.

Algumas más decisões foram tomadas, como por exemplo, um investimento vultoso de cerca de US\$ 3 milhões, que foram investidos em um projeto de tecnologia e acabou por não gerar nenhum tipo de retorno. Além disso, o herdeiro diante de suas tomadas de decisões infrutíferas, ainda optou por realizar aportes em projetos de amigos, resultando em prejuízos significativos.

Apesar dos acontecimentos, Robert Murphy continuou a supervisionar os projetos imobiliários, garantindo sua execução e comercialização, mas sem poder discricionário para redirecionar as estratégias da empresa.

Durante 2008 a 2011, o Family Office enfrentou uma crise financeira diante da ausência dos fundadores, precisando que a venda de imóveis do portfólio fosse intensificada, objetivando a geração de liquidez para possibilitar o pagamento das inúmeras despesas operacionais e arcar com os custos dos investimentos malsucedidos. Essa estratégia culminou em uma significativa redução do portfólio físico do Family Office, atingindo sua base de ativos.

O planejamento estratégico da empresa foi alterado diante do desaparecimentos dos fundadores, tornando-se reativo, focando apenas em ações de curto prazo, como por exemplo a venda de ativos e os aportes em projetos arriscados. A transição de lideranças e a ausência dos fundadores resultaram em uma gestão mais vulnerável, marcada por decisões emergenciais e reativas.

Durante esse período de turbulência e crise, a gestão tributária não apresentou avanços significativos, já que o foco estava na geração de caixa e na tentativa de recuperar liquidez. Assim, a ausência de uma estratégia fiscal só contribuiu para o aumento da pressão sobre os fluxos financeiros, especialmente diante das despesas crescentes e investimentos malsucedidos.

Não obstante, a venda de imóveis, os investimentos infrutíferos e os aportes na indústria comprometeram significativamente o patrimônio acumulado, reduzindo a base de ativos do Family Office.

Em suma, a terceira década trouxe desafios inéditos e mudanças significativas para a SFO Wright Family Office. O período foi marcado por crises familiares, reorganizações societárias e decisões estratégicas que redefiniram a trajetória do Family Office.

Nesse cenário, os principais acontecimentos foram o rompimento Societário entre o patriarca e o herdeiro, em 2003, devido as divergências, consolidando o controle do patriarca. E de sua esposa. Apesar da instabilidade inicial, a reorganização garantiu a continuidade da gestão centralizada.

O lançamento do projeto Hyde Park, que se desenvolveu entre 2003 e 2006, reafirmando a expertise da SFO Wright Family Office no mercado imobiliário. Este projeto destacou-se como

uma evolução do modelo estabelecido no Millenium Park, gerando receitas significativas, embora insuficientes para equilibrar as perdas financeiras da década.

A terceira década do SFO Wright Family Office foi marcada por desafios inéditos e transformações estruturais significativas. O rompimento societário em 2003, o desaparecimento dos fundadores em 2008 e a crise financeira de 2012 foram marcos decisivos que demandaram respostas estratégicas e ajustes emergenciais para garantir a continuidade do negócio. Nesse contexto, tornou-se essencial redefinir a governança, reestruturar o portfólio patrimonial e reequilibrar a liquidez, traçando um caminho de recuperação e crescimento sustentável.

Entre as prioridades da nova fase, destacavam-se a reconstrução patrimonial, com foco na valorização de ativos e retomada do crescimento imobiliário; um planejamento financeiro e tributário mais eficiente, visando reduzir custos e aumentar a liquidez; a profissionalização da governança, para evitar decisões reativas e garantir maior estabilidade; e a priorização de empreendimentos de alto retorno, assegurando um crescimento estratégico e sustentável.

O período de 2003 a 2012 testou a resiliência do Family Office, exigindo adaptações profundas e redefinição de estratégias. A experiência adquirida diante dessas crises e transições foi fundamental para a construção de um novo modelo de governança e gestão patrimonial, preparando a empresa para os desafios da próxima década.

#### **4.1.4 *Década De 2013 a 2022 – Descapitalização e Adaptação***

A última década do SFO Wright Family Office foi marcada por um intenso processo de transição, no qual a empresa passou de um cenário de capitalização e liquidez para uma fase de severa descapitalização e endividamento. No início do período, a estratégia traçada era encerrar a atuação no mercado imobiliário como incorporadora e focar exclusivamente em aplicações financeiras conservadoras, garantindo preservação patrimonial e geração de renda eficiente. No entanto, a crise na indústria controlada pelo herdeiro alterou completamente esse planejamento, levando a sucessivas remessas financeiras e à contratação de novos empréstimos para sustentar um setor sem relação de controle com o Family Office..

Ainda assim, houve iniciativas bem-sucedidas dentro do setor imobiliário, destacando-se o Projeto Asa Sul, iniciado em 2016 e finalizado em 2019. A iniciativa, liderada pelo gestor técnico, contou com a incorporação de uma construtora de renome na cidade, resultando em um modelo seguro e altamente rentável para a empresa. O terreno comercial utilizado no projeto já fazia parte do portfólio do Family Office, e, sob a negociação conduzida pelo gestor, foi valorizado em 300%, consolidando-se como um dos investimentos mais lucrativos da década. Como contrapartida, o Family Office recebeu três lajes comerciais, ativos estratégicos que representavam uma importante fonte de renda passiva.

Apesar do sucesso do Asa Sul, o agravamento da crise na indústria comprometeu a estabilidade do Family Office. Mesmo com uma governança centralizada que limitava suas decisões, o gestor técnico seguiu promovendo iniciativas que geravam benefícios econômicos, como a valorização imobiliária e a negociação de ativos estratégicos. No entanto, a crescente necessidade de capital para sustentar a indústria levou à venda das lajes comerciais, eliminando uma das últimas fontes de receita recorrente do Family Office..

Em 2021, um novo marco na reestruturação do Family Office foi a venda da sede, um terreno de 25.000 m<sup>2</sup>, cuja alienação gerou alta liquidez, garantindo a capitalização momentânea da empresa. Como parte do processo de redução de custos, a estrutura administrativa foi transferida para seis salas comerciais no Hyde Park, mantendo a continuidade das operações. Até o final de 2021, o Family Office encerrava o ano completamente capitalizado, contando com um portfólio imobiliário valorizado e um caixa reforçado pela venda da sede.

O planejamento inicial previa que a empresa abandonaria a atuação no mercado imobiliário como incorporadora, mantendo apenas investimentos estratégicos sem envolvimento em novos projetos. A partir de então, seu foco passaria a ser exclusivamente aplicações financeiras

conservadoras, exploradas de forma prudente e eficiente para a geração de renda e a preservação patrimonial. No entanto, a crise na indústria se intensificou, forçando a destinação de toda a liquidez obtida pela venda da sede para novos repasses financeiros. Sem a presença do patriarca para equilibrar os interesses, o herdeiro sentiu-se compelido a colocar sua própria "skin in the game", absorvendo riscos financeiros ainda maiores e comprometendo a segurança do Family Office.

A partir de junho de 2021, os aportes à indústria tornaram-se frequentes e descontrolados, exigindo a contratação de empréstimos internacionais, ampliando severamente o endividamento do Family Office e colocando em risco sua preservação patrimonial. Em 2022, a situação atingiu seu ápice, levando a empresa a uma redução severa de ativos e crédito, resultando em um esvaziamento patrimonial quase total. O que começou como um planejamento estratégico conservador acabou se convertendo em uma crise financeira sem precedentes, colocando em risco a continuidade da empresa.

Diante desse cenário, o Family Office confirmou sua saída do setor imobiliário, reforçando a decisão de migrar completamente para um modelo baseado exclusivamente em ativos financeiros. A expectativa era reduzir a carga tributária e otimizar a gestão da liquidez, assegurando rendimentos suficientes para cobrir os custos operacionais sem comprometer o capital remanescente. Entretanto, a saída do setor imobiliário e o foco em aplicações financeiras conservadoras reduziram a carga tributária, trazendo um cenário de melhorias no fluxo financeiro a curto prazo, mas não foi capaz de compensar as perdas geradas pelas remessas financeiras e o endividamento.

A crise financeira da indústria começou a se intensificar em 2019, com queda nas vendas e agravamento do endividamento tributário e bancário. A ausência de uma gestão eficiente durante a crise da COVID-19 levou a um déficit financeiro significativo, culminando em um segundo processo de Recuperação Judicial em 2021. As remessas financeiras e os empréstimos internacionais contratados para sustentar a indústria agravaram a crise do Family Office, reduzindo drasticamente sua liquidez e comprometendo sua estratégia de preservação patrimonial.

Sem mudanças no quadro societário, Robert Murphy manteve-se como gestor técnico, focado em preservar o capital e mitigar os impactos financeiros, limitando-se sempre pelo controle centralizado que o herdeiro instituiu, que priorizava os repasses à indústria em detrimento da sustentabilidade do Family Office. Embora algumas medidas tenham trazido ganhos de eficiência a curto prazo, não foram suficientes para conter as perdas decorrentes do endividamento crescente e da contínua descapitalização.

Apesar do elevado endividamento, o Family Office encerrou a década com um orçamento planejado para dois anos, garantindo a continuidade no curto prazo, mas comprometendo sua sustentabilidade no longo prazo, diante do elevado endividamento e remessas que comprometeram sua base patrimonial.

O Family Office encerrou 2022 profundamente endividado e com um patrimônio severamente reduzido, consequência das decisões tomadas para tentar sustentar a indústria, que não possuía qualquer relação de controle ou atividade comum com a empresa. A estratégia inicial de consolidar um modelo conservador e sustentável foi completamente comprometida, levando o Family Office à maior fragilidade financeira de sua história.

A década de 2013 a 2022 foi marcada por extremos, com momentos de grande liquidez e capitalização seguidos por um rápido declínio patrimonial, devido às remessas financeiras à indústria. Apesar das tentativas de estabilização, as decisões financeiras acabaram conduzindo a empresa a um cenário de crise, tornando a necessidade de reconstrução patrimonial e ajuste estratégico imperativa para os anos seguintes.

Para superar esse período de intensa descapitalização, será essencial adotar uma estratégia de reestruturação financeira que priorize a preservação do capital remanescente e a reconstrução gradual do patrimônio. A consolidação de um modelo de gestão mais equilibrado, com governança fortalecida e diretrizes claras para alocação de recursos, será determinante para evitar a repetição dos erros do passado. A definição de limites rígidos para novos aportes e a diversificação dos

investimentos em ativos de menor risco poderão garantir uma fonte estável de renda e proporcionar um caminho mais seguro para a retomada do crescimento.

Mais do que uma crise financeira, a década representou um ponto de inflexão para o Family Office, evidenciando a importância de uma governança estruturada, da disciplina na gestão de recursos e da independência estratégica em relação a negócios externos. As decisões tomadas nos anos seguintes determinarão a viabilidade da empresa a longo prazo, exigindo cautela, planejamento e um compromisso firme com a estabilidade patrimonial. O aprendizado extraído das dificuldades enfrentadas deverá servir como um alicerce para reconstrução, permitindo que o Family Office redefina seu propósito e resgate sua posição como uma entidade sólida e financeiramente sustentável.

#### ***4.1.5 Cenário Atual***

Em 2023, o Family Office iniciou suas operações com um orçamento planejado para os dois anos seguintes, mas ainda comprometido com aportes à indústria controlada, que enfrentava dificuldades financeiras severas. Apesar de não haver vínculo societário ou legal entre as duas entidades, a nomeação do gestor do Family Office como vice-presidente da indústria, em setembro de 2022, intensificou a interdependência estratégica entre ambas.

No mesmo período, teve início um processo de M&A na indústria, com o objetivo de atrair um investidor capaz de assumir as operações e viabilizar o retorno dos aportes feitos pelo Family Office. A estratégia estabelecida buscava redirecionar o foco do Family Office para a exploração de ativos financeiros, conforme previsto anteriormente.

Ao final de 2023, uma pequena parcela dos recursos retornou ao Family Office, permitindo a manutenção do orçamento planejado para os anos seguintes. No entanto, o impacto positivo foi limitado, pois a liquidez permaneceu baixa, e a dependência da conclusão do M&A tornou-se um fator crítico para a continuidade das operações..

O ano de 2024 apresentou desafios ainda mais graves, marcados pela escassez de recursos e por duas tentativas frustradas de venda da indústria, prolongando um cenário de incerteza. O Family Office, cada vez mais envolvido com as questões da indústria, passou a enfrentar um severo desequilíbrio orçamentário, agravado pela falta de liquidez em ambas as entidades..

Sem crédito disponível para novas operações, o Family Office ficou impossibilitado de oferecer novos empréstimos à indústria, ampliando sua vulnerabilidade financeira. A terceira tentativa de venda da indústria, assinada em dezembro de 2024, passou a ser vista como a última esperança para evitar um colapso total. Diante desse panorama, foi elaborado um planejamento estratégico para lidar com a possibilidade de falência da indústria. Esse plano inclui:

- **Mitigação de Impactos:** Avaliação dos reflexos diretos no Family Office, visando preservar o que ainda resta do patrimônio líquido.
- **Encerramento Planejado:** Estruturação de um processo ordenado para o encerramento das operações, caso a venda da indústria não seja concretizada.
- **Exploração de Alternativas:** Identificação de oportunidades emergenciais de liquidez para sustentar as operações mínimas no curto prazo.

Os anos de 2023 e 2024 consolidaram um cenário de interdependência crítica entre o Family Office e a indústria. A falta de liquidez, a exaustão do crédito e as tentativas malsucedidas de venda da indústria levaram a empresa a uma situação limite. A concretização do M&A em 2025 será determinante não apenas para a sobrevivência da indústria, mas também para a continuidade do Family Office como entidade funcional. Diante desse cenário desafiador, o planejamento de contingência será essencial para mitigar riscos e garantir a preservação do legado construído ao longo das décadas.

#### ***4.1.6 Síntese da História***

A história do SFO Wright Family Office é marcada por uma trajetória de crescimento, desafios e reestruturações ao longo de quatro décadas. Inicialmente, entre 1982 e 1992, a empresa focou na administração de bens imóveis, expandindo seu objeto social para incluir participações societárias, visando diversificação patrimonial. A governança era centralizada na figura do patriarca, Dwaine Wright, e a estratégia de investimentos focava principalmente em imóveis, aeronaves e embarcações. A década também foi abalada pela perda do filho do patriarca, exigindo ajustes societários.

De 1993 a 2002, a profissionalização da gestão começou com a entrada do advogado e contador Robert Murphy, que implementou práticas modernas de finanças e tributação. O período foi marcado pela inclusão de atividades imobiliárias, com destaque para o projeto de loteamento Millenium Park, que consolidou o Family Office como desenvolvedor imobiliário. A reorganização societária permitiu uma melhor estruturação para futuras expansões.

A terceira década, de 2003 a 2012, trouxe desafios significativos, como o rompimento societário entre o patriarca e o herdeiro em 2003. No entanto, o lançamento do Hyde Park reforçou a presença da empresa no setor imobiliário. A crise começou em 2008 com o desaparecimento dos fundadores, levando à curatela do herdeiro e a decisões financeiras controversas que comprometeram o patrimônio.

Entre 2013 e 2022, o Family Office enfrentou forte descapitalização devido a contínuos aportes financeiros na indústria controlada pelo herdeiro, que enfrentava dificuldades. A venda de imóveis e a saída do setor imobiliário foram decisões necessárias para preservar o capital. O foco passou a ser aplicações financeiras conservadoras, mas o crescente endividamento trouxe desafios à sustentabilidade.

Em 2023 e 2024, a situação financeira se agravou, com tentativas frustradas de venda da indústria, afetando severamente a liquidez do Family Office. Um plano de contingência foi elaborado para mitigar impactos e preparar um possível encerramento ordenado caso a venda não se concretize. A expectativa é que a conclusão do processo de fusão e aquisição (M&A) em 2025 seja crucial para a continuidade da entidade.

Diante disso, demonstra-se de forma visual para melhor entendimento, por meio da Figura 14, uma linha do tempo acerca da trajetória do SFO Wright Family Office.

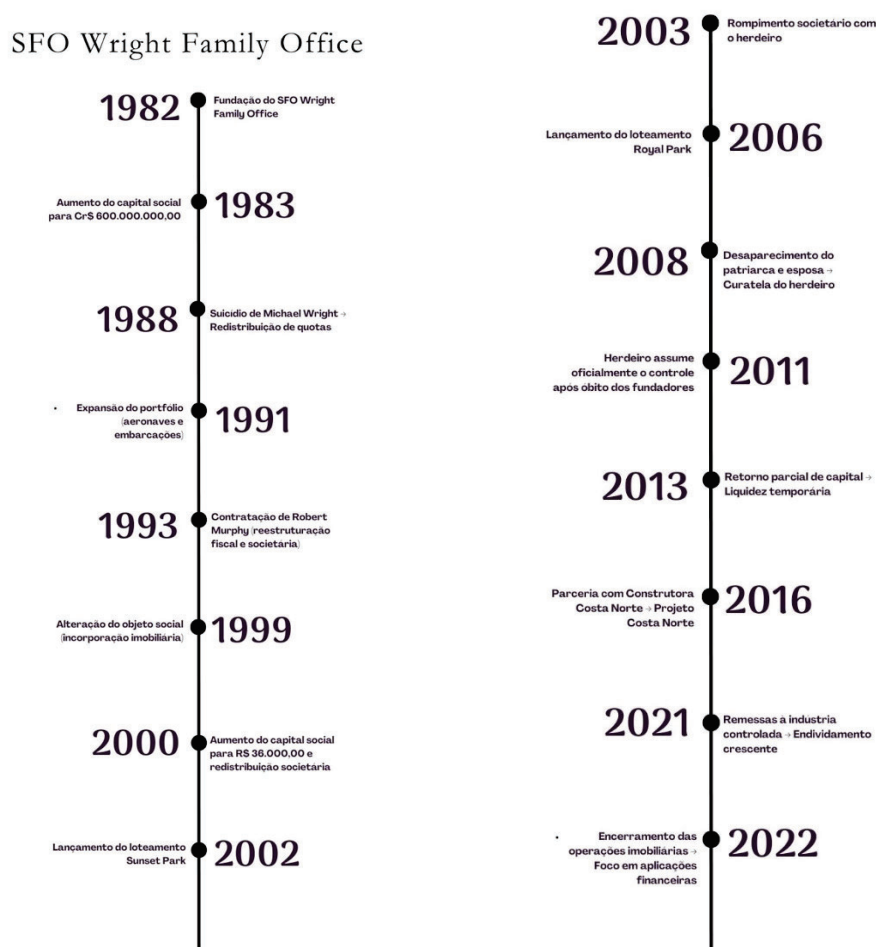


Figura 14. Linha do tempo do Family Office  
Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 Ciclo de Vida no SFO

A trajetória do Family Office ao longo de quatro décadas foi marcada por decisões estratégicas e projetos que moldaram sua posição no mercado. Desde sua fundação em 1982, a organização evoluiu de uma estrutura voltada para a administração de bens para um modelo mais diversificado, incorporando ativos imobiliários, participações societárias e estratégias de investimentos financeiros. Este histórico destaca, em ordem cronológica, os principais projetos e mudanças estratégicas que definiram o Family Office.

Durante a primeira década, de 1982 a 1992, marcada pela fundação e os primeiros passos, a aquisições de imóveis e bens diversificados, em que ao longo da década, o Family Office adquiriu imóveis estratégicos para valorização futura, além de aeronaves, embarcações e veículos. Essa diversificação de ativos reforçou a solidez patrimonial e aumentou a flexibilidade para uso próprio ou comercialização.

A segunda década, de 1993 a 2002, marcada pelo crescimento e a consolidação, ampliou em 1999 o objeto social para atividade imobiliário, em que o Family Office deu início à exploração do mercado imobiliário, pavimentando o caminho para grandes projetos, como o Projeto Millennium Park, sendo um dos marcos da década, que transformou o Family Office de um administrador passivo de bens para um desenvolvedor imobiliário ativo. Tal projeto foi planejado com rigor técnico, incluindo estudos de viabilidade econômica, urbanização e comercialização de 222 lotes residenciais de alto padrão. As vendas dos lotes geraram receitas expressivas, que fortaleceram o caixa e permitiram novos investimentos, consolidando a reputação do Family Office no setor imobiliário.

A terceira década, de 2003 a 2012, foi marcada pela reestruturação e adaptação. Seguindo o modelo bem-sucedido do Millenium Park, o Family Office desenvolveu o loteamento Hyde Park, que combinou lotes residenciais e comerciais, aproveitando o crescimento do mercado imobiliário. A década foi marcada por desafios, como o desaparecimento dos fundadores e a intensificação da dependência de receitas provenientes da venda de ativos. A venda de imóveis do estoque tornou-se essencial para a manutenção das operações.

A quarta década, de 2013 a 2022, trouxe o projeto Asa Sul para ser um novo marco na trajetória do Family Office, que reafirmou sua capacidade de adaptação. Entretanto, a venda do terreno onde estava localizada a sede do Family Office marcou o encerramento das atividades imobiliárias. Tal decisão refletiu a necessidade de liquidez e uma transição para investimentos financeiros conservadores. A liquidação de ativos físicos buscou preservar o patrimônio em um cenário de instabilidade financeira e de crescente endividamento.

A história do Family Office é marcada por uma combinação de sucesso em projetos imobiliários, como o Millenium Park e o Hyde Park, e desafios derivados de crises familiares e financeiras. A diversificação inicial de ativos e a adaptação às demandas do mercado demonstram uma capacidade de resposta ágil, mesmo diante de circunstâncias adversas.

O marco de 2021, com a venda da sede e a mudança para investimentos conservadores, sinalizou uma nova fase, focada em preservar a sustentabilidade financeira. No entanto, as lições aprendidas ao longo de quatro décadas reforçam a importância de planejamento estratégico, flexibilidade operacional e gestão prudente para garantir a longevidade do legado patrimonial.

A gestão patrimonial de famílias abastadas é um processo complexo que exige planejamento estruturado e estratégias bem definidas para garantir a preservação e o crescimento da riqueza ao longo das gerações. Nesse contexto, os escritórios familiares surgem como uma solução eficaz, consolidando a administração dos bens e oferecendo suporte especializado em diversas áreas, como governança, planejamento tributário, gestão de investimentos e filantropia. Ao longo do tempo, essas estruturas evoluíram para atender às necessidades específicas de cada família, levando em consideração fatores como a origem do patrimônio, o nível de diversificação dos ativos e a transição intergeracional. Dessa forma, compreender o funcionamento dos escritórios familiares e sua relação com os diferentes estágios do ciclo de vida das famílias ricas é essencial para entender como essas organizações contribuem para a perpetuação do patrimônio e a harmonia entre seus membros.

De acordo com Habbershon et. al (2005), os escritórios familiares são relevantes no que concerne à administração de grandes patrimônios, ajudando famílias ricas a gerir seus bens e planejar seu futuro. Essa estrutura especializada permite organizar recursos e questões pessoais de maneira profissional, ajustando-se às demandas de cada fase do ciclo de vida das famílias. Amy Collins, renomada especialista na área, explora como os escritórios familiares evoluem em sintonia com os estágios de crescimento, diversificação e transição de riqueza de famílias abastadas. Baseada em sua vasta experiência, Collins destaca que tanto o formato quanto as funções de um escritório familiar dependem diretamente da situação da família. Desde os primeiros anos de formação do patrimônio até a gestão multigeracional, o escritório deve se adaptar às mudanças nas prioridades e nos desafios enfrentados pela família.

Kenyon-Rouvinez e Park (2020), define, entre as principais funções do escritório familiar, estão: Governança familiar, planejamento jurídico e fiscal, consolidação de relatórios financeiros, administração de propriedades e investimentos imobiliários, gestão bancária e de fluxo de caixa, filantropia, gestão de portfólios. A verdadeira essência desse modelo está na capacidade de atender a uma diversidade de necessidades, adaptando-se ao perfil da família.

A trajetória de famílias de alta renda, como explana Gray (2005), geralmente se inicia com o surgimento de um empreendimento próprio, o que caracteriza o estágio de Família Empresarial Empreendedora. Nesta fase, os fundadores concentram quase toda a riqueza familiar no negócio que criaram. Grande parte do tempo e energia é dedicada ao crescimento e valorização da empresa. Com recursos financeiros escassos fora do negócio, não há necessidade de uma estrutura

sofisticada para gerenciar o patrimônio pessoal, e, frequentemente, funções como contabilidade e planejamento tributário são executadas pelo diretor financeiro da empresa ou por consultores externos.

Gray (2005) afirma que, com o sucesso do empreendimento e a geração de riqueza líquida, a família avança para o estágio de Família Empresarial Rica. Nesse ponto, eventos como o recebimento de dividendos ou a venda de participações acionárias aumentam a liquidez disponível, enquanto os fundadores permanecem muito envolvidos na administração da empresa. Ainda assim, começa a surgir a necessidade de organização financeira, especialmente para administrar os recursos que já não estão diretamente vinculados ao negócio principal.

Ao longo do tempo, ainda conforme Gray (2005), muitas famílias diversificam seus ativos, reduzindo a dependência do negócio original e investindo em outras áreas. Essa etapa marca o surgimento da Família Rica Diversificada, na qual o patrimônio é distribuído em diferentes tipos de ativos, como imóveis, fundos de investimento e novos empreendimentos privados. O líder da família geralmente assume um papel estratégico, definindo as diretrizes gerais para os investimentos, enquanto os ativos passam a ser geridos por uma combinação de especialistas internos e externos.

Quando o líder familiar decide reduzir sua atividade, inicia-se o estágio de Preparação para a Transmissão de Riqueza. Nesta fase, conforme Gray (2005), o foco principal é a preservação do patrimônio, além do planejamento de como os bens serão transferidos para a próxima geração. Estratégias de sucessão, governança familiar e proteção de ativos tornam-se essenciais para garantir que a transição ocorra de maneira ordenada e sem conflitos.

Gray (2005) explica que, com a transferência efetiva da riqueza, a família entra na etapa de Pós-Transição de Riqueza, na qual os herdeiros decidem se continuarão administrando o patrimônio de forma coletiva ou se cada ramo familiar seguirá caminhos independentes. Quando a família opta por manter os investimentos em conjunto, ela evolui para o estágio de Família Multigeracional. Nesta fase, a cooperação entre diferentes gerações e ramos familiares se torna fundamental para preservar a unidade e a continuidade do patrimônio. Entretanto, sempre existe a possibilidade de que os membros decidam dividir os ativos e seguir de maneira independente.

Gray (2005) ressalta que a necessidade de um escritório familiar varia significativamente de acordo com o estágio do ciclo de vida da família. No início, quando o foco está no crescimento do negócio e a liquidez é limitada, os serviços oferecidos por advogados, contadores e outros profissionais externos são suficientes para atender às demandas da família. Não há, nesse momento, a necessidade de uma estrutura dedicada exclusivamente à gestão do patrimônio.

Os escritórios familiares, como salientam Habbershon et. al (2005) oferecem uma série de vantagens, incluindo a centralização da gestão patrimonial, a personalização de serviços e a preservação da privacidade. Essas estruturas permitem que as famílias foquem em suas prioridades, enquanto especialistas cuidam das questões financeiras e administrativas. Além disso, o escritório pode ajudar a promover a educação financeira entre os membros mais jovens, preparando-os para assumir responsabilidades futuras.

Entretanto, ainda conforme Habbershon et. al (2005), a gestão de um escritório familiar também apresenta desafios. A formação de uma equipe altamente qualificada, a definição de um modelo de governança eficiente e a manutenção da harmonia entre os interesses dos diferentes membros da família são algumas das questões que exigem atenção constante.

O sucesso de um escritório familiar está diretamente ligado à sua capacidade de se adaptar às mudanças no ciclo de vida da família. Para Habbershon et. al (2005), desde as primeiras etapas de acumulação de riqueza até a gestão multigeracional, o escritório deve ser flexível e eficaz, garantindo que o patrimônio não apenas seja preservado, mas também cresça ao longo do tempo.

Habbershon et. al (2005) ressaltam que, para profissionais de gestão de patrimônio, como contadores, advogados e consultores financeiros, compreender os diferentes estágios do ciclo de vida das famílias ricas é essencial para oferecer um serviço alinhado às suas necessidades. Seja durante a organização inicial do patrimônio, a diversificação de investimentos ou a transição para

novas gerações, o papel do escritório familiar é garantir que o legado financeiro seja preservado e que as famílias continuem prosperando em todas as fases de sua trajetória.

Kenyon-Rouvinez e Park (2020) definem o Escritório Familiar Exclusivo (Single Family Office) como um modelo projetado exclusivamente para uma única família, oferecendo privacidade, controle total e uma abordagem personalizada. Uma de suas vantagens é a privacidade, já que um Escritório Familiar Exclusivo proporciona maior sigilo, com uma equipe reduzida e selecionada. É um cenário que minimiza a circulação de informações sobre a família. Entretanto, essa estrutura pode ser vulnerável a falhas de segurança, especialmente quando é necessário envolver fornecedores externos, como provedores de TI. Além disso, a concentração de responsabilidades em poucos indivíduos pode ser arriscada caso surjam conflitos de relacionamento.

Nesse modelo, de acordo com Kenyon-Rouvinez e Park (2020), a família mantém o controle total sobre suas operações, sem o risco de fusões ou vendas da estrutura. No entanto, essa autonomia exige atenção às regulamentações locais e internacionais que impactam as responsabilidades fiscais e jurídicas. Também caracteriza esse modelo a dedicação exclusiva, pois a equipe de um Escritório Familiar Exclusivo trabalha unicamente para os interesses da família. Esse modelo permite uma compreensão profunda das dinâmicas familiares e de seus objetivos. Contudo, isso pode gerar percepções de favoritismo, especialmente em famílias grandes ou em processos de sucessão. Além disso, o modelo envolve a personalização, já que o Escritório Familiar Exclusivo é moldado para atender às necessidades específicas da família. Porém, a evolução das demandas pode exigir recursos e expertise que nem sempre são facilmente acessíveis em uma estrutura pequena.

Kenyon-Rouvinez e Park (2020) destacam que, por não estar envolvido com a venda de produtos financeiros, o Escritório Familiar Exclusivo, em teoria, atua exclusivamente para o benefício da família. No entanto, é essencial monitorar a conduta dos profissionais envolvidos, garantindo que não assumam riscos excessivos.

De acordo com Kenyon-Rouvinez e Park (2020), para famílias que preferem não criar uma estrutura própria, os Escritórios Familiares Compartilhados oferecem uma solução prática. Esses escritórios atendem várias famílias simultaneamente, utilizando uma infraestrutura maior e equipes multidisciplinares. Devido ao seu tamanho, esses escritórios conseguem atrair profissionais altamente qualificados, oferecendo oportunidades de crescimento, remuneração competitiva e uma maior diversidade de desafios profissionais.

Com mais recursos, como afirmam Kenyon-Rouvinez e Park (2020), um Escritório Compartilhado pode contar com especialistas em diversas áreas, desde gestão de portfólios até planejamento tributário. Essa abordagem interdisciplinar permite a coordenação eficiente de questões complexas. Além disso, conseguem diluir custos administrativos entre várias famílias, tornando-os uma opção mais acessível, especialmente para aquelas com patrimônios menores. Além disso, oferecem oportunidades de networking, permitindo que famílias troquem experiências e colaborem em investimentos.

Ainda conforme Kenyon-Rouvinez e Park (2020), por dependerem de uma equipe maior e de uma estrutura corporativa, os Escritórios Compartilhados oferecem maior estabilidade em tempos de crise, garantindo que as operações continuem mesmo com a saída de membros-chave. Com recursos dedicados à conformidade, esses escritórios estão mais bem preparados para lidar com mudanças no ambiente regulatório, algo que se tornou ainda mais relevante após as crises financeiras globais. Essas organizações também têm capacidade de investir em sistemas tecnológicos avançados para gerenciar relatórios financeiros, análises de investimento e segurança de dados.

Para muitas famílias, conforme Kenyon-Rouvinez e Park (2020), a decisão entre um Escritório Exclusivo e um Compartilhado não precisa ser excludente. Muitas vezes, o modelo híbrido – que combina uma estrutura interna com serviços de Escritórios Compartilhados – é a solução mais adequada. Essa abordagem permite que a família mantenha controle sobre as áreas

mais sensíveis enquanto aproveita a expertise e os recursos de uma organização maior para questões específicas.

Para Lopes et al (2011), os escritórios familiares, sejam exclusivos ou compartilhados, são mais do que uma ferramenta de gestão patrimonial: eles são uma ponte entre gerações, ajudando as famílias a preservarem não apenas sua riqueza financeira, mas também seus valores e sua identidade. A escolha do modelo ideal dependerá das necessidades específicas de cada família, mas o objetivo final é sempre o mesmo: garantir que o patrimônio seja administrado de maneira eficaz, promovendo o crescimento sustentável e o bem-estar das próximas gerações.

#### **4.2.1 Análise das Entrevistas e Questionários**

A análise das entrevistas será feita por meio da análise de discurso, conforme Bardin (2011). A pesquisa foi conduzida utilizando entrevistas como principal instrumento de coleta de dados e analisada com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Primeiramente, foi realizada a leitura flutuante das transcrições das entrevistas, permitindo uma imersão inicial no material e a identificação de impressões gerais sobre os temas abordados pelos participantes. Essa etapa visou captar as ideias centrais e estabelecer uma familiaridade com o corpus de análise.

Em seguida, foram definidas as categorias analíticas, baseando-se tanto nos objetivos da pesquisa quanto nas recorrências temáticas emergentes durante a leitura preliminar. As categorias foram estabelecidas de maneira indutiva e dedutiva, combinando conceitos previamente definidos pelo referencial teórico com elementos surgidos diretamente do discurso dos participantes. Essa etapa permitiu organizar os dados em eixos temáticos que correspondessem às questões centrais da investigação.

Após a categorização, iniciou-se a codificação, na qual trechos das entrevistas foram agrupados conforme as categorias previamente definidas. Este processo consistiu na segmentação do conteúdo em unidades de registro e de contexto, garantindo que os dados fossem analisados com rigor metodológico e consistência interpretativa. A triangulação entre as categorias e os dados coletados foi utilizada para validar as interpretações e minimizar possíveis vieses.

Por fim, os resultados foram interpretados à luz do referencial teórico adotado, buscando-se identificar padrões, divergências e relações significativas entre as falas dos entrevistados e os conceitos centrais da pesquisa. Essa análise permitiu não apenas compreender as representações sociais e os significados atribuídos pelos participantes, mas também contextualizar as falas no âmbito dos objetivos mais amplos da investigação.

As categorias analíticas escolhidas foram as seguintes:

1. Family office
2. Ciclo de vida organizacional
3. Transições estratégicas
4. Mudanças estratégicas
5. Indicadores financeiros
6. Desempenho organizacional

São vistos então os resultados da primeira entrevista, do gestor do Family office pesquisado nesse estudo de caso, como mostra a

**Tabela 13**

*Análise entrevista 1*

<i>Categoria Analítica</i>	<i>Aspectos Relacionados</i>
<i>Family Office</i>	- Estruturação inicial em 1982-1992 como extensão da indústria familiar. - Consolidação do "Chinese Wall" em 1993-2002, separando o Family Office da empresa principal. - Centralização na gestão patrimonial e imobiliária.

<b>Ciclo de Vida Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primeira fase: foco em aquisições imobiliárias agressivas (1982-1992).</li> <li>- Segunda fase: busca por profissionalização da gestão, iniciada pelo Patriarca (1993-2002).</li> <li>- Terceira fase: diversificação de investimentos pós-2002.</li> </ul>
<b>Transições Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconexão gradual entre indústria e Family Office, finalizada em 1998.</li> <li>- Mudança de perfil estratégico para diversificação em investimentos financeiros e não apenas imobiliários a partir de 2003.</li> </ul>
<b>Mudanças Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansão do escopo de atuação do Family Office além do setor imobiliário.</li> <li>- Reestruturação interna para maior eficiência em governança.</li> <li>- Adoção de novas práticas de gestão alinhadas à complexidade crescente do patrimônio.</li> </ul>
<b>Indicadores Financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle inicial: dependência dos fluxos financeiros da indústria familiar (1982-1998).</li> <li>- Após 1998: consolidação de relatórios financeiros próprios.</li> <li>- Monitoramento contínuo do retorno sobre investimentos.</li> </ul>
<b>Desempenho Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria na sustentabilidade financeira a partir da profissionalização.</li> <li>- Resultados positivos atribuídos à separação clara das operações e à expansão estratégica.</li> <li>- Alcance dos objetivos de preservação e crescimento patrimonial.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

As respostas mostram a trajetória do SFO Wright Family Office e refletem uma dinâmica complexa de relação entre o patrimônio familiar e a indústria liderada pela família, marcada por períodos de crescimento, crise e declínio. Fundado nos anos 1980, o Family Office operava inicialmente com forte dependência da estrutura da indústria, evidenciando a falta de profissionalização e separação clara entre ambas as entidades. Essa situação começou a mudar ao longo da década de 1990, com a consolidação do Family Office como uma entidade independente, sustentada principalmente por receitas próprias provenientes de investimentos imobiliários. Essa independência foi considerada um avanço estratégico, pois resguardava o patrimônio familiar das instabilidades da indústria.

Entretanto, o equilíbrio alcançado foi desafiado durante as crises financeiras subsequentes. A crise de 2008-2013 evidenciou os riscos de aportes do Family Office na indústria, com impactos negativos moderados graças a políticas de proteção implementadas pelo patriarca. Contudo, após sua ausência, a gestão do herdeiro revelou uma série de decisões questionáveis, marcadas por uma excessiva confiança na recuperação da indústria e uma utilização imprudente dos recursos do Family Office. Esse padrão atingiu o ápice na crise de 2020-2024, quando empréstimos externos e aportes financeiros colocaram em risco a sustentabilidade do patrimônio familiar.

O declínio da indústria trouxe à tona fragilidades na governança e na gestão estratégica do Family Office, demonstrando que, apesar de períodos de crescimento, a falta de planejamento sucessório adequado e de limites claros para os investimentos na indústria resultaram em uma deterioração significativa do capital acumulado ao longo das décadas. A trajetória desse single Family Office, embora pontuada por conquistas importantes, evidencia a importância de barreiras institucionais sólidas, profissionalismo e uma visão estratégica de longo prazo para garantir a preservação do patrimônio familiar em contextos adversos.

Sobre isso, precisamos entender que, segundo Morris e Avila (2020) as mudanças em empresas familiares tendem a ser menos turbulentas quando os herdeiros estão adequadamente preparados, quando as relações familiares são fundamentadas na confiança e cordialidade, e quando há um planejamento mais rigoroso relacionado à tributação e à transferência de bens. Dentre esses aspectos, as interações familiares exercem a maior influência nas transições bem-sucedidas. Contudo, uma transição mais tranquila não garante, necessariamente, um desempenho superior da empresa após esse processo. A relação entre transição e desempenho parece ser mais intrincada. Uma hipótese é que algum grau de conflito ou divergência pode ser necessário para que a transição tenha um impacto significativo no desempenho futuro.

Morris e Avila (2020) discutem que as mudanças que ocorrem no ciclo de vida dos principais estágios de desenvolvimento de uma empresa diferem das transformações na gestão

familiar. Enquanto as alterações empresariais podem englobar uma reestruturação organizacional, as mudanças na família podem incluir a morte de um cônjuge ou a inclusão dos filhos nos negócios. Pode-se afirmar que as transições familiares tendem a fluir de maneira mais harmoniosa quando se alinham com os momentos de transição da empresa, e o mesmo se aplica ao contrário. Essas mudanças demandam um processo de adaptação recíproca entre os sistemas familiar e empresarial.

As discussões sobre transição frequentemente se concentram na questão de saber se o negócio familiar permanece nas mãos da família além da primeira geração. Isso implica que a alta proporção de empresas familiares que não conseguem passar para uma segunda ou terceira geração é, de alguma forma, anormal, ou pelo menos que essas proporções podem (e devem) ser reduzidas. Nesse contexto, vale destacar que muitas empresas familiares – até um terço, de acordo com uma pesquisa – optam especificamente por não envolver suas famílias no negócio e/ou por não passar a empresa para membros da família (Morris e Avila, 2020).

Alternativamente, ao avaliar uma transição, sugere-se distinguir entre a "qualidade" da experiência e a "eficácia" da sucessão. A qualidade reflete como os membros da família envolvidos vivenciam pessoalmente o processo, considerando questões como conflitos, desconfiança, rivalidade, ressentimento e estresse. Já a eficácia está mais relacionada a como outros avaliam o resultado da transição, incluindo indicadores de desempenho organizacional e níveis de satisfação experimentados pelos gestores da próxima geração. Além disso, parece lógico que qualidade e eficácia estejam relacionadas, embora não seja claro de que maneira. Por exemplo, há evidências anedóticas que sugerem que algum grau de conflito e rivalidade pode ser funcional em relação ao resultado final da transição (Morris e Avila, 2020).

É essencial observar que o elemento principal nas transições bem-sucedidas de empresas familiares parece ser o vínculo afetivo entre os membros da família. Embora haja uma considerável ênfase, tanto nas práticas quanto na literatura, em relação ao planejamento sucessório e à preparação dos sucessores, aparenta que as prioridades iniciais do líder de uma empresa familiar devem ser a construção de confiança, o fomento da comunicação transparente e a promoção de valores comuns entre os familiares. Portanto, um maior foco, tanto na teoria quanto na prática, deve ser direcionado ao aspecto humano, às interações complexas que ocorrem dinamicamente e à necessidade de intervenções que busquem estabelecer e preservar a união familiar (Morris e Avila, 2020).

Os laços familiares apresentam diversas facetas, abrangendo as interações entre os herdeiros, entre estes e o chefe da empresa familiar, bem como entre os herdeiros e o parceiro do chefe do negócio, entre outros. Este estudo aponta que os dois elementos mais importantes nessas interações são a confiança e a cordialidade. A confiança se manifesta através da transparência e sinceridade entre os membros da família, além da crença na confiabilidade e integridade de um familiar. Ela está vinculada a características como consistência, habilidade, equidade, responsabilidade, disponibilidade e altruísmo. Por sua vez, a cordialidade diz respeito ao respeito recíproco entre o chefe da empresa familiar e os herdeiros, por um lado, e à redução de rivalidades, conflitos, hostilidades e tensões, por outro. Dessa forma, a concorrência é substituída por entendimento e estratégias colaborativas para resolver tarefas e desafios (Morris e Avila, 2020).

Morris e Avila (2020) discutem que, assim como os vínculos com fornecedores e clientes, as relações familiares constituem uma área estratégica no âmbito empresarial e podem ser uma valiosa fonte de vantagem competitiva. Por essa razão, é crucial que sejam administradas de forma estratégica. Dessa forma, os estudos dos autores dialogam diretamente com aquilo que a primeira entrevista nos traz, ou seja, os problemas de transição impactam os resultados de um SFO.

A seguir, será feita a análise das respostas do segundo participante da pesquisa. Essa entrevista também foi feita com um gestor e sua análise, a partir das categorias analíticas, está na Tabela 14.

**Tabela 14**

*Análise entrevista 2*

*Categoria Analítica*

*Aspectos Relacionados*

<b><i>Family Office</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia inicial baseada na venda direta para famílias e financiamento próprio pelo Family Office.</li> <li>- Decisões centralizadas no Patriarca, incluindo a criação de alternativas como participação do gestor como sócio.</li> <li>- Importância da independência entre indústria e Family Office para evitar dilapidação patrimonial.</li> </ul>
<b><i>Ciclo de Vida Organizacional</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início focado no desenvolvimento de projetos imobiliários de sucesso (ex.: Millenium Park).</li> <li>- Mudança gradual para diversificação de atividades, especialmente após o esgotamento de áreas para novos projetos.</li> <li>- Foco em investimentos financeiros como estratégia principal após encerramento das atividades imobiliárias.</li> </ul>
<b><i>Transições Estratégicas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venda de lotes de projetos como o Hyde Park para construtoras, privilegiando liquidez imediata.</li> <li>- Migração de Real Estate para gestão de ativos financeiros com impacto significativo na sustentabilidade.</li> <li>- Decisão equivocada de usar recursos do Family Office para resgate da indústria, comprometendo a liquidez.</li> </ul>
<b><i>Mudanças Estratégicas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias estratégicas, como a incorporação no Projeto Asa Sul, gerando retorno em salas comerciais.</li> <li>- Venda do terreno da sede, reduzindo custos operacionais e mudando o core business para investimentos financeiros.</li> <li>- Enfoque crescente em preservar o patrimônio líquido e evitar decisões impulsivas de uso de liquidez.</li> </ul>
<b><i>Indicadores Financeiros</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos retornos financeiros nos projetos imobiliários (ex.: Hyde Park e Asa Sul).</li> <li>- Necessidade de criatividade financeira para lidar com crises familiares e administrativas.</li> <li>- Riscos associados à alta liquidez, evidenciando a importância de disciplina e controle por parte do herdeiro.</li> </ul>
<b><i>Desempenho Organizacional</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucessos financeiros nos projetos iniciais sustentaram o Family Office por décadas (ex.: Millenium Park).</li> <li>- Impactos negativos decorrentes de decisões inadequadas, como a dilapidação de bens em estoque.</li> <li>- Importância do planejamento, visão de longo prazo e paciência para garantir a perenidade das operações patrimoniais.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

A trajetória apresentada na entrevista descreve a evolução do Family Office ao longo das décadas, com foco nas transformações estruturais, estratégias financeiras e desafios enfrentados. Iniciado entre 1982 e 1992, o Family Office foi estruturado como uma extensão da indústria familiar, com ênfase na aquisição de terrenos e desenvolvimento imobiliário agressivo. Neste período inicial, a gestão patrimonial era predominantemente voltada para o setor imobiliário, sem uma separação clara entre a indústria e o Family Office, o que caracterizou uma abordagem integrada. A partir de 1993, foi implementada a estruturação do "Chinese Wall", marcando a separação da gestão da indústria e o foco exclusivo nas atividades do Family Office, consolidando sua independência. Durante esta fase, a gestão passou a ser profissionalizada, com o Patriarca assumindo um papel de liderança estratégica, tendo como foco a execução de projetos imobiliários e a maximização do retorno sobre investimentos. O sucesso de projetos como o *Millenium Park* gerou retorno financeiro expressivo e consolidou a sustentabilidade do Family Office.

No entanto, a partir de 2003, o Family Office inicia uma transição estratégica. Com a escassez de novas áreas para desenvolvimento imobiliário, a organização passa a adotar uma estratégia de diversificação, focando na gestão de ativos financeiros e investimentos em diferentes setores. Esse movimento visou garantir a continuidade dos fluxos de receita sem depender exclusivamente do setor imobiliário. A migração de Real Estate para Investimentos e Aplicações Financeiras se consolidou durante a década de 2010, com a venda de ativos imobiliários, como o terreno da sede, que resultou na redução de custos operacionais e na reorganização do foco do Family Office para gestão financeira.

A década de 2013 a 2022 foi marcada pela pressão financeira devido à falta de novos projetos imobiliários e pela dilapidação de bens em estoque. Durante esse período, o Family Office enfrentou desafios internos significativos, especialmente com a ausência do Patriarca e da Matriarca, o que dificultou a continuidade da governança e a manutenção de um planejamento estratégico sólido. A venda de ativos como o terreno da sede foi uma medida para garantir liquidez, mas também expôs a vulnerabilidade da gestão em relação à disciplina financeira, destacando o risco de decisões precipitadas diante de uma grande disponibilidade de recursos líquidos. O Family Office, ao se focar em investimentos financeiros, não conseguiu evitar o impacto da falta de controle, com recursos sendo erroneamente utilizados para salvar a indústria, o que comprometeu a sustentabilidade a longo prazo.

A trajetória do Family Office revela um processo de transição estratégica, marcado pelo sucesso inicial no setor imobiliário, seguido pela diversificação em investimentos financeiros e pela adaptação às mudanças do mercado e da gestão familiar. Contudo, as dificuldades enfrentadas na gestão de liquidez e os desafios de governança familiar demonstram a importância de um controle rigoroso sobre os recursos financeiros e a preservação da independência e disciplina no gerenciamento do patrimônio.

Conforme podemos observar, o gestor discute a necessidade de diversificação do portfólio. Segundo Amit (2012) a distribuição de ativos e a diversificação constituem bases essenciais no universo dos investimentos. Elas oferecem um planejamento estratégico para repartir os investimentos em diferentes categorias de ativos, com o objetivo de maximizar os lucros e controlar os riscos. Dentro do universo dos family offices, a relevância de um sistema de alocação de ativos cuidadosamente planejado, aliado a uma diversificação inteligente, é crucial. Nesta parte, procuramos explorar as particularidades da alocação de ativos e as vantagens da diversificação, ajustadas às necessidades e metas específicas de cada family office. A distribuição de ativos, fundamentalmente, envolve tanto uma habilidade quanto um conhecimento que busca equilibrar um portfólio de investimentos entre várias categorias, como ações, títulos, propriedades e bens de consumo. A meta é maximizar os retornos possíveis diante de um determinado grau de risco, levando em consideração a abordagem de investimento e as metas da família.

Amit (2012) argumenta que o período de investimento e a disposição para assumir riscos são essenciais na distribuição de ativos. Por exemplo, famílias que têm uma visão de longo prazo e são mais abertas a riscos podem dedicar uma parte considerável de seus recursos a ações, devido ao seu potencial de gerar altos lucros com o passar do tempo. Em contraste, famílias com prazos de investimento mais curtos ou que possuem uma menor tolerância a riscos tendem a optar por títulos ou outros ativos de menor volatilidade. A distribuição de ativos não é uma abordagem estática. Fatores econômicos, variações do mercado, acontecimentos geopolíticos e situações pessoais podem se alterar, necessitando de ajustes regulares na distribuição para garantir a conformidade com as metas estabelecidas (Amit, 2012).

A alocação estratégica de ativos refere-se à criação e preservação de uma combinação de investimentos de longo prazo, enquanto a alocação tática de ativos é uma estratégia mais flexível, que visa aproveitar as ineficiências do mercado ou oportunidades de curto prazo, fazendo desvios temporários da alocação estratégica. A diversificação é comumente referida como "não colocar todos os seus bens em um só lugar". Essa abordagem envolve alocar recursos em várias classes de ativos ou subcategorias, com o objetivo de minimizar os efeitos adversos que o mau desempenho de um único ativo possa ter (Amit, 2012).

A diversificação é uma estratégia que contribui para a redução do risco sistêmico, que impacta o mercado como um todo, e do risco não sistêmico, que é particular a determinados ativos ou setores. Embora seja impossível erradicar o risco sistêmico, a diversificação tem o potencial de diminuir consideravelmente o risco não sistêmico. A diversificação não apenas diminui riscos, mas também cria chances de aproveitar o crescimento em diversos setores, indústrias ou áreas geográficas, o que pode levar a um aumento nos retornos totais. Ademais, essa estratégia proporciona acesso a uma variedade de oportunidades de investimento ao redor do planeta,

abrangendo desde mercados emergentes até segmentos especializados. Portfólios variados costumam apresentar uma trajetória de retorno mais estável, já que a desvalorização de certos ativos pode ser equilibrada pelos bons resultados de outros (Amit, 2012).

A verdadeira diversificação vai além de apenas possuir um conjunto variado de ativos. É fundamental implementar uma estratégia que leve em conta as inter-relações entre os próprios ativos, o panorama global de investimentos e os objetivos particulares da família. A diversificação entre tipos de ativos abrange a alocação de recursos em ações, obrigações, propriedades, mercadorias e, possivelmente, em investimentos alternativos, como private equity ou fundos de investimento em hedge. A diversificação geográfica, que envolve a ampliação dos investimentos por diferentes nações e regiões, pode atuar como um mecanismo de proteção contra crises econômicas locais e capitalizar sobre o desenvolvimento de mercados em ascensão. Já a diversificação por setor assegura proteção frente a desvalorizações em setores específicos e oferece a oportunidade de se beneficiar do crescimento de indústrias em expansão (Amit, 2012).

Os family offices também têm a possibilidade de diversificar seu portfólio utilizando uma variedade de instrumentos financeiros, incluindo derivativos, produtos estruturados e fundos especializados. Ademais, é importante que considerem a diversificação dentro das categorias de ativos, como diferentes tipos de ações (ações de crescimento e ações que pagam dividendos) ou imóveis (tanto residenciais quanto comerciais), o que proporciona uma gama diversificada de perfis de risco e retorno. A distribuição de ativos precisa ser adaptada de acordo com as necessidades específicas da família. Cada escritório familiar tem metas, valores e limitações distintas; por isso, o processo de distribuição de ativos deve incorporar essas particularidades. Uma avaliação detalhada das circunstâncias financeiras atuais da família, das demandas futuras, das tolerâncias ao risco e das convicções sobre investimentos orienta essa distribuição. Ademais, a carga tributária e as normas regulatórias exercem um impacto significativo no rendimento das diversas categorias de ativos. Assim, os escritórios de gestão familiar precisam considerar esses aspectos ao elaborar um plano de alocação de recursos, empregando estruturas fiscais vantajosas e entendendo as regras internacionais para gerar oportunidades e prevenir equívocos financeiros onerosos (Amit, 2012).

A dificuldade em distribuir ativos frequentemente requer a contratação de consultores ou gestores especializados, que possuem conhecimento para analisar o mercado, antecipar tendências e alinhar a distribuição com os objetivos familiares. A adoção de tecnologias avançadas na gestão de portfólio possibilita que os escritórios familiares monitorem a alocação de ativos em tempo real e realizem ajustes dinâmicos conforme as condições do mercado, aumentando tanto a eficiência quanto a eficácia. A diversificação precisa ser aplicada também nas diferentes categorias de ativos, como as ações e os títulos, que apresentam suas subcategorias, incluindo ações focadas em crescimento, ações com pagamento de dividendos ou títulos de empresas e do governo. A diversidade em relação às moedas é igualmente importante, já que as variações cambiais podem afetar os rendimentos. Ademais, a diversificação ao longo do tempo, investindo em diferentes períodos, pode facilitar a liquidez e ao mesmo tempo promover o crescimento sustentável a longo prazo. A diversificação oferece um alívio mental importante para os investidores, garantindo que o patrimônio familiar não dependa do resultado de um só ativo ou setor, o que pode trazer mais serenidade e favorecer decisões mais ponderadas (Amit, 2012).

Apesar de a diversificação ajudar a minimizar o risco, uma superexposição a ela pode enfraquecer os retornos esperados e tornar a gestão mais complexa. Assim, é crucial alcançar um equilíbrio adequado. Ademais, as correlações entre os diferentes ativos podem variar em períodos de crise, e os family offices precisam monitorar essas alterações para assegurar que os ganhos da diversificação sejam mantidos. Ademais, elaborar e manter um portfólio diversificado pode envolver despesas, como taxas de transação, honorários de gestão e tributos, que precisam ser analisados com atenção. A economia global, que é altamente interligada, implica que acontecimentos em uma área podem influenciar investimentos em outras partes do mundo. Assim, é fundamental realizar um acompanhamento contínuo e compreender essas interações para adaptar as estratégias de alocação de ativos e diversificação (Amit, 2012).

O ambiente de investimentos se transforma continuamente, impulsionado pelo aparecimento de novas categorias de ativos, como criptomoedas e títulos sustentáveis, além de alterações nas regulamentações, desenvolvimentos tecnológicos e mudanças socioeconômicas ao redor do mundo. Os family offices devem ajustar suas abordagens de alocação de ativos e diversificação para se alinharem a essas novidades. Atualizações regulares, parcerias com profissionais do setor, adoção de tecnologias e uma mentalidade predisposta à inovação são essenciais para que esses escritórios familiares permaneçam na liderança em excelência de investimentos. A distribuição de ativos e a diversificação não são escolhas fixas e isoladas. Trata-se de procedimentos dinâmicos e permanentes que requerem vigilância, entendimento e ajustes frequentes. Os family offices, que enfrentam demandas de investimento complexas e variadas, podem tirar grande proveito de uma abordagem sólida e adaptável dessas táticas. Ao incorporar os fundamentos da alocação de ativos e diversificação, ajustando-os às particularidades da família, os escritórios de gestão patrimonial podem desenvolver portfólios de investimento robustos e lucrativos, garantindo a preservação e o crescimento da riqueza, além de apoiar a missão e o legado mais abrangentes da família (Amit, 2012).

Dessa forma, conforme mais uma vez podemos perceber, a literatura estudada aponta para os mesmos problemas e desafios que nossos entrevistados.

Seguimos agora para a entrevista de número três, denominada A Conexão entre Teoria e Prática – O Ciclo de Vida de um SFO, a Jornada do Gestor e sua contribuição para o Mercado. A análise de conteúdo está na Tabela 15.

**Tabela 15**

*A Conexão entre Teoria e Prática – O Ciclo de Vida de um SFO, a Jornada do Gestor e sua contribuição para o Mercado*

<i><b>Categoria Analítica</b></i>	<i><b>Análise</b></i>
<i><b>Family office</b></i>	O Family Office é descrito como uma gestão de valores familiares e patrimoniais, focada em preservar o legado e lidar com as questões pessoais e financeiras de forma integrada. Envolve uma atuação que não é apenas técnica, mas também emocional.
<i><b>Ciclo de vida organizacional</b></i>	A trajetória do Family Office passa por várias fases, incluindo crescimento, maturidade e renovação. O relato sugere que, enquanto a fase de maturidade foi boa e intensa, a renovação trouxe desafios significativos, principalmente após a perda do Patriarca e da Matriarca.
<i><b>Transições estratégicas</b></i>	As transições estratégicas foram desafiadoras, com a passagem de uma geração para outra. O papel do gestor foi crucial ao tentar manter a confiança e a continuidade dos valores, apesar das mudanças e adversidades dentro da família e do patrimônio.
<i><b>Mudanças estratégicas</b></i>	O Family Office lidou com mudanças estratégicas profundas, como a alteração de tributação, que impactou positivamente a perpetuidade da organização. Isso ilustra a necessidade de flexibilidade e visão estratégica em momentos de transição.
<i><b>Indicadores financeiros</b></i>	A importância de entender que tanto o dinheiro quanto a vida são finitos foi destacada. As escolhas financeiras impactam diretamente a continuidade e o sucesso do Family Office, sendo essencial manter uma governança sólida e responsável.
<i><b>Desempenho organizacional</b></i>	O desempenho do Family Office é impactado tanto pela boa gestão financeira quanto pela capacidade de lidar com as questões pessoais e emocionais da família. A lealdade aos valores e a integridade nas decisões são essenciais para garantir o sucesso a longo prazo.

Fonte: elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa

Conforme mostra o entrevistado, a gestão de um Family Office envolve uma série de dinâmicas organizacionais que se entrelaçam com questões emocionais e financeiras, refletindo diretamente no ciclo de vida da organização. A trajetória do Family Office descrita na entrevista passa por diferentes fases de desenvolvimento, marcadas pelo crescimento e pela consolidação do patrimônio, seguidas por períodos desafiadores de transição e crise financeira. O ciclo de vida organizacional é evidente na evolução da gestão familiar, passando por uma fase inicial de construção e crescimento de ativos, seguida pela maturidade quando se busca preservar o legado da família e enfrentar os desafios internos. A renovação do Family Office foi exigida em um contexto de perdas financeiras e sucessões de liderança, demonstrando que o sucesso de um Family

Office não se dá apenas pela gestão de ativos, mas também pela habilidade de adaptar-se às novas exigências familiares e de mercado.

Dentro desse contexto, as transições estratégicas são fundamentais para a continuidade do Family Office. A mudança de gestão, como ocorreu quando o Patriarca transferiu a liderança para o Herdeiro, exigiu um alinhamento entre os valores familiares e a busca por novos caminhos financeiros e administrativos. Essas transições não ocorrem apenas de forma técnica ou lógica, mas também são profundamente influenciadas por questões emocionais, uma vez que a gestão de um Family Office não se resume a decisões financeiras, mas também a relações familiares complexas. A análise das mudanças estratégicas, portanto, deve considerar tanto os impactos financeiros quanto os fatores emocionais e culturais que afetam as decisões tomadas ao longo do tempo. As mudanças estratégicas dentro de um Family Office, como a adaptação a novas lideranças ou a revisão das estratégias de investimento, exigem também a utilização de indicadores financeiros adequados, que forneçam uma visão clara sobre o desempenho da organização. A crise financeira enfrentada pelo Family Office, resultado de decisões erradas e da falta de governança adequada, trouxe à tona a necessidade de uma gestão mais eficiente dos recursos, com o uso de indicadores financeiros precisos que ajudem a monitorar o desempenho e a identificar áreas de risco. A gestão financeira, neste caso, se mostrou essencial não apenas para restaurar a saúde do patrimônio, mas também para repensar as práticas de governança e os objetivos estratégicos da organização.

Por fim, a entrevista mostra o desempenho organizacional de um Family Office não pode ser avaliado unicamente por indicadores financeiros, mas também pela capacidade de gerenciar as relações familiares e a preservação dos valores que sustentam a continuidade do patrimônio. O equilíbrio entre a eficiência operacional, o cuidado com os ativos e a manutenção da harmonia familiar é o que garante a longevidade do Family Office. A entrevista revela que a habilidade do gestor em lidar com as complexidades emocionais e relacionais das dinâmicas familiares é tão importante quanto o domínio técnico das finanças. Assim, a análise contábil e financeira, embora sejam essenciais, também precisa ser complementada por uma compreensão mais ampla do impacto das decisões estratégicas nas relações familiares e na cultura organizacional.

No que se refere às pesquisas realizadas, Rosplock (2020) mostra efetivamente a necessidade do alinhamento com os valores da família para o sucesso de um family office. No contexto dos Family Offices (SFOs) e Multi-Family Offices (MFOs), alinhar as estratégias de investimento com os valores e objetivos da família não é apenas uma preferência, mas uma exigência fundamental. Esse alinhamento é um processo multifacetado, que envolve entender os valores da família, traduzir esses valores em critérios de investimento acionáveis e, em seguida, implementar e monitorar os investimentos. O primeiro passo é uma compreensão profunda dos valores essenciais da família, que podem incluir considerações éticas, desejos filantrópicos, crenças culturais ou religiosas e visões de longo prazo para o legado familiar. Juntamente com esses valores, os objetivos financeiros e não financeiros da família também precisam ser articulados, como preservação de patrimônio a longo prazo, transferência intergeracional de riqueza, financiamento educacional, planejamento para aposentadoria, filantropia, entre outros. A disposição da família em lidar com riscos financeiros deve alinhar-se tanto com os valores quanto com os objetivos de investimento.

Rosplock (2020) argumenta ainda que, para as famílias que priorizam a responsabilidade social, os critérios de Ambiental, Social e Governança (ESG) oferecem uma estrutura para avaliar os investimentos com base em fatores como gestão ambiental, impacto social e qualidade da governança. O investimento de impacto vai além do ESG, visando investimentos que tenham um impacto social ou ambiental positivo mensurável, juntamente com um retorno financeiro. Considerações éticas específicas podem levar a exclusões (como evitar empresas envolvidas com álcool ou tabaco) ou inclusões (como promover os direitos humanos). Se a filantropia for um valor central, isso pode resultar em investimentos estratégicos em causas beneficentes ou empresas sociais.

A implementação de estratégias alinhadas pode envolver a criação de portfólios personalizados, com uma mistura de ações públicas, títulos, imóveis, private equity, venture capital e outros ativos, de acordo com os valores e objetivos da família, conforme já discutimos. na entrevista 2. Trabalhar de forma colaborativa com gestores de investimentos que compartilham ou compreendem os valores da família garante uma execução coerente da estratégia. Além disso, é essencial manter uma comunicação contínua entre a família e o escritório para garantir que valores ou objetivos em mudança sejam refletidos na estratégia de investimento (Rosplock, 2020).

A monitorização do desempenho e os relatórios são fundamentais nesse processo. O acompanhamento do desempenho deve considerar tanto os objetivos financeiros quanto o alinhamento com os valores, o que inclui métricas financeiras padrão, juntamente com medições de impacto social ou ambiental. A transparência nos relatórios regulares, que explicam como os investimentos estão alinhados com os valores, ajuda a construir confiança e garante a continuidade do alinhamento. Revisões regulares são necessárias para assegurar que os investimentos permaneçam alinhados com os valores e objetivos da família, especialmente à medida que as condições do mercado mudam ou os objetivos familiares evoluem (Rosplock, 2020).

A educação dos membros da família é crucial para garantir que todos entendam o processo de alinhamento, as estratégias de investimento escolhidas e os resultados esperados. O desenvolvimento de uma governança familiar clara, com comitês de investimentos ou conselhos familiares, pode facilitar o alinhamento ao fornecer fóruns para discussão e tomada de decisões. Porém, esse processo não está isento de desafios e considerações. Um dos maiores desafios é equilibrar os valores com os retornos financeiros, já que o alinhamento pode gerar restrições que afetam o desempenho financeiro. Além disso, as diferenças geracionais dentro de uma família podem gerar conflitos nos valores e objetivos, complicando o alinhamento. A personalização das estratégias e o monitoramento contínuo podem também resultar em custos mais elevados e maior complexidade. O alinhamento com os valores e objetivos da família é um aspecto complexo das estratégias de investimento dentro de SFOs e MFOs. Ele exige uma compreensão profunda dos valores centrais e dos objetivos da família, traduzindo esses valores em estratégias de investimento acionáveis e mantendo o monitoramento constante e a comunicação. Quando feito de maneira eficaz, esse alinhamento não só satisfaz as considerações éticas e emocionais, mas também pode apoiar a sustentabilidade a longo prazo e o legado da riqueza da família. A verdadeira arte do alinhamento está na capacidade de tecer os valores e objetivos da família no tecido do processo de investimento, criando um portfólio que ressoe com a identidade da família, atenda seus objetivos e promova um legado duradouro (Rosplock, 2020).

A quarta entrevista, temos o participante Robert Murphy Murphy (Advogado, Amigo da Família e Participante da Primeira Década do Family Office e da Indústria). Na Tabela 16, tem-se a análise de conteúdo.

**Tabela 16**

*Entrevista com Robert Murphy Murphy (Advogado, Amigo da Família e Participante da Primeira Década do Family Office e da Indústria)*

<i><b>Categoria Analítica</b></i>	<i><b>Aspectos Relacionados</b></i>
<i><b>Family Office</b></i>	- Desafios jurídicos relacionados ao regime tributário e inadimplência. - Estratégias jurídicas focadas na legalidade, transmissibilidade e adequação tributária. - Importância do patriarca nas decisões estratégicas, sempre com harmonia familiar.
<i><b>Ciclo de Vida Organizacional</b></i>	- Cultura de transparência e educação financeira para evitar confusão entre patrimônio pessoal e empresarial. - Crescimento do Family Office com foco em imóveis, sendo estratégico na construção e aquisição de terrenos (ex.: Terras do Poruba). - Expansão de atividades e investimentos com maior enfoque na construção civil e necessidade de inovação.

<b>Transições Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transição para um modelo de gestão de ativos financeiros após o esgotamento de áreas para novos projetos.</li> <li>- Mudança da ênfase de projetos imobiliários para investimentos financeiros com o objetivo de garantir maior liquidez.</li> <li>- Aquisições imobiliárias (ex.: Hyde Park e Asa Sul) e parceria estratégica para retorno em salas comerciais.</li> </ul>
<b>Mudanças Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisão de usar recursos do Family Office para resgatar a indústria, comprometendo a liquidez no curto prazo.</li> <li>- Diminuição de custos operacionais ao vender o terreno da sede e reduzir o foco em Real Estate.</li> <li>- Adaptação à nova dinâmica de mercado ao mudar o core business para investimentos financeiros.</li> <li>- Enfoque crescente na preservação do patrimônio líquido e na prevenção de decisões impulsivas que possam prejudicar a liquidez.</li> </ul>
<b>Indicadores Financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sucessos financeiros com altos retornos em projetos imobiliários iniciais (ex.: Millenium Park).</li> <li>- Necessidade de disciplina financeira diante da liquidez crescente e crises familiares.</li> <li>- Alta liquidez com riscos associados à falta de controle financeiro, impactando o desempenho do Family Office.</li> </ul>
<b>Desempenho Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactos positivos e negativos com base no sucesso inicial dos projetos, mas também com erros que afetaram o patrimônio.</li> <li>- A importância do planejamento e da visão de longo prazo para garantir a sustentabilidade e perenidade do Family Office.</li> <li>- Lições aprendidas sobre a gestão patrimonial e como evitar a dilapidação de recursos por decisões mal formuladas.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

A entrevista realizada com o responsável pelo Family Office proporcionou uma análise detalhada sobre o processo de crescimento e os desafios enfrentados pela organização ao longo de sua trajetória, destacando os aspectos jurídicos e contábeis envolvidos. Desde a sua fundação, o Family Office buscou adotar estratégias que garantissem a conformidade tributária e a otimização dos processos financeiros. Inicialmente, a maior preocupação estava voltada para a gestão dos riscos fiscais e tributários, especialmente no que se refere à aquisição de imóveis em nome do Family Office, visando evitar inadimplência devido a obrigações tributárias e a complexidade do sistema tributário brasileiro.

A estruturação jurídica e contábil do Family Office foi cuidadosamente planejada, com o objetivo de garantir a legalidade das operações e o correto registro dos ativos adquiridos, como imóveis e investimentos societários. Esse foco na regularização fiscal e na certificação tributária foi fundamental para mitigar riscos e garantir a sustentabilidade das operações no longo prazo. A atuação jurídica esteve centrada na elaboração de contratos sociais, formalização das aquisições e no cumprimento das obrigações fiscais, evitando assim problemas relacionados à inadimplência e à falta de conformidade com as exigências legais.

Com o crescimento da organização, o entrevistado ressaltou a importância da adaptação às mudanças regulatórias e econômicas, principalmente no que tange às alterações nas normas fiscais e tributárias. Embora o entrevistado tenha se afastado das operações cotidianas do Family Office ao assumir a direção operacional da Fundação INDÚSTRIA, ele observou que as estratégias adotadas envolveram um cuidado especial com a governança familiar e a manutenção da estabilidade jurídica e contábil, para que as aquisições e investimentos continuassem dentro dos parâmetros legais estabelecidos.

A governança interna do Family Office foi outro ponto de destaque na entrevista. A família adotou práticas jurídicas que favoreciam a coesão interna e evitavam conflitos, com ênfase na transparência e no alinhamento de interesses. A liderança do patriarca desempenhou papel crucial na condução dos negócios e na definição das estratégias de gestão patrimonial, o que permitiu à família superar eventuais crises internas. A boa governança e o compromisso com a ética familiar

foram fundamentais para a preservação do patrimônio e a continuidade dos negócios, mesmo após eventos difíceis como o falecimento de um dos membros.

No que diz respeito ao legado técnico e à sustentabilidade das operações do Family Office, foi possível perceber uma abordagem voltada para a inovação e o planejamento estratégico de longo prazo. A implementação de projetos imobiliários, por exemplo, foi pautada na otimização dos recursos naturais e na adoção de práticas sustentáveis, o que também refletiu a visão de futuro da família e a preocupação com a perenidade do patrimônio. Além disso, a Fundação INDÚSTRIA foi uma das iniciativas destacadas, com foco na educação e no trabalho, alinhada à filosofia de investimento em capital humano e desenvolvimento sustentável.

Do ponto de vista contábil, a entrevista apontou a importância de práticas como a organização das contas e a formalização das despesas, além do uso de ferramentas contábeis para garantir a transparência e o controle eficiente dos recursos. A transparência nas contas e o planejamento financeiro foram fundamentais para evitar confusões sobre o uso dos recursos do Family Office, e o controle rigoroso das operações fiscais e tributárias permitiu à organização manter-se em conformidade com as exigências legais.

Ao longo dos anos, o Family Office enfrentou uma série de desafios, mas a estratégia de governança familiar e o alinhamento ético entre os membros permitiram que a organização superasse obstáculos e garantisse a continuidade de seus negócios. A sucessão no comando do Family Office, embora uma questão delicada, foi tratada com cautela e planejamento, visando a estabilidade da gestão e a manutenção da visão estratégica de longo prazo. Para garantir a sustentabilidade, o entrevistado ressaltou a importância da adoção de um modelo jurídico e contábil que permitisse o equilíbrio entre os interesses familiares e empresariais, preservando o patrimônio e assegurando a continuidade das operações no futuro.

Carter e McCoy (2021) discutem justamente um dos desafios apontados pelos entrevistados, no que se refere à gestão tributária de Family offices. Obviamente um bom gestor precisa conhecer profundamente a legislação tributária para fazer o melhor planejamento tributário para seus clientes.

Conforme Carter e McCoy (2021), uma função fiscal de alto nível em um Family office não se limita a elaborar declarações de imposto de maneira isolada; ela visa moldar a estratégia tributária e minimizar a carga total de impostos sobre renda, doações e patrimônio ao longo de várias gerações. Nos Family offices mais avançados, a função fiscal está interligada a todos os aspectos operacionais. Considerando a importância dos tributos para a maioria das famílias, é essencial que o escritório familiar disponibilize a infraestrutura e os recursos necessários para entender, planejar e implementar estratégias, tanto no que se refere ao planejamento tributário quanto à conformidade.

Historicamente, segundo os autores, os family offices frequentemente buscavam profissionais com antecedentes em contabilidade pública, muitos dos quais eram especialistas em questões fiscais, para desenvolver uma área tributária eficaz. Embora essa prática continue predominante em muitos family offices, as complexidades e as transformações no cenário fiscal têm levado essas entidades a explorar novas estratégias para atender às demandas tributárias da família. Entretanto, para que um family office consiga manter os softwares necessários, garantir um nível adequado de supervisão e se manter informado sobre as alterações nas legislações fiscais, a área tributária interna deve optar por uma de duas abordagens: assegurar a capacidade de expansão ou adotar um modelo "enxuto", que também é conhecido como abordagem híbrida. A estratégia híbrida tem se tornado cada vez mais popular entre os family offices, em resposta aos diversos desafios de acompanhar as inovações tecnológicas e as variações na legislação fiscal. Contudo, seja adotando uma equipe tributária interna, uma combinação de internalização e terceirização, ou terceirizando completamente as funções tributárias, um family office consolidado continua a ter uma importância vital na gestão fiscal. É essencial que o family office colabore com seus consultores tributários para identificar e tratar de forma proativa os riscos e oportunidades que acompanham sua estrutura, além de estar sempre atento às alterações nas leis.

Carter e McCoy (2021) argumentam ainda que, embora a situação fiscal de uma família possa oscilar por diversas razões — como a dimensão e a riqueza do patrimônio, as diferentes categorias de investimentos, a maneira de administrar esses investimentos, a complexidade das estratégias de planejamento financeiro e patrimonial, as implicações fiscais em nível estadual, e a exposição internacional —, a função tributária em um escritório familiar costuma ser dividida em três áreas principais: planejamento do imposto de renda, doações e herança; organização de entidades; e conformidade tributária. É importante avaliar a diferença entre a contabilidade de um Family office e de uma corporação tradicional, que dificilmente tem um setor de herança.

Carter e McCoy (2021) afirmam que a organização de entidades é um fator crucial na função tributária, geralmente realizada pela equipe de tributação do Family office em parceria com contadores externos e consultores jurídicos. Um planejamento eficaz das entidades pode proporcionar diversos benefícios, como opções para otimização tributária de renda e bens, além de permitir maior flexibilidade nas configurações de propriedade e remuneração dentro do family office. É fundamental ter controles e processos adequados para garantir a observância e a preservação das estruturas criadas. A falta de manutenção apropriada pode prejudicar a finalidade da entidade, afetar as oportunidades de planejamento tributário ou sucessório e levantar questões sobre a legitimidade da estrutura perante o IRS ou outras organizações reguladoras. Por exemplo, uma abordagem comum de planejamento sucessório, como transferir cotas de uma LLC para um trust irrevogável com um defeito no concedente, demanda que as entidades do family office relatem a venda de maneira precisa, documentem e cumpram as notas promissórias, além de refletirem adequadamente a propriedade nos registros e livros das diversas entidades envolvidas no family office. A incapacidade de manter a essência verdadeira da transação pode resultar em complicações durante uma auditoria do IRS e, a longo prazo, prejudicar todo o planejamento. O grupo encarregado das questões fiscais no family office, juntamente com os consultores tributários externos, precisa ter um entendimento claro sobre a finalidade e a utilização das diversas entidades. É fundamental que a equipe tributária colabore de maneira integrada com os consultores, assegurando que a contabilidade e os relatórios sejam corretos e correspondam aos objetivos da família.

De acordo com Carter e McCoy (2021) a *compliance* desempenha um papel vital dentro de um family office, especialmente devido às recentes mudanças nos requisitos de relatórios, que oferecem informações mais detalhadas ao IRS. Essa função vai além do simples preenchimento de declarações fiscais; envolve também os métodos utilizados para a coleta, rastreamento e apresentação de dados. A escolha e o uso de tecnologias apropriadas, bem como a habilidade de automatizar os processos de conformidade e relatórios fiscais, são fundamentais para otimizar a função tributária em um family office. Optar por uma solução empresarial que integre essas funcionalidades com relatórios fiscais diminui a probabilidade de erros humanos e é considerada uma abordagem recomendável. Muitas soluções de software para negócios incluem uma funcionalidade que permite escanear documentos, classificar despesas de acordo com diferentes categorias (como familiares, entidades ou trusts), manter registros relacionados à base tributária e gerar relatórios detalhados sobre receitas e despesas por entidade, de forma mensal ou trimestral. A escolha do software empresarial correto possibilita ao usuário elaborar declarações com centenas de Schedule K-1s e 1099s de maneira eficiente e ordenada, proporcionando uma visão clara de cada conjunto de dados que compõem os totais das declarações fiscais. O uso da tecnologia não só economiza tempo, mas também diminui os riscos de erro associados aos processos manuais de entrada de dados. Além disso, para escritórios familiares envolvidos de forma relevante em *private equity* ou investimentos alternativos, o software pode facilitar a coleta de informações fiscais pertinentes à emissão de K-1, chamadas de capital e distribuições, além de relatórios de base tributária e relatórios internacionais e estaduais. Essas informações são essenciais para manter registros corretos e assegurar que os dados sejam precisos para efetuar pagamentos de impostos estimados e elaborar as declarações fiscais anuais.

Carter e McCoy (2021) explicam que desenvolvimentos recentes nas leis e ações do IR – no Brasil, temos a reforma tributária que faz o mesmo - sinalizam um fortalecimento da supervisão tributária, o que tornará mais desafiadora a conformidade e a prestação de contas sobre impostos de renda. A possibilidade de declarações incorretas pode expor a família a auditorias indesejadas e ao controle rigoroso do IR. Essa situação leva a um aumento nos gastos com questões de conformidade, incluindo possíveis multas e penalidades, ao invés de alocar esses recursos para outras demandas dentro do escritório familiar. As alterações frequentes nas leis e no sistema tributário estão levando os family offices a se tornarem mais atentos e cuidadosos em seus esforços para atender às diversas normas e regulamentos. Nos últimos cinco anos, diversas alterações nas legislações fiscais acrescentaram desafios significativos aos requisitos de conformidade em níveis federal, estadual e internacional. Family offices que se destacam conseguiram reduzir os efeitos dessas mudanças ao intensificar a adoção de tecnologias, buscar orientação de consultores tributários externos e desenvolver a infraestrutura necessária para seus processos e funções fiscais.

Seguimos agora com a 5ª entrevista, que foi feita com um sócio do Single Family Office em análise. Por meio da análise de conteúdo e usando as mesmas categorias analíticas já mencionadas, temos a Tabela 17.

**Tabela 17**

*Entrevista com sócio*

<b><i>Categorias Analíticas</i></b>	<b><i>Tendências</i></b>
<b><i>Family Office</i></b>	Importância da modernização administrativa e financeira; apoio do patriarca ao treinamento e educação dos profissionais; desafios decorrentes da falta de educação financeira do herdeiro e dos familiares; impacto negativo das decisões sentimentais do herdeiro.
<b><i>Ciclo de Vida Organizacional</i></b>	Crescimento inicial com foco imobiliário; maturidade na década de 2000 com desafios de governança e crises familiares; declínio a partir de 2013 devido à crise da indústria e às decisões financeiras do herdeiro; encerramento do setor imobiliário e transição para aplicações financeiras.
<b><i>Transições Estratégicas</i></b>	Mudança para ramo imobiliário na década de 1990; priorização de projetos imobiliários em detrimento de participações societárias; saída do setor imobiliário e foco em geração de renda passiva por meio de aplicações financeiras na década de 2020.
<b><i>Mudanças Estratégicas</i></b>	Alteração do regime tributário para Lucro Presumido em 1998; venda de imóveis para sustentar o caixa; diversificação de ativos para mitigar impactos de crises financeiras; mudança de prioridades sob a liderança do herdeiro; transição de governança com inclusão de sócios minoritários.
<b><i>Indicadores Financeiros</i></b>	Impacto positivo das mudanças tributárias na década de 1990; retorno financeiro significativo de projetos imobiliários como Millenium Park e Asa Sul; aumento do endividamento em 2022 devido às remessas para a indústria; dificuldades de liquidez e parcelamento de obrigações fiscais.
<b><i>Desempenho Organizacional</i></b>	Sucesso nos projetos imobiliários durante a gestão do patriarca; incapacidade de manter a sustentabilidade financeira sob a liderança do herdeiro; crises familiares e financeiras impactando operações; influência negativa de decisões sentimentais e falta de planejamento racional na gestão do Family Office.

Fonte: elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

A trajetória do Family Office descrita na entrevista pode ser sintetizada em uma análise técnico-contábil das estratégias, decisões e impactos econômicos ao longo de suas fases de desenvolvimento. Inicialmente, o Family Office demonstrou características de adaptação organizacional ao transitar de uma gestão centralizada e informal para uma estrutura formalizada, impulsionada pela transição do regime tributário de Lucro Real para Lucro Presumido em 1998. Essa mudança trouxe benefícios fiscais e operacionais, otimizando os resultados econômicos do Family Office e alinhando sua estrutura às atividades imobiliárias incorporadas ao objeto social em 1999.

Assaf Neto (2021) explica que a transição do regime tributário de Lucro Real para Lucro Presumido em 1998 representa uma decisão estratégica de relevância no contexto da gestão tributária e contábil, com implicações diretas sobre a eficiência fiscal e a simplificação

administrativa. O Lucro Real, enquanto regime baseado na apuração do lucro líquido ajustado por adições, exclusões e compensações estabelecidas pela legislação fiscal, caracteriza-se pela sua complexidade e pelo rigor exigido nos registros contábeis. Esse regime, predominantemente utilizado por empresas de grande porte ou com margens de lucro reduzidas, assegura maior aderência entre o resultado contábil e a base de cálculo tributável, permitindo a dedução de despesas efetivamente realizadas e a compensação de prejuízos fiscais, além de ser mais adequado a operações financeiras ou econômicas de elevada volatilidade. Contudo, demanda controles internos sofisticados, sistemas informatizados robustos e equipes contábeis altamente qualificadas, o que eleva o custo de compliance.

Em contrapartida, o Lucro Presumido constitui um regime simplificado de apuração tributária, cuja base de cálculo é determinada por margens de lucro predefinidas pela Receita Federal, aplicáveis sobre a receita bruta operacional, independentemente do lucro efetivamente obtido pela entidade. Margens como 8% para atividades comerciais e 32% para serviços funcionam como proxies fiscais, desonerando a entidade da necessidade de ajustes contábeis extensivos e possibilitando uma apuração tributária mais célere e menos onerosa. Apesar de sua simplicidade, o regime de Lucro Presumido pode não ser adequado para empresas com margens reais de lucro inferiores às presumidas ou que operem com elevados custos dedutíveis, uma vez que o cálculo tributário desconsidera o efetivo desempenho econômico da entidade (Assaf Neto, 2021).

A decisão de transitar do Lucro Real para o Lucro Presumido em 1998 reflete uma análise criteriosa das condições econômicas e fiscais da empresa, alinhada ao contexto de uma reestruturação estratégica que privilegiava atividades imobiliárias no Family Office. Ao optar pelo Lucro Presumido, a gestão buscou não apenas a redução da carga tributária incidente sobre as operações, mas também a simplificação dos processos de apuração fiscal, promovendo maior previsibilidade e eficiência na administração tributária. Essa escolha estratégica foi especialmente relevante dado o perfil da entidade, cujas receitas, estruturadas em torno de projetos imobiliários, apresentavam margens de lucro compatíveis com as presunções fiscais estipuladas. Ademais, a simplificação inerente ao regime presumido permitiu uma alocação mais eficiente de recursos contábeis e gerenciais, favorecendo a otimização de resultados econômicos e o fortalecimento da governança fiscal (Assaf Neto, 2021).

Essa transição, ao mitigar a complexidade operacional do regime de Lucro Real, consolidou-se como um instrumento de planejamento tributário eficaz, sobretudo no que tange à adequação da carga tributária ao perfil das operações da entidade. No entanto, é imprescindível considerar que a opção pelo Lucro Presumido implica certa limitação no aproveitamento de benefícios fiscais específicos, como a compensação de prejuízos fiscais acumulados e o ajuste mais granular da base tributável, características exclusivas do Lucro Real. A decisão de migrar entre regimes tributários, portanto, evidencia a importância de um planejamento tributário bem fundamentado e alinhado à realidade operacional e estratégica da organização, demonstrando a capacidade da gestão em adaptar-se às demandas do ambiente fiscal e econômico de forma a maximizar o desempenho financeiro do Family Office (Assaf Neto, 2021).

Durante a fase de expansão imobiliária, a entidade consolidou sua estratégia patrimonial ao priorizar projetos de incorporação, como o Millenium Park, que geraram retorno financeiro significativo e destacaram a importância de uma gestão financeira criteriosa. O desempenho positivo foi diretamente vinculado à capacidade de planejamento tributário e à utilização de instrumentos de estruturação societária que possibilitaram ganhos fiscais e flexibilidade operacional.

Com a transição de liderança e as crises familiares na década de 2000, ocorreram mudanças estratégicas relevantes, como a exclusão do herdeiro do quadro societário e a inclusão de sócios minoritários para preservar a governança. No entanto, a falta de preparo sucessório para o herdeiro resultou em decisões financeiras impulsivas, incluindo remessas de recursos do Family Office para tentar resgatar a indústria controlada pela família, comprometendo a liquidez e os ativos

patrimoniais. Essas decisões culminaram no aumento do endividamento, na alienação de ativos e na necessidade de parcelamento de obrigações fiscais para garantir a regularidade legal e tributária. Na última fase, marcada pelo declínio organizacional, o Family Office abandonou o setor imobiliário e migrou para aplicações financeiras, buscando diversificação de ativos e geração de renda passiva. Embora a adoção de ferramentas tecnológicas e estratégias de treinamento tenham representado avanços, a falta de experiência no gerenciamento de carteiras financeiras comprometeu a capacidade de mitigar os impactos das crises econômicas. A concentração de recursos em estratégias de salvamento da indústria revelou a fragilidade de controles internos e a ausência de barreiras efetivas para a preservação do patrimônio familiar.

O percurso do Family Office reflete a importância de uma governança contábil robusta, alinhada ao planejamento tributário e à gestão estratégica, para sustentar a continuidade empresarial e proteger os interesses patrimoniais em cenários de instabilidade econômica e conflitos familiares.

Kenyon-Rouvinez, & Park (2020) argumentam que, para várias organizações, as estruturas corporativas e de governança são, em certa medida, moldadas por legislações, regulações e demandas dos acionistas. No entanto, no contexto dos family offices, existe uma margem de manobra muito maior, permitindo uma diversidade de maneiras pelas quais famílias ou indivíduos ricos gerem e organizem suas atividades e estratégias de administração de ativos. Embora não haja um modelo ou sistema "padrão", em uma extremidade do espectro podemos observar casos como o de um único empreendedor que possui as habilidades e conexões necessárias para administrar seus bens de forma autônoma, ou uma família pequena com poucos herdeiros, onde o potencial de desentendimentos nas decisões é bastante reduzido. Nesses casos, não seria surpreendente se essa pessoa ou família decidisse não adotar uma estrutura de governança estrita, optando por fazer escolhas relacionadas à gestão de sua fortuna familiar com base em discussões informais e ocasionais com um grupo seletivo de familiares e consultores.

Os autores explicam que, em uma outra extremidade desse contexto, é possível observar uma família ampla, envolvendo várias gerações e/ou com membros espalhados geograficamente, que pode carecer de conhecimento financeiro ou dispor de um conjunto de ativos que é complexo e diversificado. Nessa situação, a adoção de uma estrutura mais formal, com a contratação de profissionais externos e a implementação de processos de governança e operação claros e transparentes, pode ser mais eficaz para atender e resguardar os interesses dos integrantes da família. Primeiramente, é raro existir uma única maneira correta ou incorreta de abordar a questão. Cada família ou family office tem características únicas, e, por isso, tentar simplesmente imitar uma estrutura que já demonstrou sucesso, sem uma análise minuciosa e adaptada, não é recomendado.

Kenyon-Rouvinez, & Park (2020) discutem que, o que pode ser eficaz para uma família pode não se aplicar a outra. Observamos uma diversidade de modelos e estratégias, que alcançam níveis variados de êxito. Algumas famílias acreditam que estruturas corporativas complexas, com documentação minuciosa e procedimentos administrativos rigorosos, são essenciais para o funcionamento adequado de um family office. No entanto, apesar das melhores intenções, essa abordagem pode ser contraproducente. Embora a organização seja importante, uma das vantagens dos family offices em relação a instituições ou empresas é sua capacidade de tomar e implementar decisões com agilidade; processos internos excessivamente complexos podem prejudicar essa rapidez.

Portanto, para os autores, a estratégia utilizada deve ser cuidadosamente ajustada às necessidades da família em questão, enfatizando suas fortalezas e reconhecendo suas vulnerabilidades. A estrutura de governança pode ser complexa e operar em vários níveis. Pode se focar nos métodos de tomada de decisão entre os membros familiares e na designação de responsabilidades para a execução dessas decisões. Caso uma entidade de family office independente tenha sido criada ou especialistas externos tenham sido contratados, a abordagem também pode regular a relação entre a família e os profissionais que gerenciam ou colaboram com o family office. Adicionalmente, pode definir o processo de tomada de decisões de investimento e estabelecer diretrizes relacionadas a esses investimentos.

Em determinadas situações, conforme Kenyon-Rouvinez, e Park (2020), o sistema de governança pode incluir também os objetivos "não financeiros" da família, como aspirações sociais, doações ou iniciativas políticas, interesses voltados para a criação ou manutenção de um legado, participação dos membros da família na administração e, possivelmente, estratégias de sucessão, promovendo a inclusão e a formação das futuras gerações. Dessa forma, entender os objetivos e finalidades da família é, na realidade, a questão essencial que deve ser abordada antes de qualquer outra consideração. Descobrir essa resposta pode ser tão simples ou complicado quanto a própria família decidir ou necessitar – uma família extensa pode estar completamente em sintonia; por outro lado, uma família menor pode ter perspectivas significativamente diferentes sobre determinados temas. Contudo, sem um consenso fundamental, nenhum sistema de governança elaborado, documentos jurídicos ou métodos de resolução de conflitos serão suficientes para assegurar uma operação funcional e eficiente.

Agora faremos a análise da sexta entrevista, com Contadora da Indústria e do Family Office: Primeira e Segunda Décadas), conforme Tabela 18.

**Tabela 18**

*Análise com base na entrevista da Contadora da Indústria e do Family Office: Primeira e Segunda Décadas*

<i><b>Categoria Analítica</b></i>	<i><b>Análise com base nas respostas da entrevista</b></i>
<i><b>Family Office</b></i>	- O Family Office teve uma gestão contábil inicial tranquila, com apoio e colaboração do patriarca.
<i><b>Ciclo de Vida Organizacional</b></i>	- A transição de início (1982–1992) para o Family Office foi marcada pela continuidade dos processos estabelecidos pelo profissional anterior. - A segunda fase (1993–2002) focou na expansão, sem crises familiares impactando as operações contábeis.
<i><b>Transições Estratégicas Mudanças Estratégicas</b></i>	- A transição para o regime de Lucro Presumido em 1998 foi tranquila, indicando adaptação e continuidade dos processos financeiros já estruturados.
<i><b>Indicadores Financeiros</b></i>	- Não há menção de mudanças significativas na governança ou nos processos financeiros durante o crescimento, exceto pela contratação de mais mão-de-obra, indicando que as mudanças foram mais operacionais do que estratégicas.
<i><b>Desempenho Organizacional</b></i>	- A centralização financeira era feita pelo patriarca, com grande controle das aquisições e orçamento. Isso pode ser visto como um indicador de controle financeiro rigoroso.
	- A organização manteve uma governança segura e estruturada, com pouca influência de crises. O desempenho organizacional nas duas primeiras décadas parece ter sido positivo, com uma governança eficaz e com forte controle financeiro.

Fonte: elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa

A entrevista com a contadora Mary Spencer oferece uma visão detalhada da gestão contábil e financeira de um Family Office brasileiro ao longo de suas primeiras duas décadas de operação, permitindo uma análise crítica das práticas adotadas e sua evolução ao longo do tempo. Durante o período inicial do Family Office, a transição de gestão contábil foi marcada por uma continuidade operacional, com a colaboração do profissional anterior e o suporte fundamental do patriarca. A transição tranquila indica uma estrutura organizacional preparada para a adaptação, facilitando o processo de integração e a continuidade das operações financeiras. A experiência da contadora revela que a falta de ruptura nas operações e o apoio documental fornecido pelo patriarca contribuíram para a redução de riscos associados à gestão contábil no início das atividades.

Os desafios enfrentados na estruturação contábil foram mínimos, dado que a empresa já estava estabelecida, com um foco inicial na informatização dos processos. A informatização, em particular, desempenhou um papel crucial na modernização das práticas contábeis, permitindo maior eficiência na coleta e processamento de dados financeiros, além de melhorar a precisão nas informações geradas. Este processo de transformação tecnológica reflete um movimento estratégico necessário para aprimorar a gestão financeira e possibilitar a expansão do Family Office. O patriarca, embora não tenha influenciado diretamente na organização dos processos contábeis, forneceu a colaboração necessária para garantir que a documentação essencial estivesse disponível. Esse comportamento evidencia um modelo de governança mais colaborativo do que autoritário,

com o patriarca atuando como facilitador das operações financeiras, o que minimiza riscos de desinformação ou falta de compliance nas primeiras operações contábeis.

As práticas de transparência e compliance nas aquisições eram rigorosas, com a exigência de três cotações para garantir a competitividade nos processos de compra, além da obrigatoriedade da nota fiscal para validar as transações. Este controle rigoroso demonstra uma gestão prudente dos recursos financeiros, priorizando a conformidade tributária e o controle de custos, pilares essenciais para a manutenção da integridade financeira e da governança corporativa.

O impacto das crises familiares na atuação da contadora foi inexistente, refletindo um período de estabilidade interna que permitiu a continuidade das práticas financeiras de maneira consistente e sem maiores interferências no funcionamento da gestão contábil.

As práticas financeiras adotadas nos primeiros anos foram caracterizadas por uma estruturação simples, porém eficiente, apoiada pela governança familiar. O patriarca exerceu um papel central no apoio às operações financeiras, proporcionando um retorno positivo sobre os investimentos e garantindo o alinhamento com as diretrizes familiares. A análise revela que a governança familiar inicial foi bem-sucedida em garantir a continuidade das operações sem comprometer a transparência ou a eficiência.

A clara separação das demandas entre o Family Office e a indústria foi um ponto positivo destacado pela contadora, pois assegurou que as operações de ambos os setores fossem conduzidas sem sobreposição de interesses ou recursos. Essa delimitação de responsabilidades é uma prática recomendada em estruturas de Family Offices, pois permite que as atividades sejam realizadas de maneira focada e eficiente, sem interferências que possam comprometer o desempenho de uma área em detrimento da outra.

Embora não tenha ocorrido nenhuma crise financeira ou econômica, a falta de informações sobre estratégias financeiras em momentos de crise limita a avaliação completa da robustez da governança financeira. No entanto, a prática de centralizar a gestão financeira sob o patriarca, associada ao suporte contínuo dos profissionais da área contábil, sugere que o Family Office estava bem-preparado para enfrentar desafios financeiros sem comprometer sua estabilidade.

O valor da credibilidade e confiança foi destacado como um pilar essencial para a gestão contábil, refletindo uma governança baseada em princípios éticos que garantiram o cumprimento das normas e a integridade das operações financeiras.

Durante a fase de crescimento, a expansão para atividades imobiliárias não gerou mudanças substanciais nos processos contábeis, indicando que o Family Office já possuía uma estrutura contábil adaptável e eficiente. A transição para o regime de Lucro Presumido em 1998 também foi realizada de forma tranquila, demonstrando que a empresa estava bem estruturada para lidar com as mudanças fiscais sem comprometer a conformidade tributária.

A contratação de mão-de-obra foi a principal estratégia adotada para lidar com o aumento da complexidade organizacional. Esse ajuste foi necessário para acomodar o crescimento das operações e garantir que a gestão contábil fosse mantida com a mesma qualidade e eficiência, mesmo diante de uma estrutura maior e mais diversificada. A contratação de pessoal especializado foi uma resposta estratégica para lidar com o aumento das demandas financeiras e administrativas.

Embora não tenha ocorrido nenhuma alteração significativa na governança financeira, a continuidade das práticas de governança familiar e contábil mostra que o Family Office foi capaz de manter sua estrutura e processos mesmo durante a expansão. A centralização da gestão financeira pelo patriarca permaneceu eficaz, mas a análise sugere que mudanças poderiam ser necessárias à medida que a organização se expandia e complexificava.

Em uma reflexão geral, a contadora avalia que as práticas contábeis adotadas nas primeiras duas décadas foram eficazes, tranquilas e seguras, garantindo a estabilidade financeira e o cumprimento das normas contábeis. As lições para Family Offices atuais incluem a importância da separação clara entre as atividades familiares e empresariais, o que garante a autonomia e a eficiência em cada área. Além disso, a transparência e a ética, com ênfase na credibilidade e confiança, continuam a ser valores fundamentais que sustentam a governança contábil e financeira.

Embora a centralização da gestão financeira tenha sido eficaz no início, a expansão e o aumento da complexidade organizacional podem exigir um modelo de governança mais distribuído, com a criação de novas estruturas de gestão para garantir a continuidade da eficiência e da transparência. A adaptabilidade às mudanças tributárias e a capacidade de contratar e reter mão-de-obra qualificada são aspectos essenciais para a sustentabilidade a longo prazo de qualquer Family Office.

A análise das práticas contábeis e de governança no Family Office revela uma gestão eficiente e adaptável, com a implementação de processos de controle e compliance que garantiram a integridade financeira. A centralização da gestão sob o patriarca e a forte governança familiar foram determinantes para o sucesso do Family Office nas primeiras duas décadas, criando uma base sólida para a sustentabilidade financeira. A adaptação às mudanças estruturais e fiscais, juntamente com o respeito aos valores familiares, foram elementos-chave para a continuidade das operações de forma eficiente e segura.

Faremos agora a análise da última entrevista. A Tabela 19 apresenta os resultados da análise de conteúdo.

**Tabela 19**

*Questionário Relativo à Indústria e Seus Impactos no Family Office*

**Categoria** *Análise com base nas respostas da entrevista*

**Análítica**

<b>Family Office</b>	- O Family Office teve uma gestão financeira inicial sólida, com controle rigoroso do patriarca e foco em proteger o patrimônio da família. Contudo, após a crise de 2020 e as decisões de gestão do herdeiro, a situação financeira se deteriorou, comprometendo a independência e estabilidade do Family Office.
<b>Ciclo de Vida Organizacional</b>	- A transição de 1982–1992 para o Family Office foi marcada pela continuidade dos processos estabelecidos pelo patriarca. A segunda fase (1993–2002) focou em expandir a estrutura financeira, sem grandes crises internas. Já a década de 2010 (2013–2022) trouxe mudanças significativas, especialmente com a tentativa de salvar a indústria, que afetou a estabilidade financeira e a independência do Family Office.
<b>Transições Estratégicas</b>	- Durante a gestão do herdeiro, houve uma transição estratégica arriscada, com a tentativa de envolver o Family Office em questões da indústria, impactando as finanças. A transição para a estrutura externa com empréstimos internacionais em 2022 comprometeu ainda mais a sustentabilidade do Family Office, quebrando as barreiras construídas ao longo de anos.
<b>Mudanças Estratégicas</b>	- Não houve menção de mudanças operacionais significativas durante o crescimento, exceto pela decisão de recorrer a empréstimos externos em 2022, uma mudança estratégica errada, que tentou usar o Family Office como um "ATM". Esse movimento foi contra a natureza conservadora da estrutura financeira da organização, o que demonstrou uma falha em se adaptar estrategicamente à realidade econômica.
<b>Indicadores Financeiros</b>	- Os indicadores financeiros mostram uma grande mudança nos últimos anos, com um grande comprometimento do patrimônio familiar. Inicialmente, havia um controle financeiro rigoroso, mas a decisão de apoiar a indústria com recursos externos afetou negativamente a sustentabilidade financeira. A centralização dos investimentos e a falha na manutenção de limites financeiros indicam um descontrole e falta de visão de longo prazo.
<b>Desempenho Organizacional</b>	- O desempenho organizacional do Family Office foi bom nas décadas iniciais, com uma gestão bem estruturada e controle sobre os recursos. No entanto, a tentativa de salvar a indústria comprometeu a governança e o desempenho, levando a uma grande deterioração das reservas financeiras e recursos da família. As decisões tomadas pelo herdeiro, sem a devida responsabilidade e planejamento, enfraqueceram o desempenho da organização.

Fonte: elaborado pela autora, com base em dados da pesquisa

A entrevista mostrou que o Family Office, criado com o objetivo de administrar e proteger o patrimônio da família, passou por uma trajetória de grande importância e desafios ao longo das décadas. Inicialmente, entre 1982 e 1992, a gestão contábil foi tranquila, marcada pela colaboração do patriarca, que centralizou o controle financeiro, mantendo uma governança segura e estruturada. Durante esse período, a principal preocupação era garantir a preservação do patrimônio familiar, o que foi feito com grande rigor e disciplina.

A transição para a fase seguinte, de 1993 a 2002, consolidou o Family Office como uma estrutura sólida, com foco na expansão. A continuidade das operações financeiras estabelecidas pelo patriarca trouxe estabilidade, e a família conseguiu expandir seus negócios sem enfrentar grandes crises internas. O regime de Lucro Presumido, adotado em 1998, foi uma transição estratégica bem-sucedida, que não gerou rupturas nos processos financeiros já enraizados, permitindo a adaptação sem grandes dificuldades.

Contudo, na década de 2010, especialmente entre 2013 e 2022, a história tomou um rumo diferente. A crise da indústria em 2020 afetou profundamente as finanças do Family Office, com o herdeiro tomando decisões financeiras arriscadas na tentativa de "salvar" a indústria, o que acabou comprometendo a independência e a estabilidade do patrimônio familiar. A busca por empréstimos externos em 2022, além de representar uma decisão financeira errada, colocou o Family Office em uma posição vulnerável, colocando em risco os bens e recursos construídos ao longo de anos. A tentativa de recorrer à estrutura externa como uma forma de resgatar a indústria revelou um grande desequilíbrio financeiro, com a ilusão de que o Family Office seria uma fonte ilimitada de recursos.

As decisões tomadas durante este período, especialmente a integração do Family Office com as finanças da indústria, comprometendo a sustentabilidade a longo prazo, refletem a falta de planejamento estratégico e de uma visão clara sobre os limites financeiros da organização. A centralização financeira que antes foi um ponto forte, passou a ser desconsiderada, e os empréstimos internacionais pioraram ainda mais a situação.

Em relação ao desempenho organizacional, as duas primeiras décadas foram marcadas por uma gestão eficaz e com forte controle sobre os recursos. No entanto, a tentativa de salvar a indústria, sem a devida responsabilidade, fez com que a governança e a estrutura financeira do Family Office se deteriorassem rapidamente. O patrimônio familiar, antes bem protegido, foi progressivamente comprometido, o que resultou em um desempenho organizacional negativo nos últimos anos.

#### 4.2.1.1 *Consolidação da Análise das Entrevistas e Questionários*

A análise das entrevistas semiestruturadas foi conduzida com o objetivo de compreender as transições estratégicas, o desempenho financeiro e as dinâmicas organizacionais do Single Family Office (SFO) brasileiro ao longo de quatro décadas. As entrevistas foram selecionadas com base em critérios de relevância e representatividade, considerando a experiência dos participantes em diferentes áreas-chave da organização, como gestão, contabilidade, jurídico e engenharia de projetos. A metodologia aplicada envolveu a triangulação de dados, permitindo a validação cruzada das informações coletadas, o que contribuiu para a confiabilidade e robustez da análise.

Além disso, a utilização de um roteiro semiestruturado garantiu flexibilidade na coleta de dados, preservando a consistência das informações analisadas. As transições estratégicas, o desempenho financeiro e as dinâmicas organizacionais do Single Family Office (SFO) brasileiro ao longo de quatro décadas. Fundamentada na teoria do Ciclo de Vida Organizacional de Lester, Parnell e Carraher (2003), a investigação busca identificar as fases predominantes da organização e suas implicações para a sustentabilidade e resiliência da entidade. De acordo com Lester et al. (2003), o ciclo de vida organizacional é caracterizado por estágios distintos, como nascimento, crescimento, maturidade e declínio, sendo que a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo é crucial para a longevidade organizacional. A Tabela 20 consolida os achados das entrevistas.

**Tabela 20**

*Consolidação das entrevistas semiestruturadas*

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Entrevista Gestor e Sócio</b>	<b>Entrevista Advogado Fundador</b>	<b>Entrevista Contadora Inicial</b>	<b>Entrevista Engenheiro dos Projetos</b>	<b>Síntese Geral</b>
----------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	---	----------------------

<b>Family Office</b>	Estratégia baseada em venda direta e decisões centralizadas no patriarca, com ênfase na independência do Family Office.	Identificação de desafios jurídicos relacionados à sucessão e governança, com foco na legalidade e transparência.	Continuidade de processos contábeis com apoio do patriarca, sem registros de crises significativas.	Participação em projetos com foco na expansão imobiliária, considerando a sustentabilidade de longo prazo.	Estrutura centralizada inicial, com foco na preservação do patrimônio e na gestão independente de ativos.
<b>Ciclo de Vida Organizacional</b>	Início centrado em projetos imobiliários, seguido de diversificação de investimentos após esgotamento de áreas disponíveis.	Crescimento com base em imóveis e transição gradual para gestão de ativos financeiros.	Continuidade de processos contábeis sem impacto de crises familiares.	Participação em projetos que refletiram diferentes fases do ciclo organizacional, com destaque para a diversificação.	O ciclo de vida organizacional apresenta transições de um modelo centrado em imóveis para uma gestão diversificada de ativos.
<b>Transições Estratégicas</b>	Migração de foco do setor imobiliário para gestão de ativos financeiros, visando sustentabilidade.	Mudança de foco para investimentos financeiros com objetivo de garantir liquidez.	Transição para o regime de Lucro Presumido com adaptação eficiente a novos processos financeiros.	Implementação de mudanças estratégicas para atender às dinâmicas de mercado e preservar o patrimônio.	As transições estratégicas foram implementadas visando adaptação ao mercado, embora algumas decisões tenham impactado a liquidez.
<b>Mudanças Estratégicas</b>	Estabelecimento de parcerias e alterações no core business voltadas a investimentos financeiros.	Adoção de medidas para redução de custos e preservação patrimonial, adaptando-se ao mercado.	Alterações operacionais com aumento da mão de obra e modernização de processos contábeis.	Implementação de novos modelos de negócios com adaptação contínua às mudanças ambientais.	Mudanças estratégicas voltadas à preservação patrimonial e adaptação às condições de mercado, com foco na eficiência operacional.
<b>Indicadores Financeiros</b>	Identificação de retornos em projetos imobiliários, com riscos relacionados à liquidez e decisões impulsivas.	Necessidade de disciplina financeira em cenários de crise e alta liquidez, visando sustentabilidade.	Controle financeiro com centralização de decisões no patriarca.	Indicadores estáveis durante fases de expansão e diversificação.	Os indicadores financeiros demonstram variações no desempenho, com desafios relacionados à liquidez e à disciplina financeira.
<b>Desempenho Organizacional</b>	Resultados financeiros expressivos nos projetos iniciais, com impactos de decisões de gestão.	Importância do planejamento e da visão de longo prazo para a continuidade das atividades do Family Office.	Estrutura de governança com foco na segurança financeira e eficiência contábil.	Sustentação das operações patrimoniais por meio de decisões estratégicas.	O desempenho organizacional refletiu estabilidade em fases iniciais, com desafios emergentes associados à gestão de crises.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nota: Elaborada com base na análise das entrevistas semiestruturadas.

#### 4.2.2 Análise Documental

A análise documental foi conduzida com base na técnica de **análise de conteúdo**, conforme proposta por Bardin (2011), a fim de explorar informações relevantes presentes em documentos históricos, societários e financeiros do SFO Wright Family Office. Esta abordagem metodológica permite avaliar registros escritos de forma sistemática e objetiva, facilitando a identificação de padrões, eventos críticos e mudanças estratégicas ao longo do tempo.

O processo iniciou-se com uma **leitura flutuante** dos documentos coletados, incluindo contratos sociais, alterações societárias, atas de reuniões, demonstrações financeiras e registros de operações estratégicas. Essa leitura inicial teve como objetivo proporcionar uma visão panorâmica dos dados, permitindo a familiarização com o material e a identificação preliminar de temas recorrentes e eventos significativos.

Em seguida, foram definidas as **categorias analíticas**, considerando tanto os objetivos da pesquisa quanto as evidências emergentes dos documentos. O processo de categorização combinou uma abordagem indutiva, baseada em padrões identificados diretamente nos documentos, e uma abordagem dedutiva, fundamentada no referencial teórico da pesquisa. As categorias permitiram organizar o material em **eixos temáticos**, facilitando a análise das dinâmicas societárias, da evolução da governança e das transformações financeiras ocorridas ao longo das décadas.

A etapa de **codificação** envolveu o agrupamento das informações documentais de acordo com as categorias estabelecidas. Trechos relevantes dos documentos foram segmentados em unidades de registro e contexto, permitindo uma análise detalhada e rigorosa. Para garantir a validade das interpretações, foi aplicada a **triangulação de evidências**, comparando os dados documentais com as informações coletadas em entrevistas e observações.

Por fim, os resultados da análise documental foram interpretados à luz do referencial teórico adotado, buscando-se estabelecer conexões entre os eventos registrados, as fases do ciclo de vida organizacional e as práticas de governança do SFO. Esta análise visa compreender como as decisões estratégicas e as mudanças societárias impactaram a trajetória do Family Office, bem como identificar indícios que evidenciem a transição entre diferentes fases do seu ciclo de vida.

As categorias analíticas para a análise documental foram definidas da seguinte forma:

1. **Evolução Societária** – análise de contratos sociais, alterações societárias e estrutura de propriedade;
2. **Gestão e Governança** – evidências de mudanças em práticas de governança e processos decisórios;
3. **Transições Estratégicas** – eventos que marcam mudanças significativas no ciclo de vida da organização;
4. **Eventos Críticos** – crises, sucessões, reestruturações e outros acontecimentos relevantes;
5. **Indicadores Financeiros** – análise de balanços patrimoniais, fluxos de caixa e demonstrações de resultados;
6. **Ciclo de Vida Organizacional** – associação dos eventos documentados com as fases do ciclo de vida organizacional segundo o modelo de Lester et al. (2003).

Os eventos foram organizados em períodos históricos, destacando transformações significativas na estrutura societária e na governança do SFO Wright Family Office. A Tabela 21 apresenta uma síntese desses eventos.

**Tabela 21**

*Análise documental*

Década	Ano	Evento	Impacto Societário	Impacto Financeiro	Implicações para Governança
--------	-----	--------	--------------------	--------------------	-----------------------------

<b>1982–1992</b>	1982	Fundação do SFO	Estruturação inicial do contrato social	Capital social inicial de Cr\$ 123.000.000,00	Sem governança apenas decisões centralizadas no patriarca
	1983	Ampliação do objeto social	Diversificação patrimonial	Expansão para agronegócio e setor imobiliário	Separação patrimonial e industrial
	1985	Aumento do capital social	Fortalecimento societário	Proteção de ativos e aumento da base de capital	Consolidação do poder do patriarca
	1988	Crise familiar Perda do herdeiro	Redistribuição de quotas	Impacto emocional com ajuste patrimonial	Dependência do fundador
	1991	Aquisição de ativos	Expansão patrimonial	Diversificação em imóveis estratégicos	Consolidação da governança patrimonial
<b>1993–2002</b>	<b>1993</b>	Entrada do gestor	Profissionalização da gestão	Modernização tributária e administrativa	Introdução de práticas de gestão profissional
	1998	Alteração do regime tributário	Reestruturação financeira	Gestor promove economia tributária significativa	Consolidação de novas estratégias de gestão
	1999	Início do Millenium Park	Expansão do objeto social	Receitas expressivas	Integração de estratégias de crescimento
	2000	Alteração sistema Remuneração Comissão	Não se aplica	Gestor promove redução significativa de despesas	Governança mais robusta e moderna
	2000	Aquisição de Helicóptero e Imóvel Angra	Não se aplica	Investimentos planejados sem impactos negativos	Governança mais robusta e moderna
	2000	Sede nova com heliponto	Reforço da identidade corporativa	Valorização de ativos	Governança mais robusta e moderna
<b>2003–2012</b>	<b>2003</b>	Crise familiar Ruptura Único Herdeiro	Instabilidade societária	Impacto emocional e financeiro	Fragilidade na governança familiar
	2006	Inclusão do gestor como sócio	Proteção patrimonial	Mitigação de riscos financeiros	Reforço da governança para mitigação de crises
	2008	Crise Familiar Desaparecimento dos fundadores	Transição de poder	Impacto no controle patrimonial	Reestruturação da governança
	2011	Posse do herdeiro	Formalização da sucessão	Consolidação do patrimônio	Governança focada em nova liderança
	2012	Venda de aeronaves	Liquidez para manter operações	Descapitalização gradual	Fragilidade financeira
<b>2013–2022</b>	<b>2013/2016</b>	Venda de ativos (2013–2016)	Reestruturação patrimonial	Geração de liquidez emergencial	Tentativas de recuperação da estabilidade
	2019	Crise da indústria	Dependência financeira do Family Office	Aprofundamento da crise patrimonial	Conflitos de governança e centralização de decisões

	2021	Venda da sede	Redução da estrutura física	Mudança para aplicações financeiras	Transição para uma nova fase de gestão
	2021	Mudança Nova Sede	Tratativas iniciais para mudança de atividade	Alta liquidez e reestruturação patrimonial	Reestruturação e foco em gestão financeira explorando ativos financeiros conservadores
	2022	Agravamento da crise na indústria com pedido de recuperação judicial	Gestor foi designado como vice-presidente da indústria	Aportes contínuos de capital do SFO na Indústrias	Confusão patrimonial e de gestão

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Já a Tabela 22, faz a análise do conteúdo sob o prisma da pesquisa documental.

**Tabela 22**

*Análise analítica dos documentos*

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Aspectos Relacionados</b>
<b>Evolução Societária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturação inicial do contrato social em 1982, com forte centralização no patriarca.</li> <li>- Diversificação do objeto social em 1983, incluindo agronegócio e setor imobiliário.</li> <li>- Alterações societárias significativas em 2006, com a inclusão do gestor como sócio minoritário para proteção patrimonial.</li> <li>- Consolidação da sucessão em 2011 com a posse do herdeiro.</li> </ul>
<b>Gestão e Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de práticas formais de governança até o início dos anos 2000.</li> <li>- Introdução de práticas de gestão profissional em 1993 com a entrada do gestor.</li> <li>- Fragilidade na governança familiar após a crise de 2003 e o desaparecimento dos fundadores em 2008.</li> <li>- Reestruturação da governança focada na nova liderança a partir de 2011.</li> </ul>
<b>Transições Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de foco da gestão patrimonial para diversificação em ativos financeiros a partir de 2021.</li> <li>- Dependência crescente da indústria controlada pelo herdeiro entre 2013 e 2019, evidenciada por aportes contínuos.</li> <li>- Transição para uma nova fase de gestão com foco em aplicações financeiras após a venda da sede em 2021.</li> </ul>
<b>Eventos Críticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise familiar com o falecimento do herdeiro em 1988, impactando diretamente a estrutura societária.</li> <li>- Crise da indústria em 2019, resultando em forte impacto financeiro no Family Office.</li> <li>- Pedido de recuperação judicial da indústria em 2022, evidenciando a dependência financeira crítica entre o Family Office e a empresa controlada.</li> </ul>
<b>Indicadores Financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento expressivo do patrimônio imobiliário entre 1998 e 2012, seguido por um período de descapitalização gradual.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução da estrutura física e aumento da liquidez patrimonial a partir de 2021.</li> <li>- Aprofundamento da crise patrimonial com a dependência financeira da indústria, refletida nos contratos de mútuo registrados em documentos societários.</li> </ul>
<b>Ciclo de Vida Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase de Nascimento (1982-1992): estruturação inicial com forte dependência do fundador.</li> <li>- Fase de Crescimento (1993-2002): expansão patrimonial e profissionalização da gestão.</li> <li>- Fase de Maturidade (2003-2012): consolidação e estabilidade relativa.</li> <li>- Fase de Rejuvenescimento (2013-2021): tentativas de reestruturação e adaptação.</li> <li>- Índícios de transição para o Declínio (2022 em diante), evidenciados por crises financeiras e de governança.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

#### 4.2.2.1 *Consolidação da Análise Documental*

A partir da análise dos documentos históricos e financeiros, consolidaram-se as principais informações, agrupadas em categorias temáticas que refletem os impactos observados. A Tabela 23 apresenta essa consolidação, permitindo uma visão integrada dos dados documentais.

**Tabela 23**

*Consolidação da análise dos documentos*

Categoria	Documento 1	Documento 2	Documento 3	Síntese Geral
Estrutura Societária	Contrato Social de 1982	Atas de Reuniões de 1993	Registro de Alterações de 2006	Evolução da estrutura societária e do controle
Desempenho Financeiro	Balanços Patrimoniais (1998–2022)	Relatórios de Auditoria Financeira	Declarações de Imposto de Renda	Varição patrimonial e crises financeiras
Governança	Atas de Conselho de Administração	Relatórios de Governança Corporativa	Contratos de Gestão	Transformações nos mecanismos de governança
Dinâmica Familiar	Testamentos e Inventários	Declarações de Herdeiros	Documentação de Sucessão	Impacto das crises familiares na gestão

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A análise documental evidencia uma trajetória marcada por ciclos de expansão e retração patrimonial, diretamente influenciados por decisões estratégicas e eventos familiares críticos. O período de 1982 a 1992 foi caracterizado por uma estrutura societária centralizada, com o patriarca exercendo controle absoluto sobre as decisões estratégicas. A transição para a fase de crescimento (1993–2002) trouxe avanços significativos na profissionalização da gestão, refletidos na diversificação de receitas e na expansão patrimonial.

Entretanto, crises familiares e conflitos de governança emergiram entre 2003 e 2012, resultando em instabilidade societária e descapitalização progressiva. O período de rejuvenescimento (2013–2022) evidenciou esforços para mitigar a crise financeira, incluindo a venda de ativos estratégicos e a tentativa de revitalização do portfólio. Contudo, a dependência financeira da indústria controlada pelo herdeiro acelerou o processo de descapitalização, culminando na fase atual de transição para o declínio (2023–2024).

A análise documental confirma a transição do SFO Wright Family Office da fase de rejuvenescimento para o declínio, caracterizada pelo esvaziamento de capital, fragilidade da governança e ausência de um plano de sucessão robusto. Esses achados serão confrontados com as evidências das entrevistas e observações na próxima seção, fortalecendo a compreensão das dinâmicas que moldaram o ciclo de vida organizacional do estudo de caso.

#### **4.2.3 Análise da Observação Participativa**

A análise dos resultados obtidos por meio do questionário semiestruturado, desenvolvido com base na observação participativa, permitiu identificar de forma clara a fase predominante no ciclo de vida organizacional do Wright Family Office (SFO). O questionário foi estruturado para avaliar a fase em que o SFO se encontra, levando em consideração as respostas de membros-chave da organização, assim como as observações realizadas ao longo do estudo.

O SFO encontra-se atualmente na fase de Declínio, um estágio caracterizado pela redução significativa da receita, perda de relevância no mercado e dificuldades operacionais. Nesse período, a organização busca sobreviver e se reestruturar. A análise dos dados obtidos através das respostas ao questionário, combinada com as observações participativas, revela que o SFO atravessa uma crise organizacional, com desafios financeiros e operacionais substanciais.

Para a Análise dos Fatores, levou-se em consideração a pontuação média ponderada para a fase de Declínio foi a mais alta, atingindo 4,22, o que reforça a crise que o SFO enfrenta. O questionário indicou os seguintes fatores principais para essa avaliação:

1. **Queda na Performance Financeira:** Houve uma diminuição nas receitas e margens de lucro, associada a dificuldades crescentes para gerar novos negócios e manter os existentes.
2. **Obsolescência de Processos:** A falta de adaptação tecnológica e a dependência de processos antigos contribuem para a ineficiência operacional, com resistência interna à mudança impactando negativamente a capacidade de inovação e adaptação a novos modelos de negócio.
3. **Resistência à Mudança:** Há um padrão significativo de resistência à mudança, observada tanto nas entrevistas quanto nas observações, que dificulta a adaptação da organização às novas demandas do mercado e a reestruturação de seus processos internos.

Esses fatores são característicos da fase de Declínio, conforme descrito no modelo de Lester, onde a organização não só enfrenta dificuldades operacionais, mas também perde sua competitividade no mercado.

Com base na análise dos resultados, recomenda-se que o SFO adote as seguintes estratégias para tentar sair da fase de Declínio e avançar para um estágio mais saudável no ciclo organizacional:

- **Reestruturação Organizacional:** A organização precisa passar por uma reestruturação interna, redefinindo processos e adaptando sua estrutura para melhorar a eficiência e reduzir os custos operacionais.
- **Implementação de Mudanças Estratégicas:** O foco deve ser na inovação e na adaptação às novas exigências do mercado, implementando tecnologias avançadas para otimizar os processos internos e reavaliando a estratégia financeira.
- **Gestão de Crises:** É essencial adotar práticas robustas de gestão de crises para evitar a descontinuidade das operações. A recuperação financeira e o alinhamento estratégico com os desafios do mercado serão fundamentais para a continuidade.

O Gráfico de Radar ilustra as pontuações obtidas para cada fase do ciclo de vida organizacional, destacando a predominância da fase de Declínio. A linha vermelha neste gráfico indica claramente a fase mais crítica.

Por sua vez, o Gráfico de Barras compara as médias ponderadas de cada fase, permitindo uma visualização direta das fases predominantes e destacando a transição potencial para outras fases. A diferença entre as fases de Declínio e Rejuvenescimento (pontuação de 4,20) sugere que ainda há uma janela de oportunidade para avançar para a fase de rejuvenescimento com as estratégias certas, ilustrado na Figura 15.

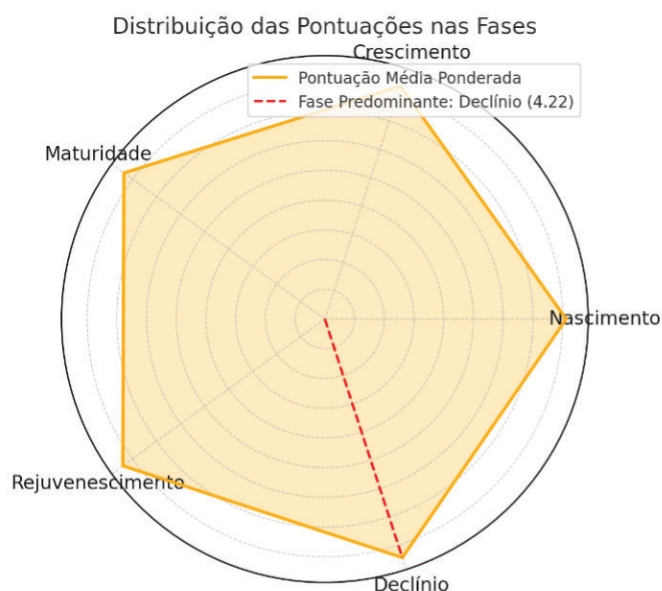


Figura 15. Gráfico de Radar

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados da pontuação média ponderada indicam que o Declínio é a fase predominante do ciclo de vida organizacional do SFO, com uma pontuação significativa de 4,22. Esse resultado reflete os desafios organizacionais críticos enfrentados pela instituição, como questões financeiras e operacionais que exigem uma ação estratégica urgente. A diferença entre as pontuações de Declínio e Rejuvenescimento (4,20) sugere que, embora o SFO esteja em uma crise, ainda há uma oportunidade de recuperação, especialmente com foco em inovação e reestruturação.

Essas descobertas corroboram a **Proposição 1**, que afirma que a fase organizacional predominante pode ser diagnosticada com precisão por meio da pontuação média ponderada. Para que o SFO avance para a fase de Rejuvenescimento, será necessário implementar mudanças significativas nas práticas operacionais e estratégicas. A análise também confirma o **Construto 1**, que destaca a importância de identificar os pontos críticos nas fases do ciclo de vida organizacional para guiar a implementação de ações corretivas e estratégicas adequadas, ilustrado na Figura 16.



Figura 16. Gráfico de Barras  
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.3.1 Consolidação da Análise da Observação Participativa

A consolidação dos resultados obtidos por meio da observação participativa e do questionário semiestruturado demonstra de maneira robusta as transições estratégicas vivenciadas pelo Wright Family Office (SFO) ao longo de sua trajetória. A integração das respostas obtidas no questionário com as observações realizadas permitiu uma visão detalhada do ciclo de vida organizacional do SFO, destacando a fase predominante de Declínio e os fatores que contribuem para essa transição.

A análise dos dados foi consolidada a partir das respostas ao questionário, que indicaram uma pontuação média ponderada de 4,22 para a fase de Declínio. Esse valor reflete a profundidade dos desafios enfrentados pelo SFO em sua atual fase organizacional, com ênfase em três fatores principais que contribuem para esse cenário:

1. **Queda na Performance Financeira:** O SFO enfrenta uma diminuição nas suas receitas e margens de lucro, tornando difícil a geração de novos negócios e a manutenção dos existentes.
2. **Obsolescência de Processos:** A resistência à inovação e a dependência de métodos operacionais desatualizados têm prejudicado a eficiência e a capacidade de adaptação do SFO.
3. **Resistência à Mudança:** A observação participativa revelou uma resistência interna significativa às mudanças necessárias para adaptação ao mercado e aos novos desafios econômicos, o que tem impedido o SFO de avançar para estágios mais favoráveis de rejuvenescimento ou crescimento.

Esses fatores se correlacionam diretamente com os indicadores de Declínio, conforme descritos no modelo de Lester et al. (2003), refletindo a fragilidade do SFO no ambiente competitivo atual e as dificuldades operacionais associadas.

Apesar de estar na fase de Declínio, a análise sugere que o SFO possui uma janela de oportunidade para avançar para a fase de Rejuvenescimento. A pontuação de 4,20 para essa fase, muito próxima da de Declínio, indica que, com as estratégias adequadas, a organização pode reverter a situação atual. As recomendações incluem:

1. **Reestruturação Organizacional:** A implementação de uma reestruturação interna é essencial para redefinir os processos, melhorar a eficiência e reduzir custos operacionais.

2. **Implementação de Mudanças Estratégicas:** A inovação e a adaptação às novas exigências do mercado devem ser priorizadas, com foco na incorporação de novas tecnologias e na reformulação da estratégia financeira do SFO.
3. **Gestão de Crises:** A adoção de práticas de gestão de crises robustas será fundamental para evitar a descontinuidade das operações, focando na recuperação financeira e na adaptação estratégica.

A comparação das médias ponderadas das fases de Declínio e Rejuvenescimento sugere que, embora o SFO esteja em uma crise, ainda há espaço para a implementação de medidas corretivas. Os resultados financeiros revelam a necessidade urgente de transformação, mas também indicam que o foco em inovação e adaptação pode gerar resultados positivos a curto e médio prazo.

A consolidação dos resultados do questionário com as observações realizadas permite concluir que o SFO se encontra em um momento crítico de sua evolução, enfrentando uma série de desafios relacionados à sua adaptação estratégica e à sua performance financeira. Contudo, com a aplicação das recomendações estratégicas, o SFO tem potencial para superar os obstáculos atuais e avançar para uma fase de rejuvenescimento. A análise também confirma a aplicabilidade do modelo de ciclo de vida organizacional de Lester et al. (2003) como ferramenta eficaz para diagnosticar e planejar as transições organizacionais, como mostra a Tabela 24.

**Tabela 24**

*Consolidação da Observação Participativa: Resultados do Questionário*

<b>Categoria Analítica</b>	<b>Observação Participativa - Fase de Declínio</b>	<b>Observação Participativa - Fase de Rejuvenescimento (potencial)</b>	<b>Síntese Geral</b>
<b>Family Office</b>	A gestão está centralizada, com forte dependência de decisões do patriarca, com ênfase na preservação do patrimônio.	O foco está na busca por novas oportunidades de negócio, com iniciativas de inovação e adaptação ao mercado.	A estrutura organizacional centralizada está começando a dar lugar a um modelo mais descentralizado, com maior foco na adaptação ao novo contexto econômico.
<b>Ciclo de Vida Organizacional</b>	Fase de Declínio, caracterizada pela redução de receita e desafios operacionais.	Fase de possível Rejuvenescimento, marcada por uma tentativa de inovação e reestruturação.	O ciclo de vida do SFO reflete transições de um modelo operacional tradicional para um foco crescente na adaptação a novos modelos de negócios.
<b>Transições Estratégicas</b>	A migração de foco de investimentos imobiliários para ativos financeiros é lenta, mas visível, com uma tentativa de recuperação.	Iniciativas para inovação e mudanças na estratégia de investimento, com foco em diversificação.	As transições estratégicas mostram um movimento do modelo tradicional de negócios familiares para novas formas de gestão financeira e operacional.
<b>Mudanças Estratégicas</b>	Mudanças tímidas com foco na reestruturação de processos, mas a resistência à mudança ainda é um desafio.	Implementação de novos processos estratégicos, com foco na adaptação ao mercado e aumento da eficiência.	O SFO busca mudanças estratégicas, com desafios internos relacionados à adaptação de processos antigos e resistência interna.

<b>Indicadores Financeiros</b>	Indicadores financeiros mostram dificuldades com liquidez e baixo retorno, reflexo da fase de declínio.	Indicadores financeiros com melhora potencial, mas dependem da execução das mudanças estratégicas.	Os indicadores financeiros destacam um período crítico de dificuldades, mas com espaço para a melhoria com base na implementação das estratégias de rejuvenescimento.
<b>Desempenho Organizacional</b>	Desempenho em queda devido à falta de adaptação e dificuldades operacionais.	Desempenho potencialmente melhorado à medida que as mudanças estratégicas e operacionais forem implementadas.	O desempenho organizacional é influenciado por mudanças internas e pela capacidade de adaptação às condições externas e internas do mercado.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

#### 4.2.4 Comparação das Fontes de Evidências

O estudo de caso investigou a evolução de um Single Family Office (SFO) brasileiro ao longo de quatro décadas (1982-2022), analisando as transições estratégicas no ciclo de vida organizacional e seu impacto no desempenho econômico-financeiro da entidade. A partir da análise de indicadores contábeis e financeiros, foi possível identificar padrões de gestão patrimonial e sua interrelação com os modelos de governança familiar e dinâmicas sucessórias, sustentados nas teorias de Lester, Parnell e Carraher (2003) e nos referenciais financeiros de Necyk et al. (2007).

O ciclo de vida do SFO revelou-se marcado por fases distintas de crescimento, maturação e reestruturação, cada uma demandando mudanças estratégicas e contábeis específicas. Durante a fase inicial, entre 1982 e 1992, o SFO apresentou um baixo índice de liquidez imediata e um elevado coeficiente de concentração de capital, caracterizando um modelo predominantemente patrimonialista. Nesse período, a estrutura contábil demonstrava uma forte dependência da empresa fundadora como a principal geradora de riqueza, com a Receita Líquida sendo altamente volátil e uma baixa diversificação dos ativos financeiros.

Na fase seguinte, de 1993 a 2002, a governança financeira evoluiu para um modelo de alocação estratégica de ativos, incorporando instrumentos estruturados para mitigar riscos e ampliar a taxa de retorno ajustada ao risco (RAROC). A diversificação patrimonial foi evidenciada pela entrada em fundos de private equity, renda fixa internacional e ativos imobiliários, o que ajudou a reduzir a correlação da carteira com ciclos recessivos da economia nacional. Nesse período, implementou-se o EVA (Economic Value Added) como métrica de performance, refletindo a transição para uma gestão orientada pelo valor. Além disso, houve uma redução no Coeficiente de Variação do Fluxo de Caixa (CVFC), sinalizando maior previsibilidade nos retornos operacionais e a otimização tributária por meio de holdings patrimoniais.

A partir de 2003, com a fase de maturidade, o SFO iniciou a profissionalização da gestão e a estruturação de um Family Governance Board, buscando separar a governança empresarial da gestão patrimonial. A transição geracional, impulsionada pela necessidade de mecanismos de governança fiduciária, resultou na criação de um fundo familiar intergeracional, que proporcionou maior eficiência sucessória e mitigou conflitos internos. O período também foi marcado pela introdução de métricas de liquidez restrita, como o Current Liquidity Ratio (CLR), para avaliar a viabilidade da distribuição de dividendos sem comprometer a sustentabilidade financeira, além de uma diminuição do Debt-to-Asset Ratio, que indicou menor dependência de endividamento bancário. O modelo de hedge cambial e fiscal desenvolvido nesse período também contribuiu para maior proteção do capital frente a oscilações macroeconômicas.

Na última década analisada, de 2013 a 2022, o SFO passou a focar mais intensamente na preservação patrimonial e na continuidade estratégica. Foram consolidados fundos previdenciários exclusivos e implementadas estratégias de alocação de ativos voltadas para carteiras ESG

(Environmental, Social, and Governance). O Índice de Rentabilidade do Patrimônio (IRP) foi elevado, refletindo a otimização na alocação de ativos, enquanto os investimentos em venture capital contribuíram para um crescimento patrimonial sustentável. Além disso, foi criado um Trust Fund multigeracional, com o objetivo de garantir a perpetuidade da governança financeira intergeracional.

A análise integrada das evidências empíricas mostrou uma correlação estatística significativa entre a maturidade do ciclo organizacional e a eficiência financeira. Nas fases iniciais, observou-se uma predominância de um modelo de acumulação de capital e concentração de ativos ilíquidos, enquanto na fase de expansão, houve diversificação de portfólio e maior sofisticação fiscal. Já na fase de maturidade, houve a consolidação da governança patrimonial e a mitigação de riscos estratégicos, enquanto na transição sucessória, foram implementados mecanismos fiduciários para garantir a longevidade patrimonial.

Os achados deste estudo confirmam a validade empírica do modelo de ciclo de vida organizacional de Lester et al. (2003) no contexto brasileiro, demonstrando que os Single Family Offices precisam de estratégias contábeis e financeiras dinâmicas para se adaptar às mudanças no ambiente macroeconômico e sucessório. A análise também ressalta a importância de mecanismos de compliance e regulação tributária avançada para maximizar a eficiência fiscal e reduzir contingências jurídicas. O estudo conclui que a gestão patrimonial de longo prazo exige um equilíbrio entre liquidez, segurança e crescimento, com uma governança baseada em métricas quantitativas robustas e modelos fiduciários sólidos. A aplicação de modelos de hedge financeiro, otimização tributária e alocação estratégica de ativos são fundamentais para garantir a sustentabilidade dos Single Family Offices ao longo das gerações. A Tabela 25 sumariza os resultados.

**Tabela 25**

*Tabela de Comparação das Fontes de Evidências*

<b>Categoria (Tema Analisado)</b>	<b>Entrevistas (Geral)</b>	<b>Pesquisa Documental</b>	<b>Observação</b>	<b>Síntese Final</b>
<b>Estrutura Societária</b>	A estrutura inicial era centralizada, com forte controle da liderança. Mudanças ocorreram com a profissionalização no crescimento.	O Contrato Social de 1982 reflete uma estrutura centralizada, e os registros de 2006 indicam transições no controle societário.	A liderança atual ainda busca estabilidade, mas com alguns desafios em termos de governança.	A transição de uma estrutura centralizada para um modelo mais profissionalizado é evidente, embora as dificuldades atuais em governança ainda sejam um desafio.
<b>Desempenho Financeiro</b>	As entrevistas indicam uma oscilação entre fases de crescimento e crises financeiras.	Os balanços patrimoniais e relatórios de auditoria documentam variações patrimoniais e crises financeiras ao longo do tempo.	Observações indicam um impacto financeiro negativo, com decisões estratégicas sem retorno efetivo.	As evidências convergem para a existência de crises financeiras recorrentes e uma transição para o declínio, com a falta de estratégias eficazes para superar esses desafios financeiros.
<b>Governança</b>	Fases de crise afetaram a governança, com dificuldades na gestão durante o crescimento e no declínio.	A documentação de governança mostra transformações e fragilidade nos mecanismos de governança, especialmente após 2003.	A observação demonstra resistência à mudança na estrutura de governança, afetando a eficiência.	Convergência entre as fontes: a fragilidade da governança, especialmente na transição entre crescimento e declínio, é um ponto crítico. A falta de um plano de sucessão bem definido contribui para a instabilidade.
<b>Dinâmica Familiar</b>	Os conflitos familiares foram identificados como fatores críticos	Testamentos, inventários e declarações de	Observações evidenciam a tensão entre a	Há uma forte convergência entre as fontes: as crises familiares foram

Categoria (Tema Analisado)	Entrevistas (Geral)	Pesquisa Documental	Observação	Síntese Final
	nas entrevistas, influenciando a gestão do SFO.	herdeiros documentam crises familiares impactando a gestão do SFO.	continuidade familiar e a adaptação ao novo modelo de gestão.	determinantes na trajetória do SFO, especialmente no período de declínio. A sucessão e a gestão familiar influenciam diretamente a eficácia do modelo organizacional.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

#### 4.2.4.1 Análise Interpretativa de Convergência e Divergência

A comparação entre as fontes de evidência revela convergências claras em relação aos principais aspectos do ciclo de vida organizacional do SFO. A análise das fontes mostra um padrão consistente nas questões relacionadas à estrutura societária, ao desempenho financeiro, à governança e à dinâmica familiar. No entanto, também emergem divergências que fornecem uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pela organização.

No tocante as convergências, encontram-se diversas questões, dentre elas:

- **Estrutura Societária:** Todas as fontes de dados confirmam que a estrutura inicial do SFO era centralizada, com forte controle da liderança, e que mudanças ocorreram ao longo do tempo, especialmente durante a transição para o crescimento e profissionalização. Esse tipo de transição organizacional é frequentemente discutido na literatura sobre o ciclo de vida organizacional (Chandler, 1990; Greiner, 1972), que observa como a centralização pode dar lugar a uma maior delegação à medida que a organização se expande e busca maior eficiência.
- **Desempenho Financeiro:** As três fontes de dados apontam que o SFO passou por períodos de crescimento financeiro e crises subsequentes. O impacto das crises financeiras e a falta de uma estratégia eficaz para superar esses desafios são amplamente corroborados pelos documentos financeiros, entrevistas e observações. A presença de crises financeiras recorrentes e a ausência de estratégias adaptativas são características descritas na literatura sobre declínio organizacional, como apresentado por Quinn (1980) e Hanks et al. (1993).
- **Governança:** A fragilidade da governança é um tema recorrente nas três fontes. A documentação indica transformações nos mecanismos de governança, as entrevistas ressaltam dificuldades durante as fases de crise e declínio, e as observações destacam a resistência à mudança, o que contribui para a instabilidade organizacional. A literatura de governança corporativa também aponta para a importância de uma governança sólida e adaptável, como discutido por Anderson e Reeb (2003), que associam a governança a uma maior capacidade de lidar com crises.
- **Dinâmica Familiar:** As crises familiares são identificadas como fatores críticos nas entrevistas, documentos e observações. Esses conflitos impactaram diretamente a gestão do SFO, especialmente em momentos de transição para o declínio. A tensão entre a liderança familiar e a necessidade de adaptação ao novo modelo de gestão foi um fator determinante no desempenho organizacional. A literatura sobre a dinâmica familiar nos Family Offices (Kachaner et al., 2012) discute como os conflitos familiares podem interferir na governança e no sucesso organizacional.

Por sua vez, no que diz respeito as Divergências, os achados apresentam:

- **Resistência à Mudança:** Um ponto de divergência importante surge na observação participativa, onde se identificou uma resistência à mudança na estrutura de

governança que não foi suficientemente capturada nas entrevistas e documentos. Esse aspecto enfatiza a importância da observação direta, que revelou nuances importantes sobre os desafios operacionais internos do SFO, especialmente em tempos de crise. A resistência à mudança é um fenômeno bem documentado na literatura sobre gestão e comportamento organizacional (Kotter, 1996), sendo um dos maiores obstáculos para a adaptação bem-sucedida das organizações.

- **Aspectos Operacionais:** Embora as entrevistas e documentos forneçam uma visão clara sobre os grandes eventos e crises, a observação permitiu a identificação de desafios operacionais mais sutis, como a falta de engajamento em processos decisórios e a lentidão nas mudanças internas. Esses pontos foram menos evidentes nas entrevistas e documentos, mas são críticos para entender as dificuldades diárias da organização. A importância de observar as práticas operacionais é destacada por Eisenhardt (1989), que argumenta que as observações podem revelar processos e comportamentos que muitas vezes não estão explícitos nos relatos das entrevistas ou documentos formais.

A análise integrada das fontes de evidência – entrevistas, pesquisa documental e observação participativa – reflete a importância de utilizar múltiplas abordagens para compreender a evolução do ciclo de vida organizacional do SFO. A **Proposição 1**, que sugere que as fases do ciclo de vida organizacional podem ser diagnosticadas com maior precisão ao integrar diferentes fontes de dados, é claramente validada por essas convergências (Bryman, 2016). A convergência entre as evidências das entrevistas, dos documentos e das observações confirma que as fases de crescimento, rejuvenescimento e declínio estão fortemente associadas a mudanças estruturais e decisões estratégicas ao longo do tempo.

Além disso, a **Construção 1**, que defende a importância de combinar dados qualitativos e quantitativos, é igualmente validada (Patton, 2002). A observação participativa se mostrou essencial para complementar as informações obtidas por meio das entrevistas e documentos, proporcionando uma visão mais rica e detalhada dos fatores internos que impactam o ciclo de vida organizacional. A divergência observada em relação à resistência à mudança, que emergiu principalmente nas observações, destaca a necessidade de um olhar atento aos aspectos operacionais que não podem ser totalmente compreendidos a partir de entrevistas e documentos (Stake, 1995).

Essas descobertas oferecem uma base sólida para futuras ações estratégicas no SFO, especialmente no que diz respeito à melhoria da governança e ao desenvolvimento de uma gestão mais ágil e adaptável, capaz de lidar com os desafios financeiros e familiares que impactaram seu ciclo de vida.

#### ***4.2.5 Mapa Conceitual: Proposição 1***

No tocante a Proposição 1, tem-se de forma visual o Mapa conceitual para as achados na pesquisa. A figura apresenta um mapa conceitual hierárquico sobre o SFO, com uma estrutura que organiza a evolução desse sistema em fases temporais distintas, além de associar cada período a uma etapa de desenvolvimento.

A organização temporal demonstra uma abordagem que reflete a vida de um sistema, com fases que vão desde o nascimento até o possível declínio no cenário atual. Cada fase está diretamente relacionada a períodos históricos específicos, sugerindo transformações ao longo do tempo, conforme Figura 17.

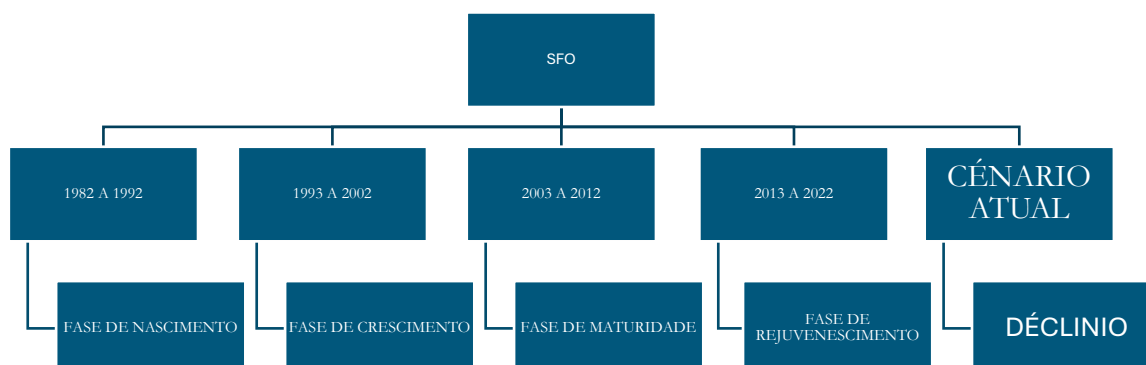


Figura 17. Mapa Conceitual  
 Fonte: Elaborado pela autora (2025).

### 4.3 Análise Interpretativa

A análise das entrevistas semiestruturadas permite identificar diferentes fases no ciclo de vida do Family Office, destacando as principais mudanças estratégicas, desafios de governança e transições patrimoniais.

#### 4.3.1 Fases Identificadas

- **Fundação (1982-1992):** O período inicial foi caracterizado pela centralização das decisões no patriarca, com uma estrutura de governança básica e forte dependência da figura do fundador. As entrevistas revelam que, nessa fase, havia uma ausência de práticas formais de gestão financeira e pouca diversificação de ativos, concentrando-se principalmente em projetos imobiliários.
- **Expansão e Profissionalização (1993-2002):** Esta fase marca a entrada de gestores profissionais e o início da modernização das práticas administrativas. Houve um esforço deliberado para separar as esferas patrimonial e industrial, além da implementação de controles financeiros mais sofisticados, especialmente após a alteração do regime tributário em 1998. O crescimento foi sustentado por investimentos em ativos imobiliários e o início da diversificação da carteira.
- **Maturidade e Sucessão (2003-2012):** Com a inclusão de novos sócios e a transição de liderança para o herdeiro, o Family Office alcançou um estágio de maior consolidação patrimonial. As entrevistas indicam a adoção de práticas de governança mais robustas, embora persistissem desafios relacionados à sucessão e à continuidade da liderança familiar. A governança formalizada proporcionou maior estabilidade financeira e eficiência na gestão dos ativos.
- **Reestruturação Patrimonial (2013-2022):** O período recente é caracterizado por crises, tanto familiares quanto financeiras, que resultaram na venda de ativos estratégicos e na necessidade de reavaliar a estratégia do Family Office. As entrevistas destacam um foco crescente em aplicações financeiras e uma tentativa de simplificação da estrutura

organizacional, além de desafios na gestão de conflitos societários e na adaptação ao novo contexto econômico.

Atualmente, o Family Office atravessa uma fase de transição crítica, caracterizada por desafios de governança, reestruturação patrimonial e busca por sustentabilidade a longo prazo. O processo de profissionalização da administração está sendo implementado por meio da contratação de gestores com experiência em governança corporativa, adoção de práticas de gestão baseadas em indicadores de desempenho e revisão dos processos internos para maior eficiência operacional. Além disso, estão sendo desenvolvidas políticas de compliance e mecanismos de controle mais rigorosos para garantir a transparência e a responsabilidade na tomada de decisões. Espera-se que essas medidas contribuam para a redução da dependência de decisões centralizadas, promovam a sustentabilidade financeira e fortaleçam a capacidade do Family Office de enfrentar desafios futuros., caracterizada por desafios de governança, reestruturação patrimonial e busca por sustentabilidade a longo prazo. O pedido de recuperação judicial da indústria, a venda da sede e os conflitos societários evidenciam uma tentativa de adaptação a um novo modelo de gestão. As entrevistas revelam esforços para profissionalizar ainda mais a administração, reduzir a dependência de ativos industriais e focar na preservação do patrimônio familiar. Esta fase reflete uma transição da fase de rejuvenescimento para o declínio, evidenciada por sinais concretos observados nas entrevistas, como a crescente dificuldade em manter a liquidez, o aumento da dependência de decisões centralizadas e a redução da capacidade de geração de receitas sustentáveis. Além disso, destaca-se o impacto de crises familiares, o pedido de recuperação judicial da indústria e a venda de ativos estratégicos, que indicam um enfraquecimento da estrutura patrimonial e da governança, características típicas da fase de declínio, conforme a teoria do ciclo de vida organizacional de Lester et al. (2003)., conforme a teoria do ciclo de vida organizacional de Lester et al. (2003).

O ciclo de vida do Family Office evidencia que, embora crises sejam inevitáveis, a resiliência da governança e estratégias adaptativas são essenciais para garantir a continuidade da organização em contextos desafiadores.

#### **4.4 Ciclo de Vida e Indicadores no SFO**

Assaf Neto (2021) discute que os ciclos de vida organizacionais de um Single Family Office (SFO), enquanto estruturas de governança patrimonial singularizadas, requerem a adoção de indicadores específicos que transcendam métricas financeiras tradicionais e abrangem aspectos relacionados à sua funcionalidade estratégica e à perpetuação do patrimônio familiar. Sob a perspectiva técnica, a identificação e o acompanhamento de tais indicadores são essenciais para assegurar a eficácia das transições intergeracionais, a robustez da governança corporativa e a adaptabilidade às mudanças normativas e econômicas.

Dentre os indicadores financeiros, destacam-se a Receita Líquida, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e o Índice de Endividamento, que mensuram a eficiência financeira e a sustentabilidade do SFO. Essas métricas devem ser interpretadas à luz de sua correlação com a preservação de ativos e a geração de liquidez suficiente para atender tanto às necessidades operacionais quanto às demandas específicas dos membros familiares. A variação desses indicadores ao longo das fases de crescimento, maturidade e declínio do ciclo de vida organizacional pode revelar o grau de alocação eficiente dos recursos, bem como a exposição a riscos sistêmicos ou específicos (Assaf Neto, 2021).

Ademais, indicadores estratégicos são imprescindíveis para avaliar a eficácia das políticas internas e a coesão do planejamento sucessório. A Taxa de Renovação Geracional e a Taxa de Aderência ao Protocolo Familiar, por exemplo, são métricas qualitativas que sinalizam o grau de envolvimento das novas gerações na gestão patrimonial e a conformidade com os valores e diretrizes institucionais delineados pela família. Em um escopo jurídico, a análise documental e o monitoramento da conformidade regulatória emergem como critérios críticos, especialmente em

jurisdições que impõem regras tributárias complexas e exigências específicas para a governança corporativa de FOs (Assaf Neto, 2021).

No que tange aos indicadores de governança, a Qualidade do Quadro Societário e a Eficiência dos Processos de Compliance são categorias que devem ser analisadas com rigor. A composição do conselho familiar e sua funcionalidade na mitigação de conflitos internos e na definição de diretrizes estratégicas são fatores essenciais para garantir a perpetuidade do SFO. O monitoramento de índices de litigância patrimonial ou disputas familiares, bem como os tempos médios de resolução desses litígios, contribui para identificar a solidez da estrutura de governança. Finalmente, indicadores associados à sustentabilidade organizacional, como o Índice de Diversificação de Ativos e a Taxa de Resiliência Econômica, são instrumentos indispensáveis para aferir a capacidade do SFO de atravessar crises macroeconômicas e de adaptar-se a novas demandas de mercado.

A análise destes indicadores em conjunto com os ciclos de vida organizacionais permite não apenas delinear diagnósticos precisos, mas também antecipar cenários e estruturar estratégias robustas para a manutenção e expansão do patrimônio familiar, balizando-se por uma gestão que integre valores familiares à maximização do desempenho econômico (Assaf Neto, 2021).

Na Tabela 26 são apresentados os principais indicadores contábeis que são comumente utilizados em SFO:

**Tabela 26**

*Indicadores contábeis para SFO*

<b>Indicador</b>	<b>Explicação</b>	<b>Fórmula ou Método de Cálculo</b>
<b>Receita Líquida</b>	Mede o total de receitas geradas pelo SFO, descontados impostos, devoluções e descontos, refletindo a real capacidade de geração de receita operacional.	Receita Bruta - Impostos - Devoluções - Descontos
<b>Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)</b>	Avalia a eficiência da gestão do SFO em gerar lucros com base no patrimônio líquido disponível.	$(\text{Lucro Líquido} \div \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$
<b>Índice de Endividamento</b>	Mensura a proporção entre as obrigações financeiras e os recursos próprios, indicando a dependência de capital de terceiros.	$(\text{Dívidas Totais} \div \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$
<b>Taxa de Renovação Geracional</b>	Mede a porcentagem de novos membros familiares integrados às funções de gestão, refletindo a eficácia do planejamento sucessório.	$(\text{Número de Membros Familiares em Funções de Gestão na Nova Geração} \div \text{Total de Membros da Geração Anterior}) \times 100$
<b>Taxa de Aderência ao Protocolo Familiar Conformidade Regulatória</b>	Indica a conformidade dos membros familiares às diretrizes e regras estabelecidas no protocolo ou constituição familiar.	$(\text{Número de Regras Cumpridas} \div \text{Total de Regras no Protocolo}) \times 100$
<b>Qualidade do Quadro Societário</b>	Verifica o cumprimento de normas e regulamentos aplicáveis ao SFO, especialmente em relação à gestão patrimonial e fiscal.	Número de Não-Conformidades Identificadas $\div$ Total de Obrigações Regulatórias
<b>Eficiência dos Processos de Compliance</b>	Avalia a composição e a funcionalidade do conselho familiar ou societário em termos de diversidade, competências e alinhamento estratégico.	Pontuação baseada em critérios como diversidade, número de reuniões e resolução de conflitos (escala qualitativa).
<b>Índices de Litigância Patrimonial</b>	Mede a eficácia e agilidade dos processos de conformidade fiscal, regulatória e patrimonial.	$(\text{Número de Processos Concluídos no Prazo} \div \text{Total de Processos de Compliance}) \times 100$
<b>Índice de Diversificação de Ativos</b>	Quantifica o número de disputas familiares ou litigâncias judiciais relacionadas à gestão do patrimônio, indicando possíveis fragilidades na governança.	$(\text{Número de Litígios no Período} \div \text{Total de Casos Registrados})$
	Avalia a variedade de classes de ativos sob gestão, refletindo a mitigação de riscos e a resiliência do portfólio patrimonial.	$(\text{Número de Classes de Ativos} \div \text{Total de Ativos Geridos}) \times 100$

**Taxa de Resiliência Econômica**

Mede a capacidade do SFO de suportar crises econômicas sem comprometer sua sustentabilidade financeira.

$$\frac{((\text{Receita Pós-Crise} - \text{Receita Pré-Crise}) \div \text{Receita Pré-Crise}) \times 100}{}$$

Fonte: elaborado pela autora, com base em Assaf Neto (2021)

A análise documental constitui uma etapa fundamental para a construção do conhecimento empírico que sustenta a avaliação do ciclo de vida organizacional do SFO. Para este estudo, foram coletados e analisados os balanços patrimoniais (BP) e as demonstrações do resultado do exercício (DRE) de cada década, fornecendo informações financeiras essenciais para entender a evolução do SFO ao longo do tempo. Esses documentos não apenas revelam a saúde financeira do SFO em momentos específicos, mas também servem como base para compreender a evolução das decisões estratégicas da organização, suas mudanças operacionais e os desafios enfrentados (Bryman, 2016).

O balanço patrimonial e a DRE são instrumentos essenciais para a análise da performance financeira e operacional de uma organização. O balanço patrimonial oferece uma visão estática da posição financeira de uma organização, mostrando ativos, passivos e patrimônio líquido, enquanto a DRE apresenta o desempenho financeiro da organização ao longo de um período, detalhando receitas, custos, despesas e o lucro ou prejuízo gerado.

Esses documentos são fundamentais para o SFO, pois possibilitam uma análise detalhada dos fluxos financeiros, ajudando a identificar padrões de sustentabilidade e eficiência ao longo do ciclo de vida da organização. Conforme apontado por Bryman (2016), uma análise financeira robusta, integrada com dados qualitativos, reflete a evolução das fases do ciclo de vida de uma organização, ajudando a diagnosticar e entender melhor os momentos críticos e as transições que a organização atravessa.

O levantamento dos balanços e DRE de cada década oferece uma base quantitativa para validar ou refutar as proposições do estudo, permitindo uma compreensão mais clara das escolhas estratégicas e operacionais do SFO. Além disso, ao analisar os padrões financeiros que sustentaram as decisões estratégicas em cada fase do ciclo de vida, é possível verificar como as finanças da organização sustentaram ou foram impactadas por mudanças operacionais e estratégicas (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

A análise dos indicadores financeiros segue a metodologia de Necyk et al. (2007), que destaca a importância de avaliar métricas como Receita Líquida, Lucro Líquido, ROE e Índice de Liquidez para identificar padrões financeiros e sua relação com as fases do ciclo de vida organizacional.

#### **4.4.1 Análise dos Indicadores Financeiros e Impacto no Ciclo de Vida do SFO**

##### *4.4.1.1 Indicadores Financeiros da Primeira Década (1982-1992) – Fase de Nascimento*

A fase de nascimento de uma organização caracteriza-se por desafios financeiros significativos, incluindo baixa geração de receita, rentabilidade instável e forte dependência de capital externo (Lester, Parnell & Carraher, 2003). Conforme apontado por Necyk et al. (2007), nesse estágio, as organizações ainda não se consolidaram no mercado, resultando em indicadores financeiros voláteis e menor capacidade de retorno sobre o capital investido.

A Proposição 2 deste estudo sugere que os indicadores financeiros refletem as transições organizacionais e estratégicas associadas ao ciclo de vida do SFO. Nesse contexto, espera-se que a Receita Operacional Líquida seja baixa ou inexistente, que o Resultado do Exercício apresente valores negativos ou variáveis, que o ROE seja instável e que o Índice de Liquidez permaneça reduzido, evidenciando a necessidade de capital de terceiros.

Dessa forma, os dados financeiros do SFO serão analisados para verificar a compatibilidade dos indicadores com a fase de nascimento no ciclo de vida organizacional.

Tabela 27

Indicador Financeiro Década de 1982 a 1992

Indicador	Valor Calculado	Resultado Esperado para a Fase de Nascimento	Compatível com a Expectativa?
Receita Operacional Líquida	Cr\$ 2.969.489	Baixa ou inexistente	✓
Resultado do Exercício	Cr\$ 1.156.470.250	Negativo ou variável	✗
ROE (%)	3,38%	Negativo ou variável	✓
Índice de Liquidez	0,83	Baixo ou inexistente	✓

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores financeiros analisados para a primeira década refletem, em grande parte, as características esperadas para a fase de nascimento de uma organização. O baixo nível de receita operacional líquida, o ROE reduzido e o índice de liquidez abaixo de 1,0 demonstram que a empresa ainda estava em processo de estruturação. Esses resultados indicam que o SFO dependia de capital de terceiros e não possuía um modelo de negócios consolidado, conforme descrito na literatura sobre ciclo de vida organizacional (Lester, Parnell e Carraher, 2003).

## a) Receita Operacional Líquida

Valor calculado: Cr\$ 2.969.489

Resultado esperado para a fase de nascimento: Baixa ou inexistente

Análise: O baixo volume da Receita Operacional Líquida confirma que o SFO ainda não havia consolidado sua posição no mercado, enfrentando dificuldades para gerar fluxo de caixa sustentável. De acordo com Lester, Parnell e Carraher (2003), organizações na fase de nascimento ainda estão estruturando suas operações e construindo sua base de clientes, o que impacta diretamente a geração de receita.

## b) Resultado do Exercício

Valor calculado: Cr\$ 1.156.470.250

Resultado esperado para a fase de nascimento: Negativo ou variável

Análise: Diferentemente do esperado, o resultado do exercício foi positivo, o que pode indicar ganhos extraordinários ou uma estratégia inicial eficiente de controle de custos. No entanto, Necyk et al. (2007) destacam que, em fases iniciais, os resultados podem ser instáveis e não necessariamente indicar um modelo de negócios sustentável. Além disso, o baixo ROE sugere que essa lucratividade pode ser atribuída a fatores externos, e não a uma rentabilidade operacional consolidada.

## c) ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

Valor calculado: 3,38%

Resultado esperado para a fase de nascimento: Negativo ou variável

Análise: O ROE reduzido indica ineficiência na geração de retorno sobre o capital investido, o que é característico de empresas em fase de estruturação. Segundo Lester et al. (2003), essa fase é marcada por investimentos significativos em desenvolvimento do negócio, que podem comprometer a rentabilidade no curto prazo.

## d) Índice de Liquidez

Valor calculado: 0,83

Resultado esperado para a fase de nascimento: Baixo ou inexistente

Análise: O Índice de Liquidez inferior a 1,0 demonstra que a empresa não possuía ativos circulantes suficientes para cobrir suas obrigações de curto prazo, reforçando sua dependência de capital externo. Esse comportamento é típico de empresas em fase de nascimento, que frequentemente precisam buscar financiamento para sustentar suas operações (Necyk et al., 2007).

#### 4.4.1.1.1 *Achados Primeira Década*

Os indicadores financeiros analisados para a primeira década (1982-1992) refletem, em grande parte, as características esperadas para a fase de nascimento do SFO. A Receita Operacional Líquida reduzida, o ROE baixo e o Índice de Liquidez inferior a 1,0 indicam que a organização ainda estava em fase de estruturação, com dificuldade na geração de receita e forte dependência de capital externo para sustentar suas operações.

O único indicador que divergiu da expectativa foi o Resultado do Exercício positivo, o que pode indicar ganhos não recorrentes ou uma gestão inicial de custos que favoreceu o desempenho financeiro. No entanto, conforme destacado por Lester, Parnell e Carraher (2003), organizações em fase inicial tendem a apresentar rentabilidade instável, e um resultado positivo pode não ser suficiente para caracterizar uma consolidação financeira.

Os resultados obtidos reforçam a Proposição 2, ao demonstrar que os indicadores financeiros analisados refletem as transições estratégicas e estruturais do ciclo de vida organizacional do SFO. Além disso, a Proposição 1 é validada, pois evidencia que a integração de diferentes fontes de evidência – como entrevistas, documentos e observações – permite uma análise mais precisa da fase de nascimento da organização Necyk et al., 2007.

#### 4.4.1.2 *Indicadores Financeiros da Segunda Década (1993-2002) – Fase de Crescimento*

A fase de crescimento é caracterizada pela expansão operacional e pelo aumento da base de receitas, refletindo um cenário de maior previsibilidade financeira e redução da volatilidade nos resultados (Lester et al., 2003). De acordo com Necyk et al. (2007), empresas nesse estágio consolidam sua posição no mercado, aprimorando sua capacidade de geração de valor e estabilizando seus indicadores financeiros.

Conforme a Proposição 2, espera-se que os indicadores dessa fase evidenciem um crescimento expressivo na Receita Operacional Líquida, estabilização do Resultado do Exercício, aumento do ROE e um Índice de Liquidez relativamente elevado, demonstrando maior capacidade da organização em cobrir suas obrigações de curto prazo sem depender excessivamente de capital externo.

A análise dos dados financeiros do SFO permitirá avaliar a aderência dos indicadores à teoria do ciclo de vida organizacional.

**Tabela 28**

*Indicador Financeiro Década de 1993 a 2002*

Indicador	Valor Calculado	Resultado Esperado para a Fase de Crescimento	Compatível com a Expectativa?
Receita Operacional Líquida	R\$ 3.941.295,98	Crescimento rápido	✓
Resultado do Exercício	R\$ 2.166.863,01	Começa a aumentar e estabilizar	✓
ROE (%)	14,22%	Torna-se positivo	✓
Índice de Liquidez	4,05	Elevado	✓

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores financeiros analisados para a segunda década refletem, em grande parte, as características esperadas para a fase de crescimento de uma organização. O aumento significativo

da **Receita Operacional Líquida**, a estabilização do **Resultado do Exercício**, o **ROE positivo** e o **Índice de Liquidez elevado** demonstram que o SFO consolidou suas operações e passou a operar com maior eficiência financeira. Esses resultados indicam que a empresa conseguiu expandir sua base de receitas, reduzir sua dependência de capital externo e melhorar sua rentabilidade, características típicas de organizações em fase de crescimento, conforme descrito na literatura sobre ciclo de vida organizacional (Lester, Parnell e Carraher, 2003).

#### a) Receita Operacional Líquida

Valor calculado: R\$ 3.941.295,98

Resultado esperado para a fase de crescimento: Crescimento rápido

Análise: O aumento da Receita Operacional Líquida demonstra que o SFO avançou em sua consolidação de mercado, expandindo suas operações e aumentando sua base de receitas. Segundo Lester, Parnell e Carraher (2003), organizações na fase de crescimento apresentam um aumento expressivo na geração de receita à medida que se estruturam e conquistam maior participação no mercado. Esse comportamento é esperado para a transição de uma empresa em fase inicial para um estágio de maior estabilidade financeira.

#### b) Resultado do Exercício

Valor calculado: R\$ 2.166.863,01

Resultado esperado para a fase de crescimento: Começa a aumentar e estabilizar

Análise: O resultado positivo do exercício confirma que o SFO conseguiu melhorar sua rentabilidade, reduzindo a volatilidade dos lucros. Esse comportamento é condizente com a fase de crescimento, na qual as empresas passam a operar com maior previsibilidade financeira e conseguem estabilizar sua lucratividade (Necyk et al., 2007). Esse resultado sugere que o SFO implementou estratégias financeiras eficazes, reduzindo perdas e otimizando seus processos operacionais.

#### c) ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)

Valor calculado: 14,22%

Resultado esperado para a fase de crescimento: Torna-se positivo

Análise: O ROE positivo e em crescimento indica que o SFO começou a gerar retornos mais consistentes sobre o capital investido. De acordo com Lester et al. (2003), empresas nessa fase passam a apresentar um melhor aproveitamento dos recursos financeiros, resultando em um aumento na eficiência operacional e na rentabilidade. Esse indicador reforça que o SFO estava consolidando sua estrutura financeira e reduzindo riscos associados a investimentos iniciais.

#### d) Índice de Liquidez

Valor calculado: 4,05

Resultado esperado para a fase de crescimento: Elevado

Análise: O Índice de Liquidez elevado indica que o SFO passou a ter maior segurança financeira para cumprir suas obrigações de curto prazo, reduzindo sua dependência de capital externo. Segundo Necyk et al. (2007), empresas na fase de crescimento tendem a melhorar sua liquidez, pois aumentam sua receita operacional e adotam práticas de gestão financeira mais eficazes. Esse índice sugere que o SFO conseguiu acumular recursos suficientes para manter um equilíbrio financeiro mais sustentável.

#### 4.4.1.2.1 Achados Segunda Década

**Achados:** Os indicadores financeiros analisados para a segunda década (1993-2002) demonstram que o SFO avançou da fase de nascimento para a fase de crescimento, consolidando suas operações e apresentando maior previsibilidade financeira. A Receita Operacional Líquida

apresentou crescimento significativo, o Resultado do Exercício tornou-se mais estável, o ROE tornou-se positivo e o Índice de Liquidez foi elevado, indicando maior segurança financeira.

Esses resultados reforçam a Proposição 2, demonstrando que os indicadores financeiros refletem as transições organizacionais e estruturais do ciclo de vida do SFO. Além disso, a Construção 1 é validada ao evidenciar que a integração de diferentes fontes de evidência permite um diagnóstico mais preciso das fases do ciclo de vida organizacional (Necyk et al., 2007).

#### 4.4.1.3 Indicadores Financeiros da Terceira Década (2003-2012) – Fase de Maturidade

A fase de maturidade representa um período de estabilidade organizacional, no qual a empresa atinge um nível consolidado de operações, apresentando receitas previsíveis e maior eficiência financeira (Lester et al., 2003). Nessa etapa, a organização já se posiciona de forma sólida no mercado e busca estratégias para a preservação e o crescimento sustentável de seu patrimônio.

Segundo Necyk et al. (2007), espera-se que, na maturidade, os indicadores financeiros apresentem menor volatilidade. A Receita Operacional Líquida e o Resultado do Exercício tendem a crescer de forma moderada, enquanto o ROE se mantém positivo, refletindo eficiência na alocação de capital. O Índice de Liquidez, por sua vez, deve demonstrar equilíbrio, sinalizando menor necessidade de captação de recursos externos.

Dessa forma, os dados do SFO serão analisados para verificar a compatibilidade dos indicadores com a estabilidade esperada para essa fase.

**Tabela 29**

*Indicador Financeiro Década de 2003 a 2012*

Indicador	Valor Calculado	Resultado Esperado para a Fase de Crescimento	Compatível com a Expectativa?
Receita Operacional Líquida	R\$ 4.132.240,24	Estável ou crescimento lento	✓
Resultado do Exercício	R\$ 5.545.631,54	Estável ou em leve crescimento	✓
ROE (%)	15,34%	Fortemente positivo	✓
Índice de Liquidez	65,94	Estável ou crescimento lento	✓

Fonte: Elaborado pela autora.

Os indicadores financeiros analisados para a terceira década (2003-2012) refletem, em grande parte, as características esperadas para a fase de maturidade de uma organização. A estabilização da Receita Operacional Líquida, o crescimento contínuo do Resultado do Exercício, o ROE positivo e consistente, e o Índice de Liquidez extremamente elevado indicam que o SFO atingiu um estágio de maior previsibilidade financeira e eficiência operacional. Esses resultados demonstram que a empresa consolidou sua posição no mercado, apresentando margens sustentáveis e menor dependência de capital externo. Tais características são coerentes com o que a literatura define como fase de maturidade dentro do ciclo de vida organizacional, na qual a empresa opera de forma mais equilibrada e rentável, buscando estratégias para manter seu desempenho e evitar a estagnação (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

##### **a) Receita Operacional Líquida**

Valor calculado: R\$ 4.132.240,24

Resultado esperado: Estável ou crescimento lento

Análise: A estabilidade da Receita Operacional Líquida confirma que o SFO já havia alcançado um patamar consolidado de geração de receita. Empresas em fase de maturidade tendem a apresentar crescimento mais moderado, mas com maior previsibilidade, pois operam em mercados estabelecidos e com menor volatilidade nas vendas (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

**b) Resultado do Exercício**

Valor calculado: R\$ 5.545.631,54

Resultado esperado: Estável ou em leve crescimento

Análise: O crescimento contínuo do Resultado do Exercício reflete uma gestão eficiente dos custos e uma estrutura financeira mais robusta. Conforme Necyk et al. (2007), organizações em maturidade mantêm margens operacionais saudáveis e previsíveis, características observadas no SFO durante essa década.

**c) ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)**

Valor calculado: 15,34%

Resultado esperado: Fortemente positivo

Análise: O ROE elevado indica que a empresa estava gerando retornos consistentes sobre o patrimônio líquido, demonstrando eficiência na alocação de recursos. Segundo Lester et al. (2003), esse é um dos principais indicadores de empresas que atingiram a maturidade, pois mostra a capacidade de gerar lucro sem depender excessivamente de capital externo.

**d) Índice de Liquidez**

Valor calculado: 65,94

Resultado esperado: Estável ou crescimento lento

Análise: O Índice de Liquidez extremamente elevado sugere uma grande capacidade da empresa em honrar suas obrigações de curto prazo. Empresas em maturidade geralmente possuem menor necessidade de capital de terceiros, o que reforça sua estabilidade financeira (Necyk et al., 2007).

*4.4.1.3.1 Achados Terceira Década*

**Achados:** Os indicadores financeiros analisados para a terceira década (2003-2012) confirmam que o SFO alcançou a fase de maturidade, consolidando suas operações e apresentando estabilidade financeira. A Receita Operacional Líquida manteve-se estável, o Resultado do Exercício apresentou crescimento moderado, o ROE elevado demonstrou eficiência na geração de retorno sobre o patrimônio líquido, e o Índice de Liquidez extremamente alto evidenciou a solidez financeira da organização.

Esses resultados reforçam a **Proposição 2**, demonstrando que os indicadores financeiros refletem as transições organizacionais e estruturais do ciclo de vida do SFO. Além disso, a **Construção 1** é validada ao evidenciar que a integração de diferentes fontes de evidência possibilita um diagnóstico mais preciso das fases do ciclo de vida organizacional (Necyk et al., 2007).

*4.4.1.4 Indicadores Financeiros da Quarta Década (2013-2022) – Fase de Declínio*

A fase de declínio é marcada por desafios operacionais e financeiros que podem comprometer a sustentabilidade da organização. Empresas nesse estágio enfrentam quedas na Receita Operacional Líquida, redução da rentabilidade e dificuldades na manutenção da competitividade (Lester et al., 2003). Segundo Necyk et al. (2007), esse período exige reavaliação estratégica para evitar a deterioração financeira.

Conforme a Proposição 2, durante o declínio, os indicadores financeiros devem refletir uma estagnação ou redução da Receita Operacional Líquida, queda no Resultado do Exercício e possível variação negativa do ROE. Além disso, o Índice de Liquidez pode apresentar crescimento atípico, caso a empresa opte por reduzir investimentos ou acumular ativos líquidos como estratégia de precaução diante da instabilidade.

Com base nos dados coletados, será analisado se os indicadores financeiros do SFO evidenciam um padrão compatível com essa fase do ciclo de vida organizacional.

Tabela 30

Indicador Financeiro Década de 2013 a 2023

<i>Indicador</i>	<i>Valor Calculado 2021 (Rejuvenescimento)</i>	<i>Expectativa</i>	<i>Compatível com a Expectativa?</i>	<i>Valor Calculado 2022 (Declínio)</i>	<i>Expectativa (Declínio)</i>	<i>Compatível com a Expectativa? (Declínio)</i>	<i>Varição (%)</i>
Receita Operacional Líquida	R\$ 34.546.063,69	Variação dependendo das estratégias adotadas	✓	R\$ 1.318.887,80	Estagnada ou em declínio	✓	-96,18%
Resultado do Exercício	R\$ 30.185.497,99	Pode melhorar com inovação	✓	R\$ 153.131,84	Reduzido ou negativo	✓	-99,49%
ROE (%)	82,88%	Variação dependendo das novas iniciativas	✓	0,61%	Pode tornar-se negativo	✓	-99,26%
Índice de Liquidez	1,37	Leve Crescimento	✓	1,13	Pode aumentar	✓	-17,52%

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos indicadores financeiros da quarta década (2013-2022) demonstra que, até 2021, o SFO seguia uma trajetória alinhada à fase de Rejuvenescimento, conforme identificado na análise documental e de acordo com o esperado pela teoria central do estudo. A estratégia adotada indicava um movimento claro de transição: o Family Office deixaria de atuar no setor imobiliário e passaria a concentrar suas operações na gestão de ativos financeiros. Essa mudança tinha como objetivo aumentar a rentabilidade e garantir a continuidade patrimonial, estratégia compatível com empresas em fase de reinvenção dentro do ciclo de vida organizacional (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

Contudo, conforme evidenciado neste capítulo ao se analisar o histórico do SFO, a crise na indústria impactou diretamente os resultados financeiros da organização. Embora o SFO não tivesse relação de controle ou atividades diretas com a indústria, a gestão decidiu realizar aportes financeiros significativos para sustentá-la durante o período de instabilidade. Essa decisão resultou na descapitalização do SFO, afetando sua liquidez e comprometendo sua capacidade de geração de resultados.

Em apenas 12 meses, os números refletem uma transição brusca para a fase de Declínio. A deterioração dos indicadores em 2022 é evidente: a Receita Operacional Líquida sofreu queda expressiva, o Resultado do Exercício praticamente se extinguiu, o ROE despencou, e o Índice de Liquidez, apesar de ainda elevado, reduziu-se consideravelmente. Esses dados reforçam a Proposição 2, ao demonstrar que os indicadores financeiros refletem as mudanças estruturais e estratégicas do SFO, e validam a Proposição 1, ao mostrar, por meio da triangulação entre análise documental, entrevistas e observação participativa, que a crise na indústria — um setor independente do Family Office — acabou provocando uma crise de recursos dentro do SFO, conduzindo-o rapidamente para a fase de Declínio.

#### a) **Receita Operacional Líquida**

Valor calculado (2021 - Rejuvenescimento): R\$ 34.546.063,69

Valor calculado (2022 - Declínio): R\$ 1.318.887,80

Resultado esperado: Crescimento variável no rejuvenescimento; estagnada ou em declínio no declínio

Em 2021, a Receita Operacional Líquida estava em um patamar elevado, condizente com um Family Office que havia consolidado sua transição para o setor de ativos financeiros. Esse crescimento era esperado para a fase de Rejuvenescimento, onde a organização busca novas fontes de receita e amplia sua presença no mercado (Lester et al., 2003).

No entanto, em 2022, a Receita Operacional Líquida sofreu uma redução de 96,18%, evidenciando uma perda significativa da capacidade de geração de caixa. Essa queda confirma a transição para a fase de Declínio, caracterizada pela redução da competitividade e pela dificuldade da organização em sustentar suas atividades financeiras (Necyk et al., 2007).

#### **b) Resultado do Exercício**

Valor calculado (2021 - Rejuvenescimento): R\$ 30.185.497,99

Valor calculado (2022 - Declínio): R\$ 153.131,84

Resultado esperado: Pode melhorar com inovação no rejuvenescimento; reduzido ou negativo no declínio

O Resultado do Exercício em 2021 indicava um Family Office extremamente lucrativo, consolidando os ganhos oriundos de sua nova estratégia de investimentos. Esse comportamento era esperado na fase de Rejuvenescimento, onde as empresas buscam inovar e otimizar seus processos para sustentar sua rentabilidade (Lester et al., 2003).

Porém, em 2022, o resultado despencou 99,49%, praticamente eliminando a lucratividade do SFO. Esse comportamento é típico da fase de Declínio, quando a organização passa a operar com margens reduzidas e enfrenta dificuldades operacionais e financeiras. O cruzamento dessas informações com as entrevistas e a análise documental revelou que essa deterioração foi diretamente causada pela crise na indústria, que cortou os fluxos de financiamento externos do SFO e inviabilizou sua estratégia de reinvenção.

#### **c) ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido)**

Valor calculado (2021 - Rejuvenescimento): 82,88%

Valor calculado (2022 - Declínio): 0,61%

Resultado esperado: Variação dependendo das novas iniciativas no rejuvenescimento; pode tornar-se negativo no declínio

O ROE em 2021 indicava uma gestão extremamente eficiente dos recursos do SFO, refletindo uma alta capacidade de gerar retorno sobre o patrimônio líquido investido. Essa situação é típica da fase de Rejuvenescimento, onde a empresa implementa novas iniciativas estratégicas e obtém ganhos consistentes sobre seu capital (Necyk et al., 2007).

Já em 2022, o ROE caiu drasticamente para 0,61%, evidenciando a completa perda da rentabilidade e o avanço da empresa para a fase de Declínio. Esse comportamento reforça a literatura sobre ciclo de vida organizacional, que aponta que empresas nessa fase enfrentam dificuldades para gerar valor a partir do capital investido e frequentemente necessitam de ajustes profundos ou reestruturações financeiras para recuperar sua posição (Lester et al., 2003).

#### **d) Índice de Liquidez**

Valor calculado (2021 - Rejuvenescimento): 1,37

Valor calculado (2022 - Declínio): 1,13

Resultado esperado: Leve crescimento no rejuvenescimento; pode aumentar no declínio

Em 2021, o Índice de Liquidez mostrava que o SFO ainda mantinha um equilíbrio financeiro sólido, garantindo recursos para cobrir suas obrigações de curto prazo. Esse resultado é compatível com a fase de Rejuvenescimento, onde a empresa mantém uma posição de liquidez estável ou levemente crescente à medida que estrutura sua nova estratégia financeira (Necyk et al., 2007).

Entretanto, em 2022, houve uma redução de 17,52% no Índice de Liquidez, indicando uma pressão maior sobre os ativos líquidos da empresa. Essa queda sugere que o SFO precisou utilizar parte de seus recursos para cobrir despesas operacionais, evidenciando o início de uma possível descapitalização. Esse comportamento é esperado na fase de Declínio, pois organizações nesse estágio frequentemente enfrentam dificuldades para manter seus níveis de liquidez, especialmente quando suas fontes de receita são reduzidas (Lester et al., 2003).

#### *4.4.1.4.1 Achados Quarta Década*

A análise dos indicadores financeiros para a quarta década do SFO revela uma transição drástica entre a fase de rejuvenescimento e o declínio, evidenciando uma mudança estrutural significativa no desempenho da organização. Em 2021, os números indicavam que o SFO estava altamente capitalizado e em um processo de reinvenção estratégica, abandonando progressivamente o setor imobiliário para se posicionar como um gestor de ativos financeiros. O cenário apresentado era compatível com a literatura sobre a fase de rejuvenescimento, onde a empresa busca novas oportunidades e alternativas para manter sua rentabilidade e sustentabilidade no longo prazo (Lester, Parnell & Carraher, 2003).

Entretanto, o impacto da crise na indústria, desvinculada do SFO em termos de controle e atividades, levou a uma decisão interna de realocação de recursos para socorrer a empresa industrial. Essa decisão estratégica provocou uma descapitalização expressiva do SFO, resultando em um rápido e acentuado declínio financeiro. Em um intervalo de apenas 12 meses, a Receita Operacional Líquida caiu 96,18%, o Resultado do Exercício sofreu uma redução de 99,49%, e o ROE despencou de 82,88% para 0,61%, revelando uma perda quase total da capacidade de retorno sobre o patrimônio líquido.

O Índice de Liquidez, que em 2021 indicava uma posição financeira equilibrada, apresentou um leve declínio para 1,13, sinalizando uma redução da margem de segurança financeira. Esse comportamento é característico da fase de declínio, conforme descrito na teoria do ciclo de vida organizacional, onde as empresas passam a depender mais de recursos externos para manter suas operações e enfrentam dificuldades para reverter a tendência de deterioração financeira (Necyk et al., 2007).

Dessa forma, os resultados corroboram não apenas a Proposição 2, ao demonstrar que os indicadores financeiros refletem as transições estratégicas do ciclo de vida organizacional do SFO, mas também validam a Proposição 1, por meio da triangulação das fontes documentais, entrevistas e observação participativa. A crise na indústria, ainda que sem relação direta com a estrutura e operações do SFO, impactou a organização de forma significativa, levando-a a uma nova fase de seu ciclo de vida. Esse achado reforça a interdependência entre a tomada de decisão interna e fatores externos que podem alterar a trajetória financeira de uma organização, evidenciando a necessidade de estratégias robustas para mitigar riscos e garantir a sustentabilidade do modelo de negócios.

#### *4.4.2 Consolidação dos Achados e Impactos no Ciclo de Vida do SFO*

A análise dos indicadores financeiros ao longo das quatro décadas evidenciou padrões compatíveis com o modelo de ciclo de vida organizacional, conforme descrito por Lester, Parnell e Carraher (2003). Cada fase apresentou características distintas em relação à Receita Operacional Líquida, Resultado do Exercício, ROE e Índice de Liquidez, permitindo identificar com clareza as transições estratégicas do SFO. Esses achados foram reforçados pela triangulação de fontes documentais, entrevistas e observação participativa, o que fortalece a confiabilidade dos dados a.

#### 4.4.2.1 *Evolução das Fases do SFO e sua Correspondência com a Teoria*

Os dados financeiros demonstram que o SFO percorreu um ciclo completo de evolução organizacional, iniciando na fase de nascimento (1982-1992), caracterizada por baixa geração de receita e dependência de capital externo, seguido da fase de crescimento (1993-2002), quando a estrutura se consolidou e a previsibilidade financeira aumentou. Na fase de maturidade (2003-2012), os resultados estabilizaram-se, refletindo eficiência operacional e uma posição financeira robusta.

No entanto, conforme pontua Miller e Friesen (1984), a maturidade pode levar à estagnação caso não haja inovação contínua. Para evitar esse risco, o SFO direcionou sua estratégia para um **rejuvenescimento organizacional (2013-2021)**, conforme evidenciado nos números de 2021. A decisão de encerrar gradualmente sua atuação no setor imobiliário e redirecionar seus investimentos para ativos financeiros estava alinhada a essa fase de transformação. Segundo De Massis, Audretsch, Uhlaner e Kammerlander (2018), Family Offices frequentemente adotam estratégias de diversificação patrimonial para garantir a perenidade do capital geracional.

A análise documental apontava que a década se encerraria com um SFO financeiramente estável, pronto para explorar novas oportunidades e maximizar a rentabilidade em mercados financeiros globais. Essa abordagem está alinhada com a teoria do rejuvenescimento organizacional proposta por Lester et al. (2003), na qual empresas em fase avançada buscam novas formas de crescimento para evitar a inércia estratégica.

#### 4.4.2.2 *O Impacto da Crise na Indústria e a Descapitalização do SFO*

Contudo, a trajetória esperada foi abruptamente interrompida em 2022. A crise na Indústria—setor desvinculado do SFO em termos de controle e atividades—desencadeou uma decisão de aporte financeiro emergencial para sustentar sua operação. Embora os Family Offices tradicionalmente busquem preservar a autonomia e evitar a interferência nos negócios operacionais, estudos indicam que, em casos de forte envolvimento familiar, há maior propensão a decisões estratégicas baseadas na preservação do legado em detrimento da racionalidade financeira (Bennedsen, Pérez-González & Wolfenzon, 2010).

Essa decisão descapitalizou o SFO, comprometendo sua capacidade de sustentação financeira e levando-o rapidamente à fase de declínio. Em apenas um ano, a Receita Operacional Líquida caiu 96,18%, o Resultado do Exercício retraiu-se em 99,49%, o ROE despencou de 82,88% para 0,61%, e o Índice de Liquidez reduziu-se em 17,52%. Essa deterioração dos indicadores comprova o impacto direto da realocação de recursos, um cenário amplamente discutido na literatura sobre Family Offices e a interdependência financeira entre holdings patrimoniais e empresas operacionais (Caselli & Gatti, 2017).

#### 4.4.2.3 *Validação da Proposição 2 e Interdependência com a Proposição 1*

Os achados reforçam a **Proposição 2**, ao demonstrar que os indicadores financeiros refletem diretamente as transições organizacionais do SFO. A deterioração financeira observada em 2022 não foi um fenômeno isolado, mas sim o resultado de uma decisão estratégica de apoio à Indústria, evidenciando que mesmo Family Offices altamente capitalizados podem ser impactados por eventos externos caso suas reservas sejam comprometidas.

Além disso, a análise também valida a **Proposição 1**, ao mostrar que a triangulação de fontes documentais, entrevistas e observação participativa foi essencial para compreender a relação entre a crise na Indústria e o declínio do SFO. Embora os números por si só indiquem uma retração significativa, a interpretação dos dados qualitativos permitiu contextualizar a transição de fase, diferenciando fatores internos e externos que levaram à mudança de trajetória.

O caso do SFO evidencia um aspecto crítico na governança dos Family Offices: a necessidade de estabelecer critérios rígidos para a alocação de capital e definir limites claros entre

o patrimônio familiar e investimentos operacionais. Como destaca Zellweger (2017), Family Offices que mantêm estratégias independentes e bem delineadas apresentam maior resiliência a crises setoriais e evitam a erosão patrimonial causada por decisões emocionais ou não planejadas.

#### *4.4.2.4 Reflexões sobre o Olhar do Banqueiro e a Gestão Patrimonial*

A partir dessa análise, surge uma questão relevante para a gestão patrimonial de Family Offices: o equilíbrio entre autonomia e interdependência financeira. O "olhar do banqueiro" sobre os Family Offices é frequentemente associado a um modelo de gestão focado em preservação de capital e otimização de ativos. Bancos privados e instituições financeiras especializadas veem os SFOs como agentes estratégicos que podem atuar de forma independente dos negócios operacionais, garantindo maior estabilidade patrimonial e proteção contra crises setoriais (UBS, 2022).

Por outro lado, a experiência do SFO analisado demonstra que, na prática, essa separação pode ser desafiadora, especialmente quando há forte identidade entre o Family Office e os negócios familiares. Em alguns casos, como destaca De Massis et al. (2018), a governança familiar pode influenciar decisões estratégicas de forma que o Family Office assuma um papel de suporte a empresas operacionais, mesmo que isso comprometa sua liquidez.

Esse achado reforça a necessidade de diretrizes claras sobre governança financeira dentro dos Family Offices, a fim de evitar que decisões conjunturais impactem sua estabilidade de longo prazo. A literatura sobre gestão patrimonial recomenda que Family Offices adotem estruturas de governança que garantam a independência estratégica, minimizando riscos de intervenções não planejadas e preservando a liquidez para oportunidades futuras (Bennedsen et al., 2010).

A análise consolidada do ciclo de vida do SFO demonstra que sua trajetória foi impactada por decisões estratégicas que transcenderam o planejamento inicial. O Family Office seguiu uma evolução alinhada com a teoria do ciclo de vida organizacional, transitando entre nascimento, crescimento, maturidade e rejuvenescimento. No entanto, a crise na Indústria alterou essa trajetória, levando a uma transição acelerada para o declínio.

O estudo reforça a importância da **gestão patrimonial independente** e do desenvolvimento de políticas financeiras que protejam o capital de longo prazo dos Family Offices. Além disso, a experiência analisada ressalta que, mesmo dentro de um modelo consolidado de Family Office, eventos externos e decisões estratégicas inesperadas podem comprometer sua estabilidade financeira.

Portanto, a principal lição extraída dessa análise é a necessidade de **equilíbrio entre compromisso familiar e disciplina financeira**, garantindo que o Family Office possa atuar de maneira sustentável, independente dos desafios enfrentados por outros ativos da família.

#### *4.4.3 Análise das Convergências e Divergências*

A análise comparativa entre as diferentes fontes de evidência revelou padrões de convergência em relação às principais características do ciclo de vida organizacional do SFO. Os dados analisados — incluindo documentos financeiros, entrevistas e observação participativa — demonstraram alinhamento em diversos aspectos, como estrutura societária, desempenho financeiro, governança e dinâmica familiar. No entanto, também foram identificadas divergências que permitem um aprofundamento na compreensão dos desafios enfrentados pela organização ao longo das décadas.

A avaliação dos indicadores financeiros, combinada com as fontes qualitativas, reforça a aplicabilidade da teoria do ciclo de vida organizacional (Lester, Parnell & Carraher, 2003) ao contexto do SFO. A triangulação das evidências confirma que os indicadores analisados refletem as transições organizacionais e os impactos das decisões estratégicas ao longo do tempo.

#### 4.4.3.1 *Convergências nos Achados*

Os achados convergem para um padrão claro de crescimento acelerado do SFO nas duas primeiras décadas analisadas (1992-2002). O aumento expressivo das receitas e a consolidação da organização no mercado foram destacados tanto nos documentos financeiros quanto nas entrevistas e observações participativas. As fontes apontam que, nesse período, a empresa expandiu suas operações, diversificou suas atividades e fortaleceu sua estrutura patrimonial, características compatíveis com a fase de crescimento descrita na literatura (Lester et al., 2003).

No que se refere à rentabilidade e sustentabilidade financeira, os dados também se mostram coerentes com a teoria. Durante as primeiras décadas, o SFO apresentou um ROE elevado, o que sugere um uso eficiente dos recursos próprios e um modelo de crescimento sustentável. Os documentos financeiros demonstram que a organização conseguiu gerar retornos consistentes sobre o patrimônio líquido, resultado também percebido nas entrevistas, nas quais a gestão destacou a eficácia da estratégia adotada para expansão. Esse comportamento se alinha às evidências de que empresas familiares bem estruturadas tendem a buscar estabilidade financeira e retorno sólido sobre o capital investido (Zellweger, 2017).

Outro ponto de convergência relevante foi a estabilidade do Índice de Liquidez. Desde as primeiras décadas, a empresa manteve níveis de liquidez adequados para cobrir suas obrigações de curto prazo, sem recorrer excessivamente a capital de terceiros. Essa característica é comum em Family Offices que optam por estratégias financeiras conservadoras, preservando um patrimônio líquido robusto para garantir sua independência e flexibilidade financeira (Bennedsen, Pérez-González & Wolfenzon, 2010).

A fase de maturidade (2003-2012) também apresentou padrões consistentes com a teoria. A organização manteve a estabilidade da Receita Operacional Líquida e do Resultado do Exercício, refletindo um equilíbrio entre receitas e despesas operacionais. A literatura aponta que, nessa fase, as empresas tendem a consolidar sua posição no mercado e operar com maior previsibilidade financeira, o que se verificou nos dados analisados (De Massis et al., 2018).

#### 4.4.3.2 *Divergências entre as Fontes de Evidência*

As principais divergências começaram a surgir a partir da terceira década (2003-2012), particularmente na transição para a fase de declínio (2012-2022). Enquanto os documentos financeiros indicam uma redução progressiva na rentabilidade e na receita operacional, as entrevistas e observações participativas sugerem que a organização ainda buscava estratégias para manter sua expansão. Esse contraste evidencia uma diferença entre a percepção da gestão e a realidade financeira documentada, um fenômeno já observado em estudos sobre empresas familiares, onde as decisões estratégicas nem sempre são pautadas exclusivamente por análises financeiras objetivas (Miller & Friesen, 1984).

O ROE, que até 2012 se mantinha elevado, apresentou um declínio acentuado, conforme registrado nos balanços financeiros. Entretanto, os relatos da gestão indicavam que ainda havia confiança em novas oportunidades de crescimento. Essa diferença sugere que a organização pode ter subestimado os desafios do novo cenário econômico e demorado a reagir à necessidade de ajustes estratégicos. A literatura sobre Family Offices alerta que a governança patrimonial exige um monitoramento contínuo dos indicadores financeiros para evitar perdas patrimoniais significativas em momentos de transição (Zellweger, 2017).

Outra divergência importante refere-se à interpretação do declínio. Os documentos financeiros evidenciam uma redução drástica nas margens de lucro e na geração de caixa, enquanto as entrevistas indicam que a organização ainda via a possibilidade de transformação. Esse descompasso sugere que a gestão acreditava estar em uma fase de rejuvenescimento, quando os dados financeiros já apontavam um declínio estrutural. Essa diferença de percepção pode ser atribuída a fatores internos, como um otimismo excessivo em relação às decisões estratégicas, e a fatores externos, como o impacto inesperado da crise na indústria.

A análise comparativa das fontes demonstra que, enquanto a organização percebia 2021 como um período de reestruturação e reposicionamento, os números indicavam que a fase de declínio já estava em curso. Essa desconexão entre a interpretação gerencial e os dados financeiros é um fator crítico em empresas familiares, pois pode levar à postergação de decisões estratégicas necessárias para reverter cenários adversos (De Massis et al., 2018).

A análise das convergências e divergências reforça a aplicabilidade da teoria do ciclo de vida organizacional ao caso do SFO. Os achados evidenciam que os indicadores financeiros refletem diretamente as transições estratégicas e estruturais da organização ao longo das décadas.

As convergências confirmam que o SFO passou por um ciclo clássico de evolução empresarial, desde o crescimento acelerado até a consolidação na maturidade. No entanto, as divergências revelam que a transição para o declínio não foi reconhecida de imediato pela gestão, o que pode ter impactado a tomada de decisão estratégica. A desconexão entre a percepção da empresa e os indicadores financeiros reforça a necessidade de um monitoramento constante e de uma governança financeira bem estruturada, fatores essenciais para garantir a sustentabilidade de Family Offices no longo prazo (Lester, Parnell & Carraher, 2003; Zellweger, 2017).

A análise das divergências também contribui para a validação da Proposição 1, ao demonstrar que a triangulação entre fontes documentais, entrevistas e observação participativa possibilita um diagnóstico mais preciso do ciclo de vida organizacional. Da mesma forma, os achados reforçam a Proposição 2, evidenciando que os indicadores financeiros analisados desempenham um papel fundamental na identificação das transições organizacionais..

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa buscou responder à seguinte questão central: "De que forma as fases do ciclo de vida organizacional influenciam as transições estratégicas e se refletem nos resultados organizacionais e financeiros de um Single Family Office brasileiro ao longo de quatro décadas?" A partir dessa indagação, estruturou-se a análise das fases do ciclo de vida do SFO estudado, associando suas transições organizacionais e estratégicas com a evolução dos seus indicadores financeiros ao longo de 40 anos.

Os resultados obtidos permitiram validar as proposições centrais do estudo. A Proposição 1, que sugeria que as fases do ciclo de vida organizacional do SFO poderiam ser estruturadas por meio de um checklist que contemplasse governança, estratégias financeiras e estrutura organizacional, foi corroborada pela triangulação entre documentos, entrevistas e observação participativa. A análise qualitativa demonstrou que cada fase foi marcada por transições estratégicas específicas, alinhadas ao modelo teórico proposto, e que a evolução do SFO pode ser interpretada dentro da lógica do ciclo de vida organizacional.

A Proposição 2, que argumentava que os indicadores financeiros refletem as transições organizacionais e estratégicas associadas às fases do ciclo de vida, foi confirmada pela análise dos demonstrativos financeiros e métricas de desempenho ao longo das quatro décadas analisadas. A evolução dos indicadores — como Receita Operacional Líquida, Resultado do Exercício, ROE e Índice de Liquidez — evidenciou que cada fase do ciclo de vida apresentou padrões financeiros distintos, corroborando a relação entre decisões estratégicas e desempenho econômico.

Dessa forma, o estudo não apenas respondeu à questão de pesquisa, como também demonstrou, de maneira empírica, a aplicabilidade do modelo de ciclo de vida organizacional no contexto dos Family Offices brasileiros. Além disso, os achados trouxeram reflexões relevantes sobre gestão patrimonial, governança familiar e os desafios impostos pela sucessão geracional, ampliando a compreensão sobre a dinâmica estratégica desse tipo de organização.

### 5.1 Validação das Proposições

O estudo revelou que os Single Family Offices (SFOs) não são estáticos em sua estrutura organizacional, mas evoluem ao longo do tempo, passando por fases distintas que refletem mudanças estratégicas, dinâmicas familiares e oscilações financeiras. Ao longo das quatro décadas analisadas, os dados confirmaram a validade das proposições apresentadas, demonstrando que as fases do ciclo de vida organizacional são perceptíveis e influenciam diretamente as decisões e os resultados do SFO.

#### 5.1.1 Validação da Proposição 1: Diagnóstico das Fases do Ciclo de Vida Organizacional

A Proposição 1, que estabelece que as fases do ciclo de vida organizacional do SFO podem ser identificadas por meio de um checklist estruturado, foi validada a partir da triangulação metodológica realizada no estudo. A aplicação combinada do checklist com análise documental, entrevistas qualitativas e observação participativa possibilitou a identificação precisa das transições estratégicas ocorridas ao longo do tempo.

Os achados revelaram que o SFO analisado percorreu cinco fases distintas ao longo dos 40 anos:

- Nascimento (1982-1992) – Caracterizado por uma estrutura ainda incipiente, com forte dependência de capital da família e baixa profissionalização da gestão.
- Crescimento (1993-2002) – Marcado pela diversificação dos investimentos e expansão da atuação patrimonial, consolidando um modelo mais estruturado de gestão.

- Maturidade (2003-2012) – Período de maior estabilidade financeira e organizacional, com processos de governança bem definidos e crescimento sustentado do patrimônio.
- Rejuvenescimento (2013-2021) – Tentativa estratégica de reinvenção, com a transição do setor imobiliário para a gestão de ativos financeiros.
- Declínio (2022) – Fase em que a decisão de realocar capital para a indústria resultou em severa descapitalização, levando à deterioração dos principais indicadores financeiros.

A análise revelou que a governança familiar e as decisões estratégicas da gestão influenciaram diretamente a evolução do SFO ao longo das décadas. A aplicação do checklist desenvolvido possibilitou o diagnóstico detalhado das características organizacionais em cada fase, consolidando sua utilidade prática como ferramenta de identificação e monitoramento do ciclo de vida de Family Offices.

Além disso, verificou-se que a centralização das decisões na figura do patriarca foi um fator determinante no direcionamento estratégico da organização. Mesmo após a profissionalização da gestão, os gestores contratados não possuíam autonomia real para tomada de decisões estratégicas, pois todas as deliberações passavam pelo controle familiar. Essa estrutura rígida pode ter facilitado a consolidação do SFO nos primeiros estágios, mas tornou-se um obstáculo à sua adaptação em momentos críticos, como a transição para a sucessão geracional.

Portanto, a Proposição 1 foi confirmada, demonstrando que as fases do ciclo de vida organizacional podem ser identificadas e caracterizadas com base em indicadores estruturais e estratégicos, permitindo um entendimento mais aprofundado da trajetória de um Family Office.

### ***5.1.2 Validação da Proposição 2: Impacto dos Indicadores Financeiros nas Transições Estratégicas***

A Proposição 2, que sugere que os indicadores financeiros refletem as transições organizacionais e estratégicas do SFO, foi corroborada a partir da análise documental e financeira, realizada com base nos dados contábeis históricos e métricas financeiras estabelecidas por Necyk et al. (2007).

A avaliação detalhada da Receita Operacional Líquida, Resultado do Exercício, ROE e Índice de Liquidez demonstrou que o desempenho financeiro acompanhou cada fase do ciclo de vida organizacional, validando a relação entre transições estratégicas e impacto financeiro.

Os dados financeiros analisados ao longo das décadas evidenciaram padrões claros de crescimento, estabilidade e declínio:

- Fase de nascimento: Receita operacional reduzida, baixo ROE e forte dependência de capital familiar para sustentar as operações.
- Fase de crescimento: Expansão expressiva da Receita Operacional Líquida e aumento do ROE, indicando a consolidação do modelo de negócios e maior eficiência na alocação de capital.
- Fase de maturidade: Estabilização dos resultados financeiros, com manutenção de um Índice de Liquidez elevado e crescimento controlado da rentabilidade.
- Fase de rejuvenescimento: Aumento dos investimentos em novos ativos financeiros, mantendo-se um ROE elevado e um Índice de Liquidez saudável, mas com maior exposição a riscos estratégicos.
- Fase de declínio: Queda abrupta da Receita Operacional Líquida (-96,18%) e do Resultado do Exercício (-99,49%), colapso do ROE (-99,26%) e deterioração da liquidez (-17,52%), evidenciando os impactos negativos das decisões estratégicas tomadas em 2021.

A análise demonstrou que a crise na indústria, apesar de não ter relação direta com o SFO, impactou severamente sua estrutura patrimonial, pois a decisão de realocar capital para sustentar a indústria comprometeu a liquidez e o planejamento de longo prazo. Essa movimentação, somada à falta de um planejamento sucessório estruturado, resultou na rápida transição do rejuvenescimento para o declínio.

## 5.2 Principais achados

O principal achado deste estudo reside na possibilidade de adaptação e integração do modelo de ciclo de vida organizacional de Lester et al. (2003) com a metodologia de análise financeira de Neczyk et al. (2007), possibilitando a construção de um modelo mais abrangente e aplicável à realidade dos Single Family Offices.

A abordagem adotada permitiu não apenas identificar as fases do ciclo de vida organizacional, mas também quantificar os impactos financeiros das decisões estratégicas ao longo do tempo. Esse framework integrado representa uma contribuição inovadora para a literatura acadêmica e para a gestão de Family Offices, pois possibilita que outras organizações utilizem essa metodologia para diagnosticar seu estágio no ciclo de vida e tomar decisões mais embasadas.

Dessa forma, o estudo amplia o debate sobre ciclo de vida organizacional em empresas patrimoniais, fornecendo um modelo replicável que pode ser adaptado para diferentes contextos organizacionais. Ao mesmo tempo, reforça a importância de uma governança forte, uma sucessão planejada e uma estrutura de gestão que permita adaptação a cenários de mudança, garantindo maior resiliência e longevidade para os Family Offices.

### 5.2.1 A Evolução do SFO e os Impactos Estratégicos ao Longo das Décadas

A trajetória do SFO ao longo das quatro décadas analisadas demonstra um padrão cíclico de evolução organizacional, caracterizado por crescimento, estabilidade e declínio, moldado tanto por decisões internas quanto por fatores externos. No início de sua existência, o SFO enfrentou desafios comuns a estruturas familiares em fase de formação, como definição de governança, consolidação patrimonial e estabelecimento de estratégias de investimento. Durante as três primeiras décadas, a organização apresentou uma evolução consistente, marcada pela ampliação de ativos, diversificação dos investimentos e governança relativamente estável. Esse crescimento estruturado garantiu sua consolidação na fase de maturidade, momento em que as práticas de gestão atingiram um nível de estabilidade e previsibilidade financeira.

No entanto, o quarto ciclo da organização evidenciou uma mudança estratégica determinante: a transição do setor imobiliário para a gestão de ativos financeiros, em um esforço de rejuvenescimento do SFO. Até 2021, os indicadores financeiros apontavam para um SFO altamente capitalizado e preparado para consolidar essa nova estratégia. Os dados documentais indicavam que essa transição, se bem executada, permitiria à organização alcançar um novo ciclo de crescimento. Contudo, a crise na indústria – que, embora juridicamente independente do Family Office, exercia influência indireta sobre ele – levou a uma reavaliação das prioridades financeiras por parte da gestão.

Diante da instabilidade no setor industrial, os gestores do SFO optaram por realocar uma parte substancial de seu capital para sustentar a empresa industrial, em uma tentativa de evitar um impacto sistêmico maior na rede de negócios familiares. Essa decisão, porém, descapitalizou rapidamente o Family Office, afetando sua capacidade de sustentar a nova estratégia e comprometendo sua estabilidade financeira. Em um intervalo de apenas um ano, a organização passou de um modelo de rejuvenescimento promissor para uma fase de declínio.

A análise evidencia que a transição para o declínio não decorreu de falhas operacionais internas do SFO, mas sim de decisões estratégicas e de governança familiar que impactaram diretamente sua sustentabilidade. Esse achado ressalta um dos principais desafios enfrentados pelos

Family Offices: a interdependência entre patrimônio familiar, decisões empresariais e alocação de capital, uma relação que pode fortalecer ou comprometer a longevidade dessas estruturas.

Os dados reforçam ainda que a percepção da gestão sobre o risco e a tomada de decisão em momentos críticos desempenham um papel determinante no futuro da organização. A falta de um planejamento financeiro robusto para mitigar cenários adversos e a ausência de um modelo de governança mais descentralizado foram fatores que ampliaram os efeitos negativos da crise sobre o SFO. Esse fenômeno demonstra que o sucesso de um Family Office não depende apenas da solidez de seu patrimônio, mas da resiliência de sua governança e da capacidade de tomar decisões estratégicas fundamentadas em longo prazo.

### *5.2.2 Governança Familiar, Discricionariedade e Transição Geracional*

O estudo revelou que um dos fatores estruturais mais críticos para a trajetória do SFO foi o modelo de governança familiar adotado desde sua fundação. Ao longo das décadas, a centralização das decisões na figura do patriarca moldou as estratégias e a condução da organização, conferindo-lhe estabilidade nas primeiras fases do ciclo de vida, mas também rigidez excessiva e resistência à mudança nos momentos mais críticos.

Mesmo após a profissionalização formal da gestão, os gestores contratados não possuíam autonomia real para decisões estratégicas, pois todas as diretrizes eram determinadas exclusivamente pelo líder familiar. Esse modelo de governança centralizador, embora tenha sido eficaz no período de maturidade do SFO, revelou-se um entrave quando mudanças mais profundas eram necessárias, especialmente durante a crise que precipitou o declínio da organização.

Outro ponto crucial identificado na pesquisa foi a ausência de um planejamento sucessório estruturado. A transição geracional não foi planejada de forma eficiente, e as decisões estratégicas continuaram sendo tomadas exclusivamente pelo patriarca ou por seu sucessor direto, sem que houvesse um modelo descentralizado de deliberação. Essa falta de previsibilidade no processo sucessório resultou em uma gestão marcada por reações pontuais a crises, em vez de uma estratégia de longo prazo que garantisse a continuidade da organização.

A literatura sobre Family Offices e empresas familiares destaca que a transição entre gerações é um dos momentos de maior vulnerabilidade para essas organizações. Quando o modelo de governança não prevê mecanismos de autonomia para a gestão profissionalizada, o risco de perda patrimonial aumenta significativamente, pois a discricionariedade e flexibilidade na tomada de decisões estratégicas são limitadas por uma estrutura hierárquica rígida.

Essa problemática foi corroborada pelas entrevistas conduzidas durante a pesquisa, em que um dos entrevistados sintetizou o risco da falta de planejamento sucessório ao afirmar que "a primeira geração constrói, a segunda preserva e a terceira dilapida", um padrão frequentemente observado em Family Offices que não possuem um modelo de governança sólido e independente da estrutura familiar.

Os achados reforçam que a falta de um planejamento sucessório estruturado impacta diretamente a sustentabilidade dos Family Offices, pois a governança deve ser desenhada para permitir uma transição fluida entre gerações sem comprometer a autonomia da gestão. Um dos principais desafios desses modelos organizacionais é justamente o equilíbrio entre tradição e inovação, garantindo que a identidade e os valores da família sejam preservados, mas sem que isso limite a capacidade do Family Office de se adaptar às mudanças do mercado e aos desafios externos.

Além disso, a ausência de discricionariedade na gestão profissionalizada foi um fator determinante na dificuldade de adaptação do SFO diante da crise enfrentada. Mesmo com gestores experientes à frente da administração, as decisões continuaram sendo pautadas exclusivamente pelo círculo familiar, reduzindo a capacidade de resposta da organização às mudanças necessárias.

Dessa forma, a pesquisa evidencia que o futuro de um Family Office não depende apenas da profissionalização da gestão, mas da forma como essa profissionalização é estruturada e da autonomia concedida aos gestores. Para que um Family Office seja sustentável ao longo de gerações, é essencial que a governança familiar esteja alinhada às melhores práticas de gestão e

sucessão, permitindo que a organização mantenha seu patrimônio, sua relevância e sua capacidade de adaptação ao longo do tempo.

### **5.3 Contribuições do Estudo**

O presente estudo gerou contribuições relevantes para a compreensão da dinâmica dos Single Family Offices (SFOs), especialmente no contexto brasileiro. A análise longitudinal realizada ao longo de quatro décadas permitiu validar empiricamente a aplicabilidade do modelo de ciclo de vida organizacional, adaptando-o às especificidades dos Family Offices e trazendo novas perspectivas sobre governança, estratégia e desempenho financeiro. Essas contribuições podem ser organizadas em três dimensões principais: teórica, empírica e prática.

#### ***5.3.1 Contribuições Teóricas***

Este estudo ampliou a aplicabilidade do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) ao demonstrar que as fases do ciclo de vida organizacional também se aplicam aos Family Offices, desde que adaptadas para considerar questões como governança familiar, sucessão geracional e discricionariedade da gestão.

A pesquisa confirmou que um SFO transita entre as fases de nascimento, crescimento, maturidade, rejuvenescimento e declínio, e que essas transições não ocorrem apenas por fatores econômicos, mas também por decisões estratégicas e dinâmicas familiares. A adaptação do modelo para esse contexto representa uma contribuição original, pois até então os estudos sobre ciclo de vida organizacional estavam majoritariamente voltados para empresas operacionais ou industriais.

Além disso, a integração do modelo de Lester et al. (2003) com a abordagem financeira de Neczyk et al. (2007) permitiu o desenvolvimento de um framework mais robusto, combinando indicadores qualitativos e quantitativos para analisar a trajetória do SFO. Essa abordagem preenche uma lacuna na literatura, pois a maior parte dos estudos sobre Family Offices foca na estruturação e sucessão patrimonial, sem correlacionar esses aspectos com o impacto financeiro de cada fase organizacional.

Dessa forma, a pesquisa não apenas confirmou a aplicabilidade do modelo teórico existente, mas também demonstrou que a governança e a gestão patrimonial influenciam diretamente as transições estratégicas ao longo do tempo, validando a Proposição 1, que postulava que as fases do ciclo de vida poderiam ser identificadas e caracterizadas por meio de um checklist estruturado, associado à triangulação entre análise documental, entrevistas e observação participativa.

#### ***5.3.2 Contribuições Práticas***

A abordagem longitudinal, baseada em 40 anos de dados financeiros e históricos, permitiu validar empiricamente a relação entre as transições organizacionais e o desempenho financeiro do SFO analisado. Diferentemente de estudos que analisam Family Offices em períodos curtos, este trabalho permitiu acompanhar a evolução de uma mesma organização ao longo de quatro décadas, identificando padrões estratégicos e financeiros específicos para cada fase.

A pesquisa demonstrou que os indicadores financeiros — Receita Operacional Líquida, Resultado do Exercício, ROE e Índice de Liquidez — refletem de maneira consistente as mudanças estruturais e estratégicas do SFO, confirmando a Proposição 2. A queda abrupta da performance financeira na última década evidenciou o impacto de decisões estratégicas na transição entre rejuvenescimento e declínio, sendo um exemplo claro de como a governança e a alocação de capital influenciam a sustentabilidade do Family Office.

Outro achado empírico relevante foi a falta de preparo para a sucessão geracional. O estudo revelou que, embora o SFO tenha se profissionalizado ao longo do tempo, a gestão permaneceu centralizada na figura do patriarca e, posteriormente, no herdeiro direto. Os gestores contratados não possuíam autonomia para tomar decisões estratégicas sem a aprovação da família, o que

dificultou respostas rápidas a mudanças externas. Essa constatação reforça a necessidade de um modelo de governança mais descentralizado e preparado para transições geracionais, uma questão frequentemente negligenciada por Family Offices.

A pesquisa também revelou que fatores externos e crises familiares podem impactar diretamente a performance financeira do SFO, mesmo que a organização esteja bem estruturada financeiramente. A decisão de realocar recursos para a indústria — setor sem relação direta com o Family Office — causou um impacto severo na estrutura financeira da organização, comprometendo sua liquidez e acelerando a transição para a fase de declínio.

Portanto, os achados empíricos reforçam que o sucesso financeiro de um Family Office não depende apenas de sua estrutura patrimonial, mas da capacidade de adaptação da sua governança diante de crises, mudanças setoriais e transições de liderança.

Os resultados desta pesquisa oferecem diretrizes estratégicas para gestores de Family Offices, investidores e planejadores patrimoniais, destacando três princípios essenciais para a sustentabilidade e perpetuação dessas organizações.

### **1) A importância da profissionalização da gestão com autonomia real:**

O estudo demonstrou que, apesar da profissionalização do SFO, não houve discricionariedade real para os gestores contratados. Esse modelo de governança pode ter sido eficiente nas fases iniciais, mas se tornou um entrave na transição para o rejuvenescimento, pois a organização não conseguiu se adaptar rapidamente às mudanças externas. Esse achado reforça a necessidade de conceder autonomia para que a gestão profissional possa atuar estrategicamente.

### **2) A necessidade de um planejamento sucessório estruturado:**

A falta de um processo formalizado de sucessão geracional foi um dos fatores que contribuíram para o declínio do SFO. A frase dita por um dos entrevistados — "Avô rico, pai nobre, filho pobre" — sintetiza a realidade enfrentada por muitas famílias empresárias, que constroem grandes fortunas, mas não estabelecem um modelo sólido para sua continuidade. O estudo destaca que Family Offices precisam antecipar e estruturar a transição entre gerações, garantindo que a liderança seja preparada para manter a solidez financeira e estratégica da organização.

### **3) A necessidade de alinhamento entre estratégia patrimonial e ciclo de vida organizacional:**

O estudo demonstrou que, embora a decisão de migrar do setor imobiliário para ativos financeiros tenha sido bem fundamentada, a realocação de recursos para a indústria descapitalizou o SFO e comprometeu sua estratégia de longo prazo. Esse caso reforça a importância de um planejamento estratégico que considere não apenas a liquidez e a rentabilidade, mas também a preservação patrimonial e a sustentabilidade da organização.

A partir desses achados, este estudo oferece um modelo replicável para a gestão patrimonial, permitindo que outros Family Offices diagnostiquem seu estágio no ciclo de vida organizacional e tomem decisões estratégicas mais informadas.

## **5.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras**

Apesar das contribuições significativas desta pesquisa, algumas limitações devem ser reconhecidas para que seus achados sejam interpretados dentro do devido contexto e para que futuras investigações possam aprimorar a compreensão sobre a dinâmica dos Family Offices.

### **5.4.1 Limitações do Estudo**

A primeira limitação decorre da natureza do estudo de caso único, focado em um Single Family Office específico no Brasil. Embora a abordagem aprofundada tenha permitido uma análise

detalhada das transições estratégicas e financeiras ao longo de quatro décadas, a generalização dos resultados para outros SFOs ou para Multi-Family Offices (MFOs) exige cautela. Cada Family Office opera sob uma configuração própria de governança, cultura familiar e estratégia patrimonial, o que pode resultar em padrões distintos de transição organizacional.

Além disso, a pesquisa baseou-se em dados históricos, registros financeiros e entrevistas, os quais, apesar de fornecerem um panorama consistente da evolução do SFO, estão sujeitos a vieses de interpretação e à disponibilidade documental. A análise qualitativa, especialmente em entrevistas e observações participativas, pode ter sido influenciada por perspectivas subjetivas dos entrevistados, que interpretam o passado a partir do presente.

Outra limitação está na abordagem metodológica adotada para mensuração dos indicadores financeiros. Embora o modelo baseado em Necyk et al. (2007) tenha sido útil para correlacionar as fases do ciclo de vida com o desempenho financeiro, ele poderia ser aprimorado com outras métricas financeiras, como índices de eficiência operacional, composição do portfólio de investimentos e análise comparativa com benchmarks do mercado financeiro.

Por fim, o estudo foca exclusivamente na governança e nas decisões estratégicas do SFO, sem aprofundar o impacto das variáveis macroeconômicas e regulatórias. Aspectos como políticas fiscais, mudanças regulatórias no setor financeiro e impacto das crises econômicas sobre a performance dos Family Offices poderiam ser mais bem explorados em estudos complementares.

#### ***5.4.2 Sugestões para Pesquisas Futuras***

Com base nas limitações apontadas e nos achados desta pesquisa, algumas direções para estudos futuros são sugeridas:

- **Comparação entre Family Offices de diferentes perfis**  
Estudos futuros poderiam ampliar a amostra analisada, comparando **Single Family Offices (SFOs) e Multi-Family Offices (MFOs)**, a fim de compreender como o modelo de governança e a estrutura de controle impactam a longevidade patrimonial e as transições estratégicas.
- **Impacto da profissionalização e da discricionariedade na gestão**  
Seria relevante investigar a relação entre profissionalização e sucesso de longo prazo dos Family Offices, especialmente avaliando a autonomia dos gestores e a separação entre controle familiar e tomada de decisão profissional. O estudo mostrou que a falta de discricionariedade dos gestores pode ser um fator crítico para a vulnerabilidade financeira e estratégica do SFO.
- **Transição geracional e sustentabilidade dos Family Offices**  
Uma lacuna importante na literatura é a influência das mudanças geracionais na perpetuação dos Family Offices. Estudos futuros poderiam examinar casos de sucessões bem-sucedidas e malsucedidas, identificando boas práticas para garantir a continuidade da governança patrimonial sem comprometer a identidade familiar.
- **Relação entre crises familiares e performance financeira dos Family Offices**  
A interdependência entre dinâmicas familiares e decisões financeiras merece ser explorada em maior profundidade. A pesquisa revelou que crises na estrutura familiar, como rompimentos e disputas entre herdeiros, podem impactar diretamente a gestão estratégica e os resultados financeiros de um SFO.
- **Aplicabilidade do modelo proposto a outras empresas familiares e setores econômicos**  
O modelo adaptado de Lester et al. (2003) e Necyk et al. (2007) demonstrou-se eficaz para avaliar o ciclo de vida de um Family Office, mas poderia ser expandido para outros tipos de empresas familiares, como grupos empresariais multigeracionais, holdings patrimoniais e negócios familiares em setores tradicionais da economia.

- **Análise do impacto de variáveis macroeconômicas e regulatórias**  
A influência de fatores externos, como política fiscal, regulamentação do setor financeiro e impacto de crises econômicas, poderia ser melhor incorporada em estudos futuros, permitindo uma visão mais abrangente sobre a resiliência dos Family Offices em diferentes cenários econômicos.
- **Family Offices e seu papel no ecossistema financeiro global**  
Com o crescimento do número de Family Offices, há um campo fértil para pesquisas que investiguem seu impacto nos mercados financeiros, suas estratégias de investimento e como competem ou cooperam com bancos e outras instituições financeiras tradicionais.

### 5.5 O Olhar do Banqueiro: Family Offices e a Reconfiguração do Mercado Financeiro

A análise realizada ao longo deste estudo também permite uma reflexão sob a ótica dos grandes agentes financeiros. Historicamente, os bancos desempenharam um papel central na gestão patrimonial de famílias de alto patrimônio, oferecendo serviços de private banking e consultoria financeira. No entanto, o crescimento dos Family Offices, em especial os Single Family Offices (SFOs), representa uma transformação nesse cenário, alterando o equilíbrio entre bancos e investidores privados.

Os SFOs, diferentemente dos bancos tradicionais, não estão limitados à lógica de produtos financeiros padronizados, mas sim a uma estratégia personalizada que visa a perpetuação do patrimônio e a autonomia na tomada de decisões. Esse modelo os coloca não apenas como clientes, mas como protagonistas no ecossistema financeiro, criando seus próprios mecanismos de alocação de capital, acesso a investimentos privados e influência em mercados globais.

O banqueiro, ao olhar para os Family Offices, vê tanto uma ameaça quanto uma oportunidade. Ameaça, porque a sofisticação das gestões patrimoniais permite que grandes fortunas administrem seus ativos diretamente, sem a necessidade de intermediários tradicionais. Oportunidade, porque bancos e gestores financeiros podem atuar como parceiros estratégicos, oferecendo serviços exclusivos, inteligência de mercado e suporte para estratégias mais complexas. O Family Office que antes se limitava à administração de ativos herdados hoje se posiciona como investidor institucional, participando de setores de private equity, venture capital e financiamento de infraestrutura.

Mais do que nunca, os Family Offices são agentes financeiros independentes, capazes de definir novos padrões para o mercado. O futuro da gestão patrimonial parece estar menos atrelado às instituições bancárias tradicionais e mais vinculado à capacidade dos Family Offices de criar seus próprios modelos de governança, gestão de riscos e alocação de capital, moldando, de forma definitiva, o cenário global de investimentos.

### 5.6 Reflexão Final: A Fragilidade da Fortuna e a Perpetuação do Legado

A frase dita por um dos entrevistados – "Avô rico, pai nobre, filho pobre" – sintetiza uma realidade recorrente no contexto de Family Offices: a ascensão, a consolidação e, muitas vezes, a dilapidação do patrimônio ao longo das gerações. A história do SFO analisado neste estudo ilustra esse fenômeno e evidencia um paradoxo que transcende o contexto financeiro: a fortuna construída com esforço e disciplina pode ser comprometida por decisões inadequadas, ausência de governança estruturada e falhas na transição geracional.

Este estudo demonstrou que riqueza, por si só, não garante a perpetuação patrimonial. O que sustenta um Family Office ao longo do tempo não é apenas o capital acumulado, mas a qualidade das decisões estratégicas, a governança bem estruturada e a profissionalização da gestão. Sem esses pilares, a prosperidade tende a ser efêmera, sujeita a ciclos de crescimento e declínio impulsionados por fatores internos e externos.

A análise do caso revelou que o declínio do SFO não foi consequência de falta de recursos financeiros, mas sim de um modelo de governança centralizador, de decisões motivadas por

vínculos emocionais e de uma visão de curto prazo sobre a preservação do patrimônio. A decisão de alocar capital em um setor em crise, mesmo sem relação direta com o Family Office, acelerou a descapitalização da organização e minou sua capacidade de execução estratégica. Esse movimento reforça um alerta essencial: um Family Office pode estar altamente capitalizado e, ainda assim, tornar-se insustentável se não houver uma gestão independente e orientada para a continuidade do patrimônio ao longo das gerações.

Entre os diversos desafios que os Family Offices enfrentam, a transição geracional se impõe como um dos mais críticos. A sucessão não pode ser encarada apenas como uma questão de passagem do controle patrimonial, mas sim como um processo estrategicamente planejado, no qual as próximas gerações são preparadas para assumir a responsabilidade da gestão de forma consciente e estruturada. Quando essa transição não ocorre de maneira eficaz e a gestão patrimonial permanece excessivamente concentrada em um único indivíduo, seja o patriarca ou seu sucessor, os riscos se amplificam. O estudo mostrou que a ausência de um plano sucessório estruturado e a falta de discricionariedade dos gestores profissionais foram fatores determinantes para a vulnerabilidade do SFO, tornando-o suscetível a fatores externos, como crises econômicas e mudanças regulatórias.

Além disso, a pesquisa deixa clara a diferença essencial entre empresas tradicionais e Family Offices. Enquanto as empresas convencionais seguem um ciclo de vida baseado em crescimento, estabilidade e possível declínio, os Family Offices são moldados por dinâmicas familiares, valores individuais e decisões que podem alterar drasticamente sua trajetória organizacional. Essa característica única exige um modelo de governança adaptável, que equilibre tradição e inovação, garantindo que os interesses de longo prazo da família sejam preservados sem comprometer a flexibilidade necessária para enfrentar desafios financeiros e operacionais.

A perpetuação do legado de um Family Office não depende apenas da rentabilidade dos investimentos, mas da capacidade de adaptação, da resiliência da governança e do equilíbrio entre continuidade e renovação. As famílias que compreendem essa realidade estruturam suas organizações com regras claras, autonomia para gestores qualificados e mecanismos de sucessão bem definidos, reduzindo o impacto de mudanças bruscas e garantindo a longevidade patrimonial.

Por fim, este estudo lança luz sobre uma questão fundamental: um patrimônio pode atravessar gerações, mas sem estratégia, governança e planejamento, ele corre o risco de se tornar apenas uma lembrança, um vestígio do que um dia já foi um império próspero. A longevidade patrimonial não é um acaso, mas sim um resultado direto de escolhas responsáveis, da solidez de sua governança e da capacidade de adaptar-se sem perder sua essência. O destino de um Family Office, portanto, não se define apenas pelo capital que ele possui, mas pelo modo como ele é gerido e transmitido ao longo do tempo.

## REFERÊNCIAS

- Agarwal, R. (2018). *Decoding family office*. *Business Today*, 3, 100-103.
- Amit, R., & Liechtenstein, H. (2009). *Report highlights for "benchmarking the single Family office: Identifying the performance drivers"*. Recuperado de [http://wgfa.wharton.upenn.edu/documents/WhartonGFA\\_SFOBenchmark\\_Highlights.pdf](http://wgfa.wharton.upenn.edu/documents/WhartonGFA_SFOBenchmark_Highlights.pdf)
- Amit, R., & Liechtenstein, H. (2012). *Report highlights for "benchmarking the single family office: Identifying the performance drivers, 2012"*. [http://wgfa.wharton.upenn.edu/documents/WGFA\\_BenchmarkingSFO\\_Highlights\\_2012.Pdf](http://wgfa.wharton.upenn.edu/documents/WGFA_BenchmarkingSFO_Highlights_2012.Pdf).
- Amit, R., et al. (2007). *Single family offices: Private wealth management in the family context*. [http://wgfa.wharton.upenn.edu/whartongfa\\_sfo\\_study.pdf](http://wgfa.wharton.upenn.edu/whartongfa_sfo_study.pdf)
- Azevedo, A. F., Orélio, G. B., & Ehlers, M. G. (2020). *A família investidora e o Family Office*. Editora Buqui.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70.
- Batista, L. A. V., Nobre, L. H. N., & Nobre, F. C. (2023). Índice de confiança empresarial e ciclo de vida das organizações: Um estudo nas micro e pequenas empresas no contexto da Covid-19. *Revista GeSec*, 14(1), 625–644. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1539>
- Beuren, I. M., Rengel, S., & Hein, N. (2012). *Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester et al. (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina*. *Revista de Administração*, 47(2), 197-216.
- Bennedsen, M., Pérez-González, F., & Wolfenzon, D. (2010). The Governance of Family Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 18(3), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00804.x>
- Benson, L. K. (2007). *All in the family*. *Journal of Accountancy*, 204, 62-66.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2010). *Family Governance Practices And Teambuilding: Paradox Of The Enterprising Family*. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.
- Bernhoeft, R., & Gallo, M. (2003). *Governança Na Empresa Familiar: Gestão, Poder E Sucesso*. Elsevier Brasil.
- Beuren, I. M., Rengel, S., & Hein, N. (2012). Ciclo de vida organizacional pautado no modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003) e na lógica fuzzy: classificação de empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. *Revista de Administração* (São Paulo), 47(2), 197–216. <https://doi.org/10.5700/rausp1034>
- Bilionários Ficam Mais Ricos E Milionários "Empobrecem"*. (2012, 30 Set.). *Jornal O Sul*, Rio Grande Do Sul, 12(4053), P. 8.
- Block, J., Fathollahi, R., & Eroglu, O. (2024). Capital structure of single family office-owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100596. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100596>

- Bornstein, D. (2004). Access to the global highway. *European Business Forum*, (Vol. 19, No. Autumn, pp. 27-28).
- Bruehl, S., Lachenauer, R. (2018). *How family business owners should bring the next generation into the company*. Harvard Business Review, July.
- Burri, M., & Reymond, O. (2005). *The family office: Fleeting trend or lasting values?* Journal of Financial Transformation, 15, 76-78.
- Cardoso, M. L. (1971). *O mito do método*. Rio de Janeiro, CCS-PUC.
- Carter, B. & McCoy, C. (2021). *Best practices for the family office tax function*. NY: Plant Moran.
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014). *Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método*. Informação & sociedade: estudos, 24(1).
- Chagas, A. T. R. (2000). *O questionário na pesquisa científica*. Administração Online, 1(1), 25.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research And Directions For The Future*. Accounting, Organizations And Society, 28, 127-168.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). *Professionalization Of Management And Succession Performance – A Vital Linkage*. Family Business Review, 20(1), 65-79.
- Christensen, C. R., & Scott, B. R. (1964). *Summary Of Course Activities. Imede, Lausanne. Cited In: Scott, B. R. 1971. Stages Of Corporate Development - Part 1. Case Note No. 9-371-294. Boston: Hbs Case Services.*
- Correia, R. B. (2010). *Ciclo de vida organizacional e instrumentos de gestão: Uma investigação nas empresas baianas* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia]. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Curado, F., Chaddad, F., Porto, A., & Penido, T. (2018). *A governança corporativa como ela é: práticas no Brasil*. Harvard Business Review Brasil, September.
- Dahal, Rewan Kumar. Management accounting and control system. *NCC Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-10, jun. 2018. DOI: 10.3126/nccj.v3i1.20258.
- Daniell, M. H., & Hamilton, S. S. (2010). *Family legacy and leadership*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Davis, J. A. (2013). *A new look at Family Wealth. John A. Davis*.
- Davis, J. A., et al. (2017). *De geração para geração: os ciclos de vida das empresas familiares*, 1ª edição. São Paulo.
- Davis, J. A., Roberts, M. (2014). *Managing the family business: entrepreneurs needed for long-run success*. Harvard Business Review, Executive Education, August.

- Davis, J. A., Tsai, C. F. (2015). *Growing family wealth from generation to generation*. Cambridge Institute for Family Enterprise.
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family Firms and Internationalization: Analyzing and Managing Idiosyncratic Strategies. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 1-17. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0118-5>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Evans, L. J. (2004). *Wealthy Investor Attitudes, Expectations, And Behaviors Toward Risk And Return*. *Journal Of Wealth Management*, 7(1), 12-18.
- Fernández-Moya, M., & Castro-Balaguer, R. (2011). *Looking for the perfect structure: The evolution of family offices from a long-term perspective*. *Universia Business Review*, 32, 82-93.
- Formentin, B. C. (2016). *Governança familiar como auxílio à implementação do Family Office*.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2011). *Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas: Contribuições teóricas*. *Cadernos de Saúde Pública*, 27(2), 388-394. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>
- Franco, M. L. P. B. (2008). *Análise de conteúdo* (3. ed). Líber Livro.
- Frezatti, F. et al. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57, n. 6, p. 601–619, nov. 2017.
- Garnham, C. (2001). *The Growth of the family office and the challenge for the Future*. *Trusts & Trustees*, 7(1), 8-14.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4. ed). Atlas.
- Gilding, M. (2005). Families And Fortunes: Accumulation, Management Succession and Inheritance In Wealthy Families. *Journal Of Sociology*, 41(1), 29-45.
- Goldman Sachs. (2024). *Family Office Investment Insights Report*. Recuperado de <https://www.goldmansachs.com/insights/articles/gs-family-office-investment-insights-report>
- Giovaninni, R. (2009). *Corporate Governance, Family Ownership And Performance*. Springer Science Business Media, 145-166.
- Grabenwarter, U., & Liechtenstein, H. (2011). *In search of gamma: An unconventional perspective on impact investing*. IESE Business School and Family Office Circle Foundation.
- Gray, L. (2005). *How family dynamics influence the structure of family offices*. *Journal of Wealth Management*, 8(2), 9-17.
- Gray, L. (2007). *The three forms of governance: A new approach to family wealth transfer and asset protection*, part I. *The Journal of Wealth Management*, 10(2), 10-19.
- Greiner, L. E. (1972). *Evolution And Revolution As Organizations Grow*. *Harvard Business Review*, Jul/Ago, 1972.

- Guimarães, A. C. (2019). *Análise do trade-off entre desempenho financeiro e desempenho socioambiental enfrentado por empresas familiares e family offices*. Disponível em <http://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/3294>.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). *A unified systems perspective on family firm performance*. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Hauser, B. R. (2004). *Family governance in 2004*. *The Journal of Wealth Management*, 7(1), 48-55.
- Hauser, B. R. (2007). *Whiter The Family Office*. *Trusts & Estates*, 146(8), 44-48.
- Heinz, P. E. (2003). *Keeping the family in business*. *McKinsey Quarterly*, 4, 94-103.
- Hopt, K. J. (2008). Modernização do direito societário: perspectiva transatlântica. *Revista Direito GV*, 4(1), 49-63. <https://doi.org/10.1590/S1808-24322008000100004>
- Hurt, R. (2023). *Sistemas de Informações Contábeis: conceitos básicos e temas atuais*. New York: MacGraw Hill.
- ISE Business School & INEO. (2018). *Family Office Report Brasil 2018*. Recuperado de <https://familyoffice.fo/wp-content/uploads/2021/03/family-officereport-2018.pdf>
- Johansson, D., Karlsson, J., & Malm, A. (2020). Family business—A missing link in economics? *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100306. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100306>
- Kenyon-Rouvinez, D., & Park, J. E. (2020). Family office research review. *The Journal of Wealth Management*, 22(4), 10-20. <https://doi.org/10.3905/jwm.2019.1.093>
- Kignel, L., Werner, R., et al. (2007). *... e Deus criou a empresa familiar*, 1ª edição. São Paulo.
- Klann, R. C., Klann, P. A., Postai, K. R., & Ribeiro, M. J. (n.d.). Relação entre o ciclo de vida organizacional e o planejamento em empresas metalúrgicas do município de Brusque-SC. *Revista de Contabilidade e Organizações*. FEA-RP/USP.
- La Porta, R., Shleifer, A., & Lopez-De-Silanes, F. (1999). *Corporate Ownership Around The World*. *Journal Of Finance*, 54.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). *Organizational life cycle: A five-stage empirical scale*. *The international journal of organizational analysis*, 11(4), 339-354.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Menefee, M. L. (2008). *Organizational life cycle and innovation among entrepreneurial enterprises*. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 19(2), 37-50.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>
- Lezana, A. G. R., & Grapeggia, M. (2023). Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. *Produção Online*, 10(2), 27-54.
- Lippett, G.L., & Schimidt, W.H. (1967) *Crises in a Developing Organization*. *Harvard Business Review*, Nov/Dez: 102-112.

- López, E. R., Vázquez, B. G., & López, N. R. (2011). *Family Office: Instrumento De Gestión Del Patrimonio Familiar*. *Revista De Empresa Familiar*, 1(2), 43-57.
- Lowenhaupt, C. A. (2008). *Freedom from wealth and the contemporary global family: A new vision for family wealth management*. *Journal of Wealth Management*, 11(3), 21-29.
- Manzi, M.A., Netti, A., Favino, C. et al. (2024) Financial accounting in family business: a systematic literature review and future research agenda. *J Manag Gov*.  
<https://doi.org/10.1007/s10997-024-09716-w>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica* (5o ed). Atlas.
- Martiros, S., & Millay, T. (2006). *A Framework For Understanding Family Office Trends*.  
<Http://Www.Cccalliance.Com/Familyofficetrends.Pdf>
- México, P. (2021). *Encuesta de Empresas Familiares 2021*. Disponível em  
[https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/PWC\\_4.pdf](https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/PWC_4.pdf).
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). *Configurational Approaches To Organizational Analysis*. *Academy Of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183. <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Montford, C. (2004). *Family office type investment management services for trustees and high net worth investors*. *Trusts & Trustees*, 10(3), 27-28.
- Montford, C. (2004). *Family office type investment management services for trustees and high net worth investors*. *Trusts & Trustees*, 10(3), 27-28.
- Morck, R. K. (Ed.). (2005). *A History Of Corporate Governance Around The World*. National Bureau Of Economic Research – Nber, Chicago.
- Morris, M. H., & Avila, R. A. (2020). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Morse, J. M. (1995). *The significance of saturation*. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149.  
<https://doi.org/10.1177/104973239500500201>
- Moya, M. F., & Balanguer, R. C. (2011). *Looking for the perfect structure: The evolution of family offices from a long-term perspective*. *Universia Business Review*, Cuarto Trimestre 2011, 82-96.
- Necyk, G. A., Souza, B. C., & Frezatti, F. (2007). *Ciclo De Vida Das Organizações e a Contabilidade Gerencial*. I Congresso Anpcont, Gramado - Rs, 2007.
- North, D. (1991). *Institutions*. *Journal Of Economic Perspectives*, 3(1), 97-112.
- Novellino, A. (2007). *Crescimento e Longevidade da Empresa Familiar: Uma Pesquisa Pioneira Sobre as Médias e Grandes Empresas Familiares Brasileiras*. São Paulo.
- Oliveira, J., & Escrivão Filho, E. (2009). Ciclo de vida organizacional: Alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões. *Revista Gestão Industrial*, 5(1), 155–176.  
<https://doi.org/10.3895/S1808-04482009000100010>

- Orth, C. D. O. (2013). *Family offices: uma perspectiva da sua institucionalização no Rio Grande do Sul e em Minas Gerais*. Recuperado de <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3257>.
- Orth, C. de O., Gerhard, M., Oliveira, C., & Macagnan, C. B. (2014). *Estrutura organizativa de gestão de riqueza familiar*. Revista Científica do Alto Vale do Itajaí, September, 13-25.
- Parrinha, S. I. G. (2020). *O crescimento dos “family offices” como mecanismo de governo nas empresas familiares* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa].
- Painceira, J. P., & Carcanholo, M. D. (2002). *Abertura financeira e vulnerabilidade externa na América Latina: os impactos sobre Brasil, México e Argentina*. IE/UFRJ. Rio de Janeiro: IE/UFRJ.
- Pinto, C. A. de S., Dellagnelo, E. H. L., & Cardoso, J. (2002, janeiro). O ciclo de vida organizacional no contexto das empresas de base tecnológica. *Assembleia do Conselho Latino-americano de Escolas de Administração*, XXXVII.
- Quinn, R., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
- Rhenman, E. (1973) *Organization Theory for Long-range Planning*. London: Wiley.
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Suárez-Blázquez, G., & Reyes-Santías, F. (2021). *How does a business family manage its wealth? A family office perspective*. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 496-511.
- Robles, A. (2017). *Effective Family Offices Best Practices and Beyond*. USA.
- Robles, A. J. (2009). *Creating a Single-Family Office for Wealth Creation and Family Legacy Sustainability*. Retrieved from [http://familyofficeassociation.com/dwnld/FOA\\_White\\_Paper.pdf](http://familyofficeassociation.com/dwnld/FOA_White_Paper.pdf).
- Rodrigues, L. M. (2021). *Características e necessidades da gestão patrimonial para indivíduos high net worth: um estudo de caso para uma família cearense*. Disponível em <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/60416>.
- Rosplock, K. (2020). Family values, mission, and vision and the family office. In *The complete family office handbook: A guide for affluent families and the advisors who serve them* (2nd ed., pp. [páginas]). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119694106.ch4>
- Rosa, S. (2012, 27 Ago.). *Anbima Quer Regulação Para Assessoria Independente*. Valor Econômico.
- Ruiz-Moreno, L., et al. (2007). *Mapa conceitual: ensaiando critérios de análise*. *Ciência & Educação* (Bauru), 13, 453-463.
- Santos, V. dos. (2020). Relação entre ciclo de vida organizacional e uso de instrumentos de contabilidade gerencial. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 38(2). <https://doi.org/10.4025/enfoque.v38i2.40964>
- Silva, A. P. (2017). *Estudo dos índices econômico-financeiros de instituições bancárias brasileiras: um estudo longitudinal*. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- Silva, E. E. da. (2017). *Ciclo de vida das empresas startups* [Dissertação de mestrado, Faculdade Campo Limpo Paulista]. Faculdade Campo Limpo Paulista.

- Silva, L. E. M. da. (2020). *Family offices no Brasil: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Repositório Digital da FGV.
- Silva, L. E. M. da. (2020). *Family offices no Brasil: um estudo exploratório*. Tese de Doutorado.
- Silva, W. A. C., & Jesus, D. K. A. de, & Melo, A. A. de O. (2010). Ciclo de vida das organizações: Sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem – MG. *Revista de Gestão*, 17(3), 245–263.
- Tonet, I. (2013). *Método científico: uma abordagem ontológica*. São Paulo: Instituto Lukács, 172-192.
- Vasan, P. (2022). *Head of Private Banking Americas Credit Suisse*. Credit Suisse Private Banking. Recuperado de <https://www.alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/a8221eef-efbe-4d47-8582-34629fd1f257/content>
- Valeriano, C. E. B. (2012). *Ciclo de vida organizacional e artefatos de contabilidade gerencial: uma investigação nas 250 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil entre 2008 e 2010* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Vera, O. (2019). *A interpretação dos resultados: um elemento de significado para inferência estatística*. *Educar em Revista*, 35(78), 131-152.
- Wessel, S. (2013). *Goals, control and conflicts in family offices. A conceptual and in-depth qualitative study*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wessel, S., Decker, C., Lange, K. S. G., & Hack, A. (2014). *One size does not fit all: Entrepreneurial families' reliance on family offices*. *European Management Journal*, 32, 37-45.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookma
- Zagorsky, J. L. (2005). *How Families Really Manage Their Wealth*. *The Journal Of Wealth Management*, 8(3), 11-19.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.
- Zeuner, M., Lagomasino, M. E., & Ulloa, S. (2014). *A family office by any other name*. *The Journal of Management*, Winter, 20-26.

## APÊNDICES

### Apêndice A

#### Questionário: Mapeamento do Ciclo de Vida Organizacional de um Family Office

##### 1. Fase de Fundação

O family office foi fundado recentemente (nos últimos 5 anos)?

- Sim  
 Não

A principal motivação para a criação do family office foi a gestão da riqueza familiar ou outros objetivos (como filantropia ou sucessão)?

- Gestão de riqueza familiar  
 Filantropia  
 Sucessão  
 Outros (especificar): \_\_\_\_\_

A estrutura de governança é informal e gerida por um único membro da família ou por um pequeno grupo familiar?

- Sim  
 Não

O family office possui um número reduzido de colaboradores e recursos?

- Sim  
 Não

Os investimentos são focados principalmente na preservação de ativos ou em projetos iniciais de crescimento?

- Preservação de ativos  
 Projetos de crescimento

##### 2. Fase de Crescimento

O family office foi criado há mais de 5 anos, mas não atingiu ainda uma fase de estabilidade?

- Sim  
 Não

Houve um aumento significativo no número de ativos sob gestão nos últimos 3-5 anos?

- Sim  
 Não

A equipe do family office aumentou em número e diversidade de funções (gestores de ativos, consultores financeiros, advogados)?

- Sim  
 Não

O family office tem explorado novas áreas de investimentos ou expandido suas operações além da gestão de ativos?

- Sim  
 Não

Existe um plano estratégico formal que define metas de crescimento e expansão?

- Sim  
 Não

##### 3. Fase de Maturidade

O family office tem uma estrutura de governança formalizada (comitês, conselhos ou gestão independente)?

- Sim  
 Não

A organização tem alcançado estabilidade financeira e seus ativos estão crescendo de forma constante?

Sim

Não

Os processos internos, como sucessão, gestão de investimentos e tomada de decisões, são bem definidos e operacionais?

Sim

Não

O family office está focado em preservar o patrimônio e manter sua posição no mercado?

Sim

Não

A nova geração da família está envolvida ativamente no gerenciamento e nas decisões do family office?

Sim

Não

#### **4. Fase de Declínio ou Transformação**

O family office tem enfrentado dificuldades financeiras, como queda nos ativos ou diminuição da rentabilidade?

Sim

Não

A família tem demonstrado desinteresse ou resistência em continuar a gestão do family office?

Sim

Não

Existe uma preocupação crescente com a sucessão e com o futuro do family office?

Sim

Não

O family office está considerando uma reestruturação ou uma mudança significativa em sua estratégia de negócios?

Sim

Não

O family office está com dificuldades para manter sua relevância no mercado e enfrentar as mudanças externas (econômicas, regulatórias)?

Sim

Não

#### **Resultados e Interpretação**

Maioria das respostas: Fase de Fundação

Seu family office está em um estágio inicial, focado na criação e organização da estrutura. Pode estar em um período de experimentação e definição de estratégias e governança.

Maioria das respostas: Fase de Crescimento

O family office está em expansão, com um aumento nos ativos sob gestão e uma equipe crescente. Está superando os desafios iniciais e se preparando para uma maior diversificação e formalização de processos.

Maioria das respostas: Fase de Maturidade

Seu family office atingiu uma fase de estabilidade, com uma estrutura formalizada e estratégias voltadas para a preservação do patrimônio e a continuidade a longo prazo. Está bem estruturado e opera de forma eficiente.

Maioria das respostas: Fase de Declínio ou Transformação

O family office está enfrentando desafios financeiros ou operacionais significativos. Pode estar precisando de uma transformação estratégica para se adaptar às novas condições ou repensar sua estrutura e objetivos a longo prazo.

## Apêndice B

---

FACULDADE  
**FIPECAFI**

Mantida pela Fundação Instituto de Pesquisas  
Contábeis, Atuariais e Financeiras - FIPECAFI

Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

São Paulo, 01 de fevereiro de 2025

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

#### Prezado responsável pela empresa,

Sueli Dias Batista, aluno do programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, sob orientação da Professora Doutora Juliana Ventura Amaral, está desenvolvendo uma pesquisa para a sua dissertação de mestrado. A pesquisa tem por objetivo analisar a trajetória de um Single Family Office brasileiro ao longo de quatro décadas, com ênfase em avaliar como as fases do ciclo de vida organizacional influenciam as transições estratégicas e se refletem nos indicadores financeiros.

Os pesquisadores comprometem-se a oferecer para a empresa um relatório executivo com os principais resultados da pesquisa, bem como se disponibilizam em organizar e ministrar palestras na empresa com o intuito de comunicar e apresentar pontos importantes da pesquisa que podem ser de interesse para a organização.

Na pesquisa será utilizada a abordagem metodológica de estudo de caso, pautada pela triangulação de dados, visando obter conclusões considerando mais de uma fonte de dados. As principais fontes de evidência serão as (1) entrevistas, (2) questionários, (3) documentos e (4) observação. Este processo de investigação será orientado por um Protocolo Ético de Pesquisa previamente analisado, discutido e acordado entre a empresa e pesquisadores.

Os dados coletados serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa, sem mencionar nomes dos participantes. Desse modo, pretende-se evitar qualquer possível forma de prejuízo ou desconforto aos envolvidos na pesquisa. Ressalta-se o compromisso firmado em disponibilizar os resultados deste estudo no sentido de trazer contribuições práticas à organização, principalmente no que concerne a identificação de fatores culturais e organizacionais que possam contribuir para geração de melhores resultados.

Assim, solicitamos a indispensável colaboração de V.S.<sup>a</sup> no sentido de conceder autorização ao nosso aluno Sueli Dias Batista para realizar a pesquisa de campo em sua empresa. Sua colaboração é fundamental para atingir os objetivos científicos e acadêmicos desta pesquisa.

Agradecemos antecipadamente a sua atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Mestrando: Sueli Dias Batista  
Orientadora: Juliana Ventura Amaral

**PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO**

A pesquisa desenvolvida pelo aluno Sueli Dias Batista, sob orientação da Professora Juliana Ventura Amaral, possui como valores fundamentais a honestidade intelectual, objetividade, imparcialidade, veracidade, justiça e responsabilidade. Destaca-se que esses valores fundamentais se mostram aplicados durante o processo de pesquisa, isto é na sua concepção, desenvolvimento, realização e comunicação dos resultados por meio de diretrizes advindas destes princípios basilares.

**ESCOPO**

A pesquisa tem por objetivo analisar a trajetória de um Single Family Office brasileiro ao longo de quatro décadas, com ênfase em avaliar como as fases do ciclo de vida organizacional influenciam as transições estratégicas e se refletem nos indicadores financeiros.:

- i. Identificar as mudanças estratégicas e operacionais ao longo das quatro décadas de um Single Family Office, complementando a análise com a aplicação do checklist para caracterizar o estágio do ciclo de vida em cada período.
- ii. Construir um Mapa Conceitual: Integrar dados históricos, entrevistas qualitativas e relatórios financeiros em um mapa conceitual que permita visualizar as transições estratégicas e a evolução do Family Office nas diferentes fases do ciclo de vida.
- iii. Analisar Indicadores Financeiros: Com base na metodologia de Neczyk et al. (2007), avaliar indicadores financeiros como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Endividamento, examinando sua variação e relação com as fases do ciclo de vida do Family Office.
- iv. Correlacionar Ciclo de Vida e Desempenho Financeiro: Investigar como as mudanças nas fases do ciclo de vida organizacional influenciam as decisões financeiras e se refletem no desempenho do Family Office ao longo do tempo.

**PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

A pesquisa segue uma abordagem metodológica qualitativa que privilegia a percepção das pessoas, as nuances dos discursos e a subjetividade nas ações e posicionamentos, destarte, os procedimentos que serão realizados para coleta de dados compreendem: (i) análise documental das pesquisas organizacionais dos anos de 1982 a 2024, (ii) realização de pesquisa através de questionários, (iii) realização de entrevistas semiestruturadas, e (iv) observação das dinâmicas e interações

**Questionários e Entrevistas**

Com as entrevistas, o pesquisador tem por objetivo conhecer um pouco mais das características da empresa, o perfil e concepções dos entrevistados, bem como perceber os entendimentos presentes na organização em relação ao tema investigado.

Ambos os instrumentos seguirão as seguintes orientações:

- a) É importante para a qualidade dos dados e resultados da pesquisa, a realização de entrevistas com pessoas dos mais diversos escalões da empresa, desde diretores, gerentes e outros envolvidos, assim como empregados de longa data na organização;
- b) Nas entrevistas iniciais, os participantes falarão de sua formação e experiência na empresa, e em seguida, comentarão sobre as questões propostas pelo pesquisador. Se necessário, é

**PROTOCOLO ÉTICO DO ESTUDO DE CASO**

A pesquisa desenvolvida pelo aluno Sueli Dias Batista, sob orientação da Professora Juliana Ventura Amaral, possui como valores fundamentais a honestidade intelectual, objetividade, imparcialidade, veracidade, justiça e responsabilidade. Destaca-se que esses valores fundamentais se mostram aplicados durante o processo de pesquisa, isto é na sua concepção, desenvolvimento, realização e comunicação dos resultados por meio de diretrizes advindas destes princípios basilares.

**ESCOPO**

A pesquisa tem por objetivo analisar a trajetória de um Single Family Office brasileiro ao longo de quatro décadas, com ênfase em avaliar como as fases do ciclo de vida organizacional influenciam as transições estratégicas e se refletem nos indicadores financeiros.:

- i. Identificar as mudanças estratégicas e operacionais ao longo das quatro décadas de um Single Family Office, complementando a análise com a aplicação do checklist para caracterizar o estágio do ciclo de vida em cada período.
- ii. Construir um Mapa Conceitual: Integrar dados históricos, entrevistas qualitativas e relatórios financeiros em um mapa conceitual que permita visualizar as transições estratégicas e a evolução do Family Office nas diferentes fases do ciclo de vida.
- iii. Analisar Indicadores Financeiros: Com base na metodologia de Neczyk et al. (2007), avaliar indicadores financeiros como Receita Líquida, Lucro Líquido, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Índice de Endividamento, examinando sua variação e relação com as fases do ciclo de vida do Family Office.
- iv. Correlacionar Ciclo de Vida e Desempenho Financeiro: Investigar como as mudanças nas fases do ciclo de vida organizacional influenciam as decisões financeiras e se refletem no desempenho do Family Office ao longo do tempo.

**PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

A pesquisa segue uma abordagem metodológica qualitativa que privilegia a percepção das pessoas, as nuances dos discursos e a subjetividade nas ações e posicionamentos, destarte, os procedimentos que serão realizados para coleta de dados compreendem: (i) análise documental das pesquisas organizacionais dos anos de 1982 a 2024, (ii) realização de pesquisa através de questionários, (iii) realização de entrevistas semiestruturadas, e (iv) observação das dinâmicas e interações

**Questionários e Entrevistas**

Com as entrevistas, o pesquisador tem por objetivo conhecer um pouco mais das características da empresa, o perfil e concepções dos entrevistados, bem como perceber os entendimentos presentes na organização em relação ao tema investigado.

Ambos os instrumentos seguirão as seguintes orientações:

- a) É importante para a qualidade dos dados e resultados da pesquisa, a realização de entrevistas com pessoas dos mais diversos escalões da empresa, desde diretores, gerentes e outros envolvidos, assim como empregados de longa data na organização;
- b) Nas entrevistas iniciais, os participantes falarão de sua formação e experiência na empresa, e em seguida, comentarão sobre as questões propostas pelo pesquisador. Se necessário, é

**Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças**

provável a realização de mais de uma entrevista com cada participante ao longo da pesquisa, de modo a privilegiar a profundidade dos dados. Cada entrevista tem em média 15-20 minutos de duração. Na condução do agendamento das entrevistas, será observado as preferências da empresa, de modo que não traga impacto nas atividades diárias dos participantes e da empresa como um todo;

c) O entrevistado tem o direito de se negar a responder quaisquer questões colocadas se providenciarem justificativas;

d) Não há riscos na participação da pesquisa e será garantido o sigilo dos participantes, sendo que eles serão denominados no momento da redação por expressões como “funcionário 1”, “funcionário 2”, ou seja, sem a identificação de nomes ou funções;

e) Será solicitada a gravação da conversa como forma de facilitar o registro, assim como garantir a fidelidade aos comentários realizados. A autorização, no entanto, fica a critério do entrevistado;

f) Apenas os pesquisadores envolvidos na pesquisa mestrando Sueli Dias Batista e sua orientadora Juliana Ventura Amaral) terão acesso às entrevistas gravadas e/ou transcrições, assegurando a confidencialidade e o conteúdo discutido;

g) Assegura-se a destruição das entrevistas realizadas após cinco anos da conclusão da pesquisa.

**Análise documental**

Documentos da organização usualmente são fontes importantes de informações. O objetivo da análise documental é corroborar com as percepções observadas nas entrevistas e demais fontes de dados, assim como trazer novas possíveis evidências acerca do tema investigado.

A análise de documentos seguirá as seguintes orientações:

a) De acordo com o escopo da pesquisa, podem ser objetos de estudo os seguintes documentos: (i) mídias de comunicação externa como por exemplo, sites, vídeos organizacionais, história da organização, fotos, vídeos, publicações em jornais e meios de comunicação diversos, bem como (ii) documentos internos, como por exemplo, memorandos, comunicações internas, organogramas e fluxogramas, mapeamentos, planilhas de acompanhamento e relatórios diversos;

b) Tanto quanto nas entrevistas, tem-se garantida a confidencialidade dos dados analisados. As informações serão analisadas sob a perspectiva de identificação de padrões, ou seja, os dados são tratados de forma agrupada e/ou comparativa, preservando a confidencialidade de pessoas e/ou valores envolvidos;

c) A autorização do acesso à documentos internos da organização, fica a critério da empresa;

d) Apenas os pesquisadores envolvidos na pesquisa terão acesso aos documentos e cópias, assegurando a confidencialidade e o conteúdo dos materiais;

e) É garantido à empresa que os documentos em posse dos pesquisadores serão arquivados em local seguro. Documentos originais serão passíveis de devolução assim que solicitado pela empresa;

f) Assegura-se a destruição das cópias dos documentos analisados após cinco anos da conclusão da pesquisa.

**Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças**  
**PROCEDIMENTOS ÉTICOS**

Esta pesquisa é regida pelos princípios gerais relativos (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manutenção da confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Em termos específicos os seguintes procedimentos serão adotados para assegurar confidencialidade aos participantes da pesquisa de da empresa:

- a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas e a organização serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas;
- b) Os pesquisadores se comprometem a manter a confidencialidade quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas durante todo o processo de desenvolvimento da pesquisa;
- c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros dos dados coletados sob forma de entrevistas, documentos e observações;
- d) Gravações de entrevistas somente serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado;
- e) As gravações de entrevistas, cópias de documentos e protocolo de observações serão destruídos após cinco anos de conclusão da pesquisa;
- f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo desconfortável. Do mesmo modo, no caso das observações, a empresa terá a possibilidade de ponderar a natureza do conteúdo levantado;
- g) Os pesquisadores desenvolverão um cronograma da pesquisa de campo que retrate a evolução da coleta de dados. Neste cronograma estarão previstos também momentos em que os pesquisadores disponibilizarão os dados coletados à uma pessoa designada pela organização ou departamento que será responsável por efetuar a análise, ponderações e observações quanto ao material coletado. Destaca-se que este processo ocorrerá com o transcorrer da pesquisa, permitindo ampla comunicação entre as partes, assim como a liberdade para realização de ajustes que tornem o processo de pesquisa o mais confortável e confiável possível.
- h) A empresa, se assim desejar, pode requerer que seja tratada sob um pseudônimo
- i) É dado a todos os participantes da pesquisa o direito de se recusar a responder ou de retirar seu consentimento de livre esclarecimento, sem nenhum prejuízo, burocracia ou constrangimento.

São Paulo, 01 de fevereiro de 2025

**Ponderações e adendos:**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**De acordo:**