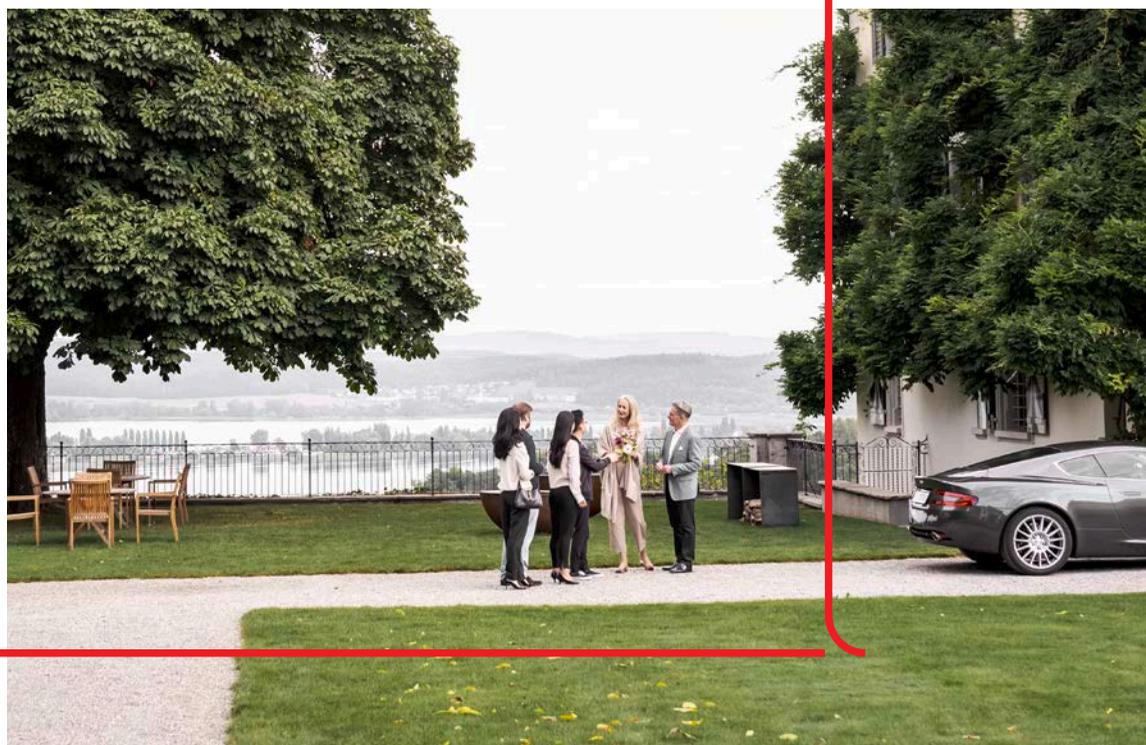


Trilhando o caminho para o futuro

Manual de estratégia familiar



Trilhando o caminho para o futuro

Manual de estratégia familiar

Onde encontrar o quê?

Parte 1

Compreender

Entendendo melhor a sua família e o seu patrimônio

04



Parte 2

Definir

Determinando o que a sua família representa

26



Parte 3

Estabelecer

Desenvolvendo a estratégia e a governança da sua família

40



Parte 4

Evoluir

Cultivando a sua família por gerações

66



03 Como usar este manual

Parte 1 Compreender

- 06 Afinal, o que é patrimônio?
- 08 Pai rico, filho nobre, neto pobre
- 10 Mantendo a família no rumo certo
- 11 Como as famílias trabalham juntas
 - 12 O sistema da empresa familiar
 - 13 Onde estou no sistema da empresa familiar?
 - 15 Os desafios da mudança
 - 19 Tomando as rédeas
 - 20 O empreendimento familiar
 - 22 Saindo da empresa operacional?
- 24 Passos para estruturar a sua estratégia familiar

Parte 2 Definir

- 28 Definindo a família
- 30 Valores, propósito, visão e missão da família
- 34 Conectando objetivos individuais e familiares
- 36 Lealdade versus saída
- 38 Administrando o patrimônio após a venda da empresa familiar

Parte 3 Estabelecer

- 42 Criando um sistema de governança familiar
- 44 Protocolo familiar
- 46 Princípios de participação
- 50 Princípios de propriedade e acordos legais
- 53 Planos de apoio familiar – cuidando da família
- 56 Atividades de coesão familiar
- 60 Órgãos de governança
 - 62 Órgãos de governança para a família
 - 63 Órgãos de governança para o empreendimento familiar

Parte 4 Evoluir

- 70 Unindo a sua família em transformação
- 71 Revisando a sua estratégia familiar
- 72 Talento familiar
- 73 Incentivando a próxima geração
- 76 Para onde seguir?

Anexo

- 80 Sobre nós
- 82 Tabela de artes
- 83 Isenção de responsabilidade





Como usar este manual

As famílias são como árvores. Com o passar do tempo, os seus ramos crescem e as suas raízes se aprofundam. Algumas crescem altas e fortes por centenas de anos, lançando sementes para campos distantes. Outras permanecem pequenas, limitadas por um solo raso e pela falta de sol. Mas mesmo a árvore mais robusta pode sucumbir a uma tempestade inesperada.

A sua família é tão preciosa como uma árvore. Ela precisa de cuidados e proteção. Mas como se assegurar de que a sua família permanecerá forte por gerações? Sejamos claros. Isso é desafiador – especialmente se a sua família cresceu com a chegada de vários novos membros, cada qual com diferentes visões sobre o futuro. Mas é possível aumentar as probabilidades a seu favor.

Como? Com uma estratégia familiar. Talvez já tenha ouvido falar sobre o assunto e queira saber mais. Talvez já tenha começado a estruturar uma estratégia familiar mas tenha parado no meio do caminho. Ou talvez esteja se perguntando como manter a sua estratégia nos próximos anos.

Quaisquer que sejam as suas motivações, achou a leitura certa. Neste manual você encontrará a informação de que precisa ao longo de quatro capítulos. E não pense que precisa lê-lo da capa ao verso. Sinta-se livre para decidir pelo começo, meio ou fim para encontrar aquilo que está procurando:

1. **Compreender** – entendendo melhor a sua família e o seu patrimônio
2. **Definir** – determinando o que a sua família representa
3. **Estabelecer** – desenvolvendo a estratégia e a governança da sua família
4. **Evoluir** – cultivando a sua família por gerações

É evidente que não há duas famílias iguais. Há uma infinidade de questões únicas e complexas que não caberiam nestas páginas. Por isso, este manual também serve de guia quanto a quem recorrer para lidar com as situações únicas. E lembre-se: você não está sozinho. Para apoio na criação da estratégia familiar ideal, entre em contacto com o UBS. Estamos aqui para ajudar a cuidar de tudo que você ama.

Parte 1

Compreender

Entendendo melhor a sua família
e o seu patrimônio





- 06** Afinal, o que é patrimônio?
- 08** Pai rico, filho nobre, neto pobre
- 10** Mantendo a família no rumo certo
- 11** Como as famílias trabalham juntas
- 24** Passos para estruturar a sua estratégia familiar

Afinal, o que é patrimônio?

Esta é uma pergunta importante de se fazer. Porque patrimônio tem significados distintos para diferentes pessoas. Mas uma coisa é certa: diz respeito a muito mais do que dinheiro.

Esta afirmação vale especialmente para famílias. A felicidade, uma boa comunicação, valores e objetivos compartilhados são mais importantes do que jóias, carros e casas de luxo. Por quê? Porque são o vínculo que mantém as famílias unidas. E as famílias sabem que, independentemente do quanto as finanças aumentem ou diminuam, os laços familiares irão permanecer.

Irão mesmo? A verdade é que manter a união familiar – especialmente famílias numerosas com membros dispersos pelo mundo – exige tempo e esforço. Encontrar tempo para estar em contato e conversar sobre assuntos familiares importantes é como cuidar de uma flor que floresce por gerações.

As famílias desinteressadas frequentemente se definham, ligadas apenas por um sobrenome em comum e memórias importantes do passado. Mas as consequências vão além de relações tensas. Os conflitos também podem prejudicar os ativos e os negócios, destruindo o tecido que mantém a família unida.



Pai rico, filho nobre, neto pobre

Quantias quase inimagináveis de patrimônio estão sendo transferidas atualmente de gerações mais velhas para mais novas. Somente nos Estados Unidos, herdeiros irão receber a incrível quantia de 68 trilhões de dólares nos próximos 25 anos.¹

Entretanto, de acordo com estudos, cerca de 70% das famílias empresárias perdem o controle do seu patrimônio quando é transferido da primeira para a segunda geração. E apenas 10% das famílias mantêm o seu patrimônio na terceira geração.² Isso corresponde ao provérbio popular – “Pai rico, filho nobre, neto pobre” – que significa que o patrimônio conquistado por uma família na primeira geração será perdido na terceira geração.

Uma empresa familiar pode não ser a única fonte de riqueza de uma família. As empresas podem sofrer alterações, desaparecer ou ser substituídas por outros empreendimentos que gerem patrimônio. Portanto, este manual se concentra no patrimônio global familiar – não apenas na geração de patrimônio através de empresas familiares.

Diversos fatores podem levar as famílias a perder o seu patrimônio, incluindo impostos, inflação, gastos excessivos e más decisões de negócios ou de investimentos. Ainda assim, talvez as principais causas sejam as questões internas familiares. Saber quais são, pode ajudar a evitá-las na sua própria família.

No UBS, percebemos que os principais desafios são:

1 não ter um plano para transferir o patrimônio para a geração seguinte (planejamento sucessório).

Este é um dos fatores mais importantes, especialmente quando o patrimônio é transferido da primeira para a segunda geração. De acordo com uma pesquisa global da PwC sobre empresas familiares, apenas 34% das famílias que estão transferindo patrimônio, têm um testamento em vigor³ – e esta é somente uma peça do quebra-cabeças do planejamento sucessório. Diversos líderes familiares relutam em discutir o assunto ou mesmo em transferir o controle da empresa familiar. Quem vai tomar as rédeas quando eles falecerem?

2 não se comunicar adequadamente.

Os membros das famílias frequentemente evitam discutir assuntos importantes sobre o patrimônio familiar. O resultado? Mal-entendidos e conflito no futuro. Uma pesquisa revelou que apenas 15% das famílias têm processos para gerir conflitos e estimular uma comunicação melhor entre os membros da família.³

3 não compartilhar informações sobre decisões.

Grupos ou membros da família que tomam decisões sem compartilhar informações com o restante da família podem comprometer seriamente a confiança familiar. Membros da família podem se sentir excluídos e até decidir não fazer parte da empresa familiar ou mesmo do empreendimento familiar, no sentido mais amplo.

4 não ter uma governança familiar implementada.

As empresas de sucesso têm uma sólida governança – processos e princípios que asseguram que a empresa opere da melhor forma possível. As famílias devem ter o mesmo. No entanto, diversas famílias carecem da governança adequada necessária para tomar decisões, compartilhar informações e unir a família em torno de objetivos comuns. A resposta? O “protocolo familiar” (ou “constituição familiar”), que descreve os valores, os princípios para o envolvimento, a governança e o processo de comunicação da família.

1 The Cerulli Report U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2018

2 Williams, Roy and Vic Preisser. Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values. Robert Reed Publishers, 2003

3 PWC Family Business Survey 2021

Adicionalmente, uma pesquisa conduzida pelo UBS revelou os seguintes desafios que as famílias enfrentam:

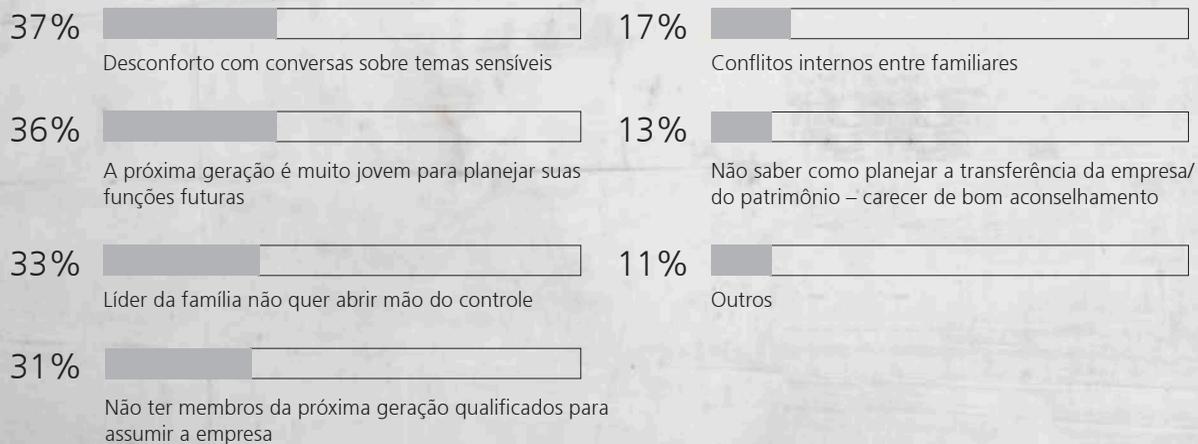


Fig. 1: Desafios que as famílias enfrentam no que diz respeito ao planejamento sucessório, The UBS/Campden Wealth Global Family Office Survey 2019

Nota: a soma dos valores pode ser diferente de 100% porque os participantes podem selecionar múltiplas opções

Mantendo a família no rumo certo

As famílias podem evitar despedaçar-se com o passar do tempo?

Acreditamos que sim.

E este manual pretende ajudá-lo a fazer exatamente isso.

É claro que há muito a fazer para manter a sua família e o seu património no rumo certo. Mas tudo se resume a um simples ponto: membros da família de todas as gerações trabalhando juntos para desenvolver e aderir a uma estratégia familiar de sucesso.

“Estratégia” é uma palavra muito usada mas frequentemente mal interpretada. Em poucas palavras, é um plano que pretende atingir um objetivo. Portanto, uma estratégia familiar é um plano que pretende preservar a família e seu património por gerações. Inclui definições, estruturas, políticas e acordos focados em atingir tais objetivos. Também define os membros familiares e seus valores, propósito, visão e missão compartilhados – que servirão de guia para os seus papéis na família. E cobre todos os ativos da família, como empresas, imóveis, finanças e coleções – além de atividades compartilhadas que visam aproximar a família.

A estratégia familiar começa a funcionar muito antes de ser assinada e formalizada. O próprio ato de criá-la pode unir a família. A partir das questões, discussões e emoções que afloram, os membros da família frequentemente obtêm uma melhor compreensão de cada um, dos objetivos individuais e do seu lugar na família. A partir daí as famílias podem construir sobre essas fundações e trabalhar para preservar e fazer crescer tudo aquilo que elas representam.

Estes são apenas alguns resultados que uma boa estratégia familiar pode alcançar:

- preservar e fazer crescer as finanças e o interesse da família nos negócios
- prevenir ou solucionar conflitos entre membros da família
- unir a família
- incentivar os talentos dos membros da família
- transferir o património e importantes redes de relacionamento social e de influência para a próxima geração

Uma estratégia familiar é um plano que pretende consolidar e proteger a família e seu património por gerações.

UBS Family Advisory

Como as famílias trabalham juntas

Uma empresa ativa pode ser a principal fonte de patrimônio para algumas famílias. Para outras, a empresa familiar pode já ter encerrado as atividades há muito tempo. Independente de ter ou não uma empresa, com o passar do tempo, a sua família provavelmente crescerá, se modificará e se tornará mais complexa. Para mantê-la com sucesso, harmonia e união, é importante focar na "dinâmica familiar" – as formas como os membros da família interagem uns com os outros.

Cuidar da dinâmica familiar vai além de falar sobre a empresa familiar. Esta dinâmica abrange muitos fatores, que são agrupados em um modelo chamado de "sistema da empresa familiar". O modelo se baseia no sistema de empresa familiar tradicional visto regularmente na literatura de governança familiar e inclui todos os membros da família, os ativos, as atividades e os direitos de propriedade.



O sistema da empresa familiar

O significado dos três círculos para os membros da família.

Família

Aqui estão todos os membros da família. Para alguns, é fácil definir quem pertence à família e quais são os seus direitos e papéis na empresa familiar. Para outros, pode ser mais difícil. Examinaremos esta questão mais detalhadamente na página 28 do capítulo 2.

Propriedade

Refere-se à titularidade legal pelos membros da família dos ativos no empreendimento familiar. Tal titularidade dá o poder de controle – ou ao menos o poder de influenciar as decisões – em todas ou algumas partes do empreendimento familiar.

Empreendimento familiar

Cobre todo o patrimônio que uma família possui, onde um membro da família desempenhe um papel. Por exemplo, as famílias podem ou não estar envolvidas com uma empresa operacional. Mas há muitas outras maneiras de se engajar, tais como em ativos financeiros, imóveis, coleções ou patrimônio reservado para filantropia.

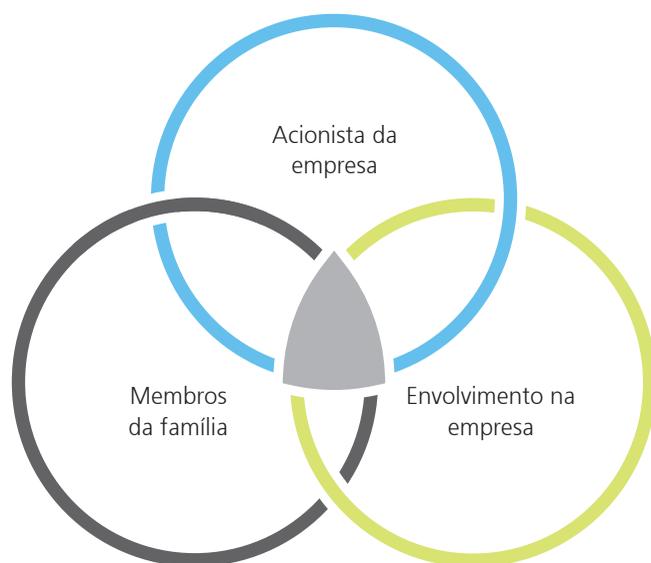
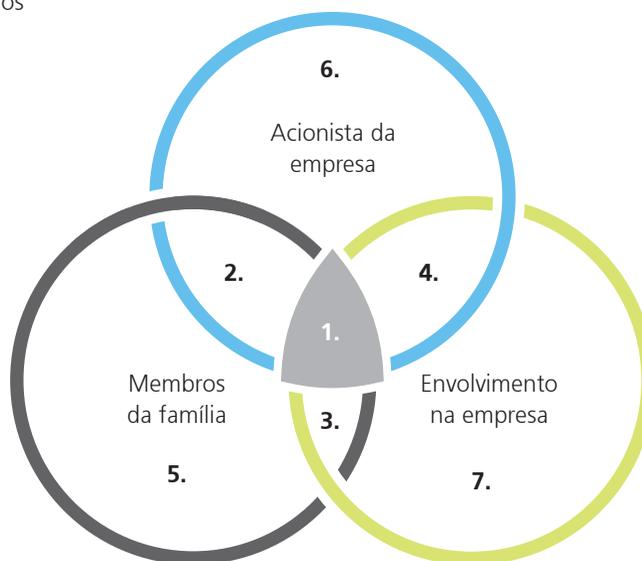
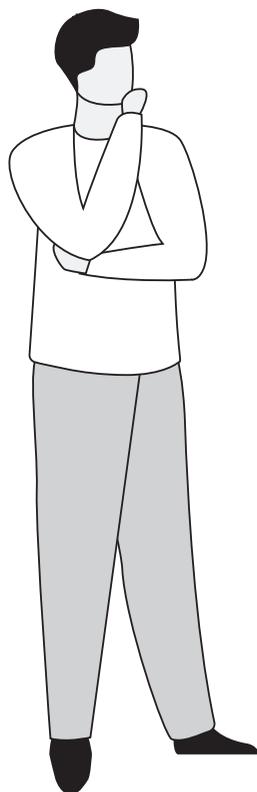


Fig. 2: O sistema da empresa familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado baseado em Tagiuri and Davis, 1982

Onde estou no sistema da empresa familiar?

O modelo do sistema da empresa familiar permite a todos saber onde se encaixam no empreendimento e o que isso significa para eles – por exemplo, como podem interagir e influenciar o restante da família. Também ajuda as famílias a equilibrar os interesses e as ambições de todos (como os jovens que se vêem como futuros líderes) e a evitar frustrações.



1. A posição central.
2. Membros da família e acionistas da empresa familiar.
3. Membros da família que não são acionistas da empresa familiar, mas que estão envolvidos na sua gestão.
4. Pessoas de fora da família que trabalham na empresa familiar e são acionistas.
5. Membros da família somente.
6. Acionistas da empresa somente.
7. Envolvimento na empresa somente.

Fig. 3: O sistema da empresa familiar; UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado baseado em Tagiuri and Davis, 1982

Examinemos cada área:

- 1. A posição central.** Um membro da família nesta posição terá controle e influência sobre todo o empreendimento familiar. Por exemplo, um membro da família que fundou a empresa operacional, é acionista maioritário e tem uma função executiva nela.
- 2. Membros da família e acionistas da empresa familiar.** Estes são membros da família que são apenas acionistas do empreendimento familiar. Por exemplo, alguém que recebe dividendos da empresa, mas não está envolvido na sua gestão.
- 3. Membros da família que não são acionistas da empresa familiar, mas que estão envolvidos na sua gestão.** Estes membros da família trabalham para a empresa familiar mas não recebem quaisquer dividendos ou distribuição de lucros. Por exemplo, um jovem membro da família que trabalha na empresa familiar, mas ainda não é um acionista.
- 4. Pessoas de fora da família que trabalham na empresa familiar e são acionistas.** Estes podem ser funcionários da empresa que são acionistas. Por exemplo, um executivo sênior (não familiar) que detém ações da empresa.
- 5. Membros da família somente.** Estes são membros da família que não trabalham para o empreendimento familiar nem são acionistas do empreendimento familiar. Por exemplo, aqueles que são muito jovens para ter envolvimento no empreendimento familiar ou, em algumas famílias, os cônjuges.
- 6. Acionistas da empresa somente.** Estes são acionistas que não são da família nem trabalham na empresa. Por exemplo, um ex-diretor executivo da empresa que ainda detém uma pequena porcentagem das ações.
- 7. Envolvimento na empresa somente.** Estes são colaboradores do empreendimento familiar que não são da família nem são proprietários de qualquer parte dele. Por exemplo, um executivo que trabalha no family office.



Os desafios da mudança

As empresas familiares estão sempre mudando – especialmente quando o patrimônio é transmitido entre gerações, por exemplo, quando membros tornam-se adultos e, assim, proprietários ou colaboradores da empresa familiar. A comunicação e a tomada de decisões também se tornam mais complexas quando as famílias crescem e novos membros ingressam.

No UBS, vemos o distanciamento do empreendimento familiar ao longo do tempo. Para manter tudo em equilíbrio é importante estabelecer os processos certos de governança.

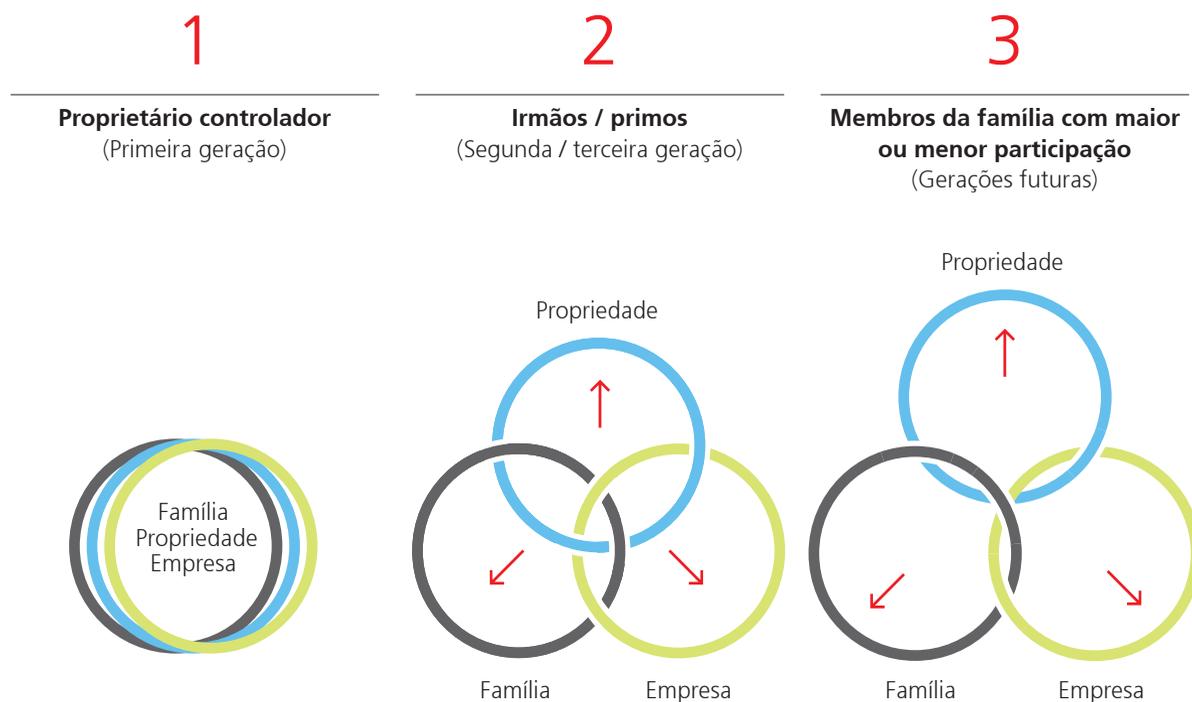


Fig. 4: Sistema da empresa familiar: Gradual weakening or disruption of inter-family links over generation, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado baseado em Tagiuri and Davis, 1982

Poder centralizado

Quando as empresas familiares surgem, os fundadores da primeira geração frequentemente tomam a liderança da empresa e da família, centralizando as decisões importantes. Os membros da família também tendem a ser próximos, vivendo na mesma casa ou encontrando-se regularmente.

Isso pode levar todos a crer que compreendem a família, a empresa familiar e os seus objetivos. Isso pode ser verdade. Mas nem sempre é o caso. Mesmo nessas etapas iniciais, para manter a paz, as famílias frequentemente evitam discussões delicadas sobre assuntos como:

- as funções que os membros da família assumem ou que esperam ter na empresa familiar
- em que direção a empresa familiar seguirá
- como a família reinveste o dinheiro na empresa ou distribui entre os membros da família
- quem terá a propriedade da empresa familiar no futuro.

Quanto mais tempo as famílias evitarem abordar estes assuntos, maior será a ameaça a todo o empreendimento familiar.

Quando as rachaduras começam a aparecer

Como mostra a figura 5, as famílias tendem a distanciar-se quando o patrimônio é transferido para a próxima geração. Geralmente isso ocorre devido a:

- **membros da família com diferentes prioridades e interesses**, tais como ambições fora da empresa familiar. Por exemplo, um filho que a família espera que seja um futuro CEO pode preferir uma carreira acadêmica universitária. Ou uma filha empreendedora que queira realizar os seus sonhos longe da empresa familiar.

- **responsabilidades incompatíveis**, causando descontentamento e ressentimento. Por exemplo, um membro da família pode se tornar acionista da empresa familiar e, dessa forma, passa a ter novos direitos e poderes para decidir sobre o futuro da empresa. No entanto, tal pessoa pode carecer da experiência e das qualificações necessárias para exercer esse poder prudentemente. Considere o caso de alguém com 14 anos de idade que herda ações da empresa dos seus pais recém falecidos. Por ela ser tão jovem, um tutor pode ter que exercer as suas funções até que ela complete 18 anos. Mesmo assim, outros acionistas da empresa podem não concordar ou se sentir desconfortáveis com essa abordagem.

- **familiares emocionalmente ou geograficamente distantes**, com opiniões, valores, estilos de vida e planos muito distintos, difíceis de conciliar. Pode ser muito difícil para irmãos chegarem a um acordo sobre tais assuntos. Mas quando a família ganha ainda mais membros – tais como cônjuges e primos em diferentes países – manter a união pode parecer uma tarefa impossível.

Entender os riscos antecipadamente pode ajudar a estabelecer um plano na sua estratégia familiar. Por exemplo, na fase da “primeira geração” da sua família, partes significativas da sua estratégia deverão envolver tópicos como:

- definir os futuros proprietários da empresa familiar
- implementar uma governança adequada para a empresa, com um conselho de administração e processos formais para a tomada de decisões
- definir os futuros líderes da empresa familiar.

Na fase das “gerações futuras”, a sua estratégia familiar deverá focar em assuntos como:

- gestão da carteira de investimentos da família
- venda ou compra de ações da empresa familiar pelos membros da família
- revisão dos valores familiares e canais de comunicação da família.



Tomando as rédeas

Em algum momento, toda família precisa se reunir para discutir e entrar em acordo sobre planos. Cada geração precisa focar em certas áreas:

Fundadores da primeira geração estabelecem a cultura e os valores da família – as fundações de seu sucesso.

Como empreendedores, eles também devem desenvolver a empresa e planejar quem a assumirá quando for o momento certo. Para isso, eles deverão focar nas futuras funções para os membros da família – e em quem deverá estar disposto e capaz de preenchê-las.

Irmãos da segunda geração deverão encontrar formas de trabalhar e tomar decisões juntos, tanto como participantes nas empresas familiares quanto como futuros acionistas dos ativos do empreendimento familiar. O sucesso da família depende deles trabalharem juntos para atingir os mesmos objetivos e tomar decisões.

Terceira e futuras gerações precisam preservar e fazer crescer o patrimônio da família, unir a família em torno de um propósito comum e incentivar os talentos dos membros da família de forma a beneficiar todos.

Estudo de caso

A solução perfeita

O fundador da marca de moda suíça Chicoree decidiu retirar-se da direção da empresa que ele construiu ao longo de 40 anos. Os seus dois filhos queriam assumir a empresa mas sentiam que ainda faltava experiência.

A solução? O fundador e seus filhos decidiram contratar temporariamente um membro experiente da alta gerência como CEO externo da família.

Isso deu aos filhos tempo para acumular conhecimento e experiência antes de tomarem as rédeas. Como futuros diretores executivos, os filhos também se beneficiam da mentoria de um executivo experiente.

O empreendimento familiar

O empreendimento familiar surge geralmente após a empresa familiar gerar patrimônio por anos. Com o tempo, a família descobre novas fontes de renda e percebe que o seu patrimônio não se resume apenas à empresa. Ele agora abrange diferentes atividades, interesses e bens. E cada um deles molda o patrimônio, a identidade e a união da família.

A ilustração representa o empreendimento familiar como pétalas de uma flor. Você pode não reconhecer todas como sendo parte do seu próprio empreendimento familiar – e algumas pétalas podem ser mais ou menos importantes.

Por exemplo, se a sua família é proprietária de uma grande empresa operacional, tal empresa pode representar a maior parte dos ativos do seu empreendimento familiar. Mas se a sua família vendeu a empresa, ativos financeiros podem ser uma das principais pétalas.

Cada pétala pode sobreviver de uma geração à seguinte. Mas para realmente prosperar, a família deverá:

- criar uma visão e uma missão familiar que abranjam cada atividade do empreendimento familiar
- gerir e governar adequadamente cada área do empreendimento familiar
- identificar e esclarecer os papéis das atividades relacionadas a cada pétala.

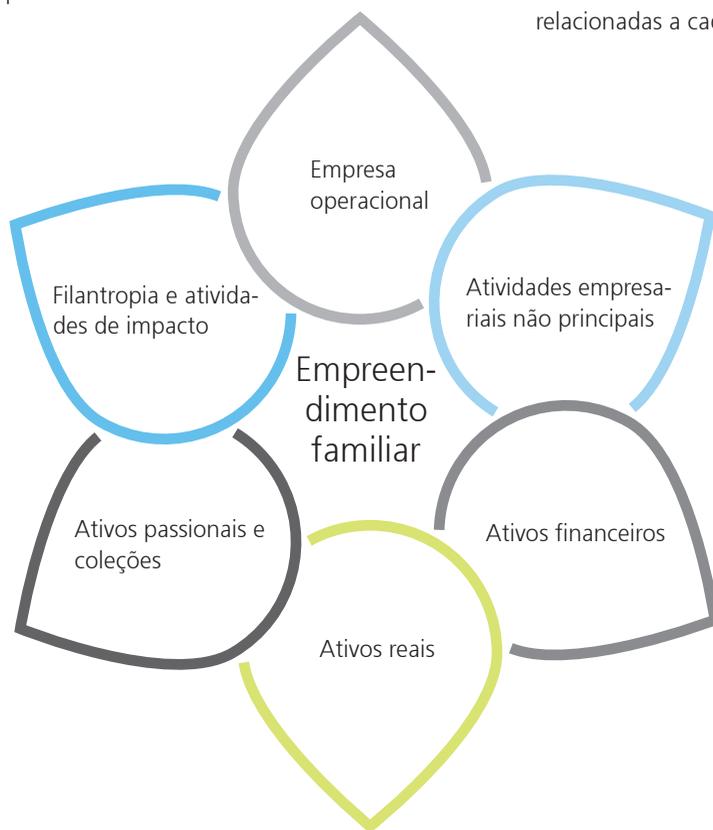


Fig. 6: A flor do empreendimento familiar – elementos do patrimônio familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Modelo adaptado baseado em John A. Davis 2013.

Examinando cada pétala

Para criar uma estratégia para o empreendimento familiar é vital considerar cada aspecto das atividades da família – incluindo como elas começaram, como se encaixam e como devem ser geridas e governadas.

Você perceberá que esse processo aproxima a família, possibilitando que trabalhem juntos com mais sucesso.

Analisemos cada pétala em detalhes:

Empresa operacional

É a empresa detida e controlada pela família. É provável que seja a fonte principal – ou, ao menos, a fonte original – do patrimônio financeiro da sua família. As famílias frequentemente estão ligadas às suas empresas por décadas ou mesmo séculos. Assim, os membros da família têm fortes conexões emocionais com as empresas familiares, o que também tipicamente molda a identidade familiar.

Atividades empresariais não principais

A sua família pode ter iniciado ou investido em outras empresas ao longo dos anos. Elas podem não ser as maiores fontes do patrimônio da sua família. No entanto, elas ainda têm um importante papel em moldar a identidade da sua família. Podem existir também investimentos estratégicos que contribuam para as finanças da família e exijam o envolvimento da família (por exemplo, uma participação em uma empresa de capital privado, na qual a família participe do conselho de administração).

Ativos financeiros

São tipicamente os ativos líquidos da família (ativos disponíveis em dinheiro ou facilmente convertidos em dinheiro) e carteiras de investimentos. Para cuidar desses ativos, as famílias às vezes constituem um family office. Os membros mais jovens da família envolvidos no family office podem se preparar para serem líderes futuros no family office ou no empreendimento familiar mais amplo.

Ativos reais

São bens tipicamente valiosos como casas, carros, iates e jóias de família. Às vezes, eles têm direitos reais e percebidos para os membros da família de acessá-los e usá-los.

Ativos passionais e coleções

À medida que aumentam o seu patrimônio, as famílias frequentemente adquirem objetos de afeto. Podem virar coleções inteiras de arte, de carros antigos ou de vinhos.

Filantropia e atividades de impacto

As famílias costumam se envolver em trabalhos que retribuem à comunidade e ao planeta. Isso permite que as famílias utilizem suas finanças para fazer o bem. Familiares de diferentes gerações que colaboram em projetos filantrópicos ajudam a unir os membros da família em torno de valores compartilhados. É também uma ótima maneira de introduzir as gerações futuras às habilidades de liderança em áreas como gestão de projetos e tomada de decisões.

Saindo da empresa operacional?

Às vezes, as famílias vendem as empresas que originalmente levaram ao seu sucesso financeiro. Há muitas razões para isso. Por exemplo, pode ser a melhor forma de encerrar anos de conflitos familiares, instabilidade emocional e batalhas judiciais. Essas questões podem tirar a competitividade de empresas familiares, desvalorizá-las ou levá-las à falência. Ou ainda pior, podem destruir os relacionamentos familiares.

Mas também existem razões positivas para vender uma empresa familiar. Por exemplo, a família pode ser unida e harmoniosa – e querer se manter assim. Vender a empresa pode manter o patrimônio da família e assegurar que todos recebam uma parcela justa do dinheiro. Ou explorar novos negócios pode ser uma opção atrativa para aumentar o patrimônio familiar. Analisaremos mais de perto algumas destas razões mais a frente.





“As empresas vêm e vão,
mas as famílias empresárias
podem durar gerações.”

Dr. John A. Davis
Consultor de Empresas Familiares

Passos para estruturar a sua estratégia familiar

Até aqui analisamos o que é o patrimônio familiar, como as famílias evoluem e porque as estratégias familiares são tão importantes. Quais são os ingredientes de uma estratégia familiar de sucesso? Este guia apresenta o que você precisa saber. Mas primeiro, um resumo do que implica.

Encontre as respostas para as questões da sua família

Pergunte aos membros da sua família questões sobre a estrutura da família, seus objetivos e funções dentro dela. Você receberá as respostas necessárias em conversas, entrevistas e workshops moderados. Uma boa maneira de começar é usar o guia prático que vem junto com este manual e refletir sobre a sua própria situação.

Envolva um consultor familiar

Um consultor familiar experiente compreenderá todos os aspectos importantes da criação de uma estratégia e uma governança familiar. Ele é independente da situação da sua família, mas terá trabalhado com muitas outras famílias. Ele pode compartilhar valiosos insights, ajudar a família a evitar armadilhas e guiá-la em cada etapa.

Documente a sua estratégia em um “protocolo familiar” (ou “constituição familiar”)

Este é um documento moralmente vinculativo que estabelece a estratégia e a governança da sua família. Seus tópicos normalmente incluem:

- quais são os valores compartilhados da família – e o que a família representa
- como a família define o seu empreendimento
- quem é proprietário dos ativos da família – e os princípios que governam a propriedade
- como os membros da família devem se envolver no empreendimento familiar (por exemplo, os princípios para trabalhar na empresa familiar, no family office ou na fundação familiar)
- quem decide sobre os assuntos relativos à empresa, ao patrimônio ou à família e como essas decisões são tomadas
- como a família incentiva os talentos dos membros da família
- quais atividades familiares podem melhorar a comunicação e a harmonia ao longo de gerações.

Implemente órgãos de governança

Para dar vida à sua estratégia familiar, você precisará implementar um ou mais órgãos decisórios, como uma assembleia familiar, um conselho familiar e outros conselhos consultivos. Você definirá quais órgãos a sua família precisa à medida que a sua estratégia familiar é desenvolvida.

Estabeleça contratos e acordos

Para garantir que as disposições do seu protocolo familiar sejam eficazes, você deve associar algumas delas a contratos ou acordos juridicamente vinculativos, existentes ou novos – tais como cartas de intenções, contrato de fidúcia (**trusts**), testamentos e acordo de acionistas.

Revise tudo regularmente

As famílias mudam. Novos membros da família chegam, outros partem e as novas gerações rapidamente atingem a idade para liderar áreas do empreendimento familiar. Portanto, você precisa rever regularmente cada aspecto da sua estratégia familiar, do protocolo e dos acordos.

Com que frequência? Quando o seu empreendimento familiar é relativamente estável, uma revisão a cada cinco ou dez anos pode ser suficiente. Mas se a sua família está passando por uma grande mudança, como a transferência do seu patrimônio, é prudente rever com mais frequência.

Tenha em mente que cada nova geração aborda os assuntos familiares com uma nova perspectiva. Isso significa que a cada nova geração, uma nova estratégia familiar deve ser estabelecida. Assim fica assegurado que eles poderão avançar adiante sem as limitações do passado da família.

Agora que você entende melhor a sua família, o patrimônio familiar e o que é necessário para criar uma estratégia familiar, é hora de organizar tudo. Há muito para se fazer. Mas não se deixe abalar pela tarefa. É possível abordá-la dividindo a tarefa em etapas menores.

Esse manual divide o processo em três passos:

1. **Definir.** Definir a sua família e os seus valores, propósito, visão, missão, objetivos e funções.
2. **Estabelecer.** Estabelecer a governança para garantir que a sua estratégia familiar tenha sucesso.
3. **Evoluir.** Rever e refinar a sua estratégia à medida que a sua família muda ao longo do tempo.

Preparado? Vamos começar ...

Etapas da estratégia familiar

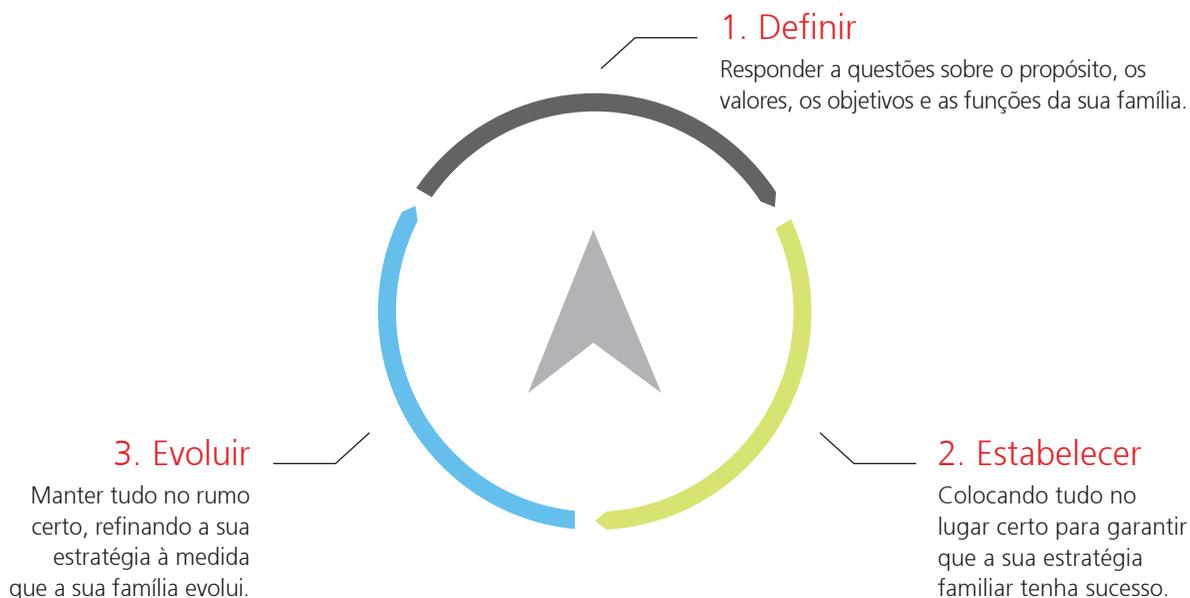


Fig. 7: Etapas da estratégia familiar, UBS Global Wealth Management – Family Advisory, 2021

Parte 2

Definir

Determinando o que a sua família representa





- 28** Definindo a família
- 30** Valores, propósito, visão e missão da família
- 34** Conectando objetivos individuais e familiares
- 36** Lealdade versus saída
- 38** Administrando o patrimônio após a venda da empresa familiar

Definindo a família

O primeiro passo para criar qualquer estratégia é identificar exatamente com o que você está lidando. Será necessário voltar ao mais básico e definir quem é a sua família e o que ela representa.



Quem pertence à "família"?

O que a família representa?

Como os objetivos individuais se encaixam com os objetivos gerais da família?

A família tem um rumo definido para o futuro?

O primeiro passo para criar qualquer estratégia é identificar exatamente com o que você está lidando. Será necessário voltar ao mais básico e definir quem é a sua família e o que ela representa.

Então, quem é da "família" (às vezes referida como o "círculo interno")? Esta é uma das maiores e potencialmente mais sensíveis perguntas a serem feitas. Os que são considerados como da família – incluindo as suas funções, responsabilidades e privilégios – é algo que varia enormemente entre culturas e famílias.

Algumas famílias incluem apenas os membros ligados por laços de sangue. Outras incluem cônjuges, crianças adotadas e companheiros(as). A sua família precisa chegar a um acordo a respeito do que significa "família" dentro do empreendimento familiar. Porque esta definição afeta direitos, privilégios e responsabilidades:

Direitos de um membro da família podem incluir ações da empresa familiar ou uma participação no patrimônio; a tomada de decisões estratégicas para o empreendimento familiar e a participação em um órgão decisório de governança.



Privilégios podem incluir dividendos; oportunidades de trabalhar na empresa familiar; acesso e apoio à educação e financiamento para novos negócios fora da empresa familiar.

Responsabilidades incluem cuidar do patrimônio da família; apoiar e fortalecer a família como um membro dos órgãos de governança, como por exemplo o conselho familiar.

Qualquer definição de "família" tem prós e contras. Por exemplo, uma definição mais ampla de família permite trazer mais talentos valiosos para o seu círculo interno. Mas isto também significa mais pessoas para tomar decisões e expressar opiniões – e, em consequência, mais chances de desavenças.

Dessa forma, dedique tempo para refletir, discutir e chegar a um acordo sobre:

- quem pertence à sua família
- direitos, privilégios e responsabilidades de cada membro da família
- vantagens e desvantagens de ter uma definição mais inclusiva ou restrita à linha de sangue para a sua família.

Estudo de caso

O sangue nem sempre é mais espesso do que a água

O presidente de uma empresa japonesa líder de mercado nomeou o seu genro como CEO após ver a sua determinação para fazer parte da empresa e conduzi-la para o futuro. Foi uma jogada inteligente. Porque sob a liderança do genro de 30 anos o patrimônio líquido da empresa cresceu 20 vezes – e os ativos da família cresceram 300 vezes.

Atualmente, o genro diz que não tinha uma grande visão ou estratégia em mente quando começou. Mas na fase inicial, o seu sogro disse algo que o levou ao sucesso: "Faça aquilo que achar que é bom. No entanto, deve assumir toda a responsabilidade por isso!"

Ouvir essas palavras e saber que tinha conquistado a confiança do seu sogro deu ao genro a segurança que precisava para levar a empresa a novos patamares. O sogro também o adotou legalmente na família, algo muito especial.

Valores, propósito, visão e missão da família

Valores, propósito, visão e missão da sua família são os quatro aspectos sobre os quais deverá construir a sua estratégia familiar. Eles definem a identidade da sua família; o passado, o presente e o futuro; tudo o que ela representa e tudo o que ela pretende alcançar. Portanto, você precisa incluí-los em todas as pétalas da "flor" do seu empreendimento familiar.

Discutir esses assuntos com a sua família será estimulante e revelador. As famílias costumam apreciar a oportunidade de redescobrir suas histórias, por exemplo, desenhando linhas do tempo dos eventos familiares importantes. No entanto, como as conversas revelam sentimentos e pontos de vista nunca abordados anteriormente, o processo também pode ser desafiador. Porém, vale o esforço. Quando todos os envolvidos entendem e estão de acordo com os princípios, cria-se o passaporte para o sucesso, a prosperidade e a união familiar duradouros.

Analise cada um separadamente.

Valores

- O que é importante para nós?
- Quais são as nossas convicções?
- Como queremos ser percebidos por outros?

Os valores são os princípios que guiam todos os membros da família. Eles podem envelhecer como um bom vinho contribuindo para um legado familiar imensurável ao longo do tempo. Os membros da família também podem aplicar os seus valores em outras partes do empreendimento familiar, como em estratégias para o family office, os investimentos, a filantropia ou mesmo ao decidir que obra de arte comprar.

Mas primeiro é necessário entender os diferentes valores que os membros da família têm e porque. Isto ajudará a reconhecer porque os membros da família interagem de certas formas. Deste ponto de partida, todos na família devem discutir e chegar a um acordo sobre um conjunto de valores compartilhados. Estes valores irão ditar, por exemplo, como a família definirá seu propósito, sua visão e sua missão. Uma boa maneira de começar a definir os valores e buscar um acordo sobre eles é usar os "cartões de valor" que encontrará no guia prático que acompanha este manual. Os cartões listam uma série de valores que os membros da família podem escolher. Você poderá depois filtrar os valores àqueles dos cartões mais escolhidos e criar uma lista para a sua família discutir e chegar a um acordo.

Após o acordo, você deverá documentar os valores em uma "declaração de valores familiares". E essa declaração deverá constar no início do protocolo familiar.

Abaixo um exemplo da declaração de valores de uma família:

A nossa família baseia as suas ações em valores familiares fortes e coletivamente compartilhados. A família é o nosso bem mais importante. Encorajamos uns aos outros a contribuir da forma que puderem para reforçar os valores familiares. Cada um de nós é responsável por transmitir os nossos valores e as nossas tradições para as gerações futuras.

Somos honestos e temos os pés no chão Temos orgulho do que alcançamos, mas nunca tomamos por certo que somos economicamente favorecidos. Ao ser humildes, nos mantemos alertas, encontramos as oportunidades certas e possuímos a atitude correta em relação aos nossos clientes, aos outros negócios e aos parceiros da comunidade.

Trabalhamos duro Os nossos antepassados não poderiam ter construído os alicerces para a nossa prosperidade se não tivessem se dedicado às suas obrigações de trabalho e dado prioridade a elas. O trabalho duro é a pedra fundamental para o contínuo crescimento e desenvolvimento, tanto nosso quanto da nossa empresa. Esperamos que todos os membros da família sejam responsáveis e economicamente autossuficientes.



A sua família deve discutir qual será a reação, se membros da família não honrarem os valores. As famílias costumam perceber a importância dos seus valores quando conhecem as consequências de não segui-los.

Dando vida aos valores

Os valores familiares podem ter vida própria. De fato, é comum as famílias constatarem que os valores da geração fundadora ainda guiam as suas atividades e decisões hoje em dia. Por exemplo, um valor como “trabalho duro” pode também significar “colocar a empresa em primeiro lugar”. Com isso, pode ditar tudo o que a família faz, desde questões como quando as pessoas saem de férias até onde decidem trabalhar e viver. Para essas famílias, a empresa familiar é tudo.

Todos devem compreender e concordar com os valores e se comprometer com eles em todos os aspectos das suas vidas. Com certa frequência, vemos declarações de valores cheias de boas intenções, mas membros da família que não aplicam os valores na prática, por exemplo, nas suas ações, decisões, atividades comerciais e participação social.





Propósito

- Por que estamos envolvidos na nossa empresa ou por que queremos continuar com este negócio?
- O que queremos alcançar com o nosso patrimônio?
- O que queremos que nossas atividades façam pela família?
- Quais objetivos importantes queremos alcançar? (Por exemplo, sociais ou ambientais)

O propósito da sua família resulta dos seus valores. É a faísca que acende o fogo na sua família para fazerem o que fazem – e inspira a todos a ser o melhor que podem.

Para fazer com que o seu propósito seja útil e significativo, escreva como uma declaração completa e honesta, não como um slogan cativante. E não se surpreenda se a sua família decidir debater cada palavra durante algum tempo. Isso é bom. Pois significa que todos estão envolvidos, engajados e empenhados em encontrar as palavras certas.

Estes são alguns exemplos de propósito familiar:

Manter a família unida

investir em tudo o que a família preza, de maneira que beneficie todos e una a família

Manter o patrimônio da família

assegurar que os membros mais jovens da família desfrutem de oportunidades de viver confortavelmente, enquanto suficiente patrimônio é preservado para sustentar a família por um bom tempo no futuro.

Financiar novos empreendedores

O patrimônio e as atividades da família podem dar o arranque para atividades empreendedoras da geração mais jovem – dando-lhes oportunidades de aprender, contribuir para as finanças familiares e beneficiar a sociedade em geral.

Fazer do mundo um lugar melhor

Usar o patrimônio, os talentos e a influência da família para tornar a vida melhor, para as pessoas e para o planeta.



Visão

- Onde queremos que o nosso empreendimento familiar esteja em cinco anos?
- Como o nosso patrimônio deve apoiar o mundo à nossa volta?
- Como nossos sócios, colaboradores e o público em geral devem perceber a nossa família?

A sua visão é o objetivo maior da sua família de onde pretende estar no prazo de cinco ou dez anos, por exemplo.

A visão deve cobrir os seguintes tópicos da família:

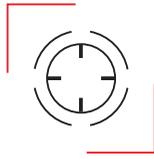
- **objetivos** – quais objetivos os familiares querem alcançar juntos e qual o horizonte de tempo para atingi-los?
- **impacto** – como a sua família deseja usar seu patrimônio e que objetivos espera alcançar com o patrimônio?
- **prioridades** – a sua família dará prioridade às necessidades da empresa, da família ou encontrará um equilíbrio entre ambas?
- **legado** – qual legado a sua família quer deixar para as próximas gerações, para os colaboradores e para a comunidade no futuro?

Responder essas perguntas irá ajudar a escrever a “declaração de visão” da sua família. Por exemplo:

Nosso objetivo é ser:

- uma família forte e unida que fomenta o respeito e o sentimento de união, se empenha na excelência empresarial, desenvolve seus talentos e é vista como um modelo positivo na sociedade
- uma holding de participações de controle familiar, dinâmica, duradoura e de sucesso, comparada aos nossos três maiores concorrentes nacionais. A empresa agregará valor às nossas subsidiárias e desenvolverá excelência em gestão nos membros da família envolvidos no trabalho e outros funcionários. Dessa forma, criará uma plataforma estável e crescente para oferecer segurança financeira aos membros da família.

Uma vez que conheça a sua visão familiar, a sua família poderá então criar uma estratégia para alcançá-la. Novamente, será necessário discutir e chegar a um acordo sobre a sua visão com os membros da família. É possível que isso leve tempo, pois diferentes gerações provavelmente terão diferentes perspectivas. Porém, vale a pena fazer isso, especialmente para a geração mais jovem, pois serão eles que conduzirão a família para o futuro.



Missão

- Quais são os passos ou etapas fundamentais que precisam ser cumpridos para alcançar a nossa visão?
- De quais recursos necessitamos para alcançar a nossa missão?
- Como os membros da família estabelecerão as prioridades para alcançar a nossa missão?

A missão da sua família incorpora o que a sua família precisa fazer para alcançar a sua visão. Deverá expressá-la em três a cinco frases em uma “declaração de missão”.

Por exemplo:

Trabalhamos juntos para aumentar o patrimônio da família, para que as futuras gerações da família possam continuar a usufruir dos mesmos privilégios que nós.

Valorizamos sólidas relações familiares e baseamos o nosso comportamento no respeito e no apoio mútuo.

Para garantir a segurança e o bem-estar dos membros da família, planejamos cuidadosamente e agimos da forma correspondente no que está relacionado à liderança, educação contínua e comunicação. Sempre colocamos os benefícios coletivos para toda a família antes dos interesses pessoais individuais de membros da família.”

Comunicação é importante

Uma boa maneira de debater e chegar a um acordo sobre os valores, o propósito, a visão e a missão é reunindo membros da família em uma série de encontros ou sessões. Pode ser útil envolver um consultor familiar externo de confiança, mas neutro – ou mesmo uma equipe de consultores, se os temas forem complexos – para conduzir e intermediar as sessões. Eles podem ajudar sua família a ver as coisas de forma mais clara, achar um denominador comum entre os diferentes pontos de vista dos membros da família e formalizar as principais conclusões.

Caso a sua família seja muito complexa ou geograficamente dispersa, poderá considerar a possibilidade de pedir a grupos de membros da família ou núcleos para discutir e documentar suas próprias declarações de valores, propósito, visão e missão. Você poderá então discutir essas declarações em uma reunião familiar e usá-las para formular as suas declarações finais.

A sua família deverá incluir as declarações definidas e acordadas no protocolo familiar.

Conectando objetivos individuais e familiares

Quaisquer que sejam os valores da sua família, ter uma situação financeira saudável irá assegurar que os familiares possam viver confortavelmente e contribuir para o sucesso da família. De uma forma geral, vemos os planos para o patrimônio financeiro das famílias divididos em três categorias:

1. manter o estilo de vida
2. preservar e aumentar o patrimônio familiar ao longo das gerações
3. impactar positivamente a sociedade

Os objetivos da sua família em cada área determinarão como estruturar o seu patrimônio. Os objetivos influenciarão onde investir para fazer crescer as finanças familiares – e por quanto tempo. E não apenas para toda a família.

Para formular uma estratégia para gerir o patrimônio da sua família, cada membro da família deve também perguntar-se individualmente:

- Qual é o estilo de vida que eu pretendo ter e quanto isto custará?
- Quais objetivos eu gostaria de alcançar com meus investimentos?
- Qual grau de controle eu gostaria de ter sobre os meus investimentos?
- Como eu gostaria de transferir o meu patrimônio para a próxima geração?

Confiança financeira

Responder a questões financeiras como essas pode parecer difícil no início. Portanto, vale a pena que os membros da família adquiram sua "confiança financeira" desde cedo. Por quê? Porque a confiança financeira significa sentir-se bem tirando o máximo proveito das suas finanças. No UBS acreditamos que a confiança financeira envolve três temas:

1. **Consciência:** saber como as suas finanças, objetivos, crenças, decisões e ações podem interagir e afetar a sua vida.
2. **Conhecimento:** entender sobre temas financeiros – teoria e prática – para ajudar a decidir o que é melhor para o seu dinheiro.
3. **Confiança:** confiar em consultores financeiros para fazer o melhor pelos seus interesses.

Membros da família que estão construindo a sua confiança financeira podem ajudar a guiar o patrimônio de toda a família – especialmente ao investir.

Para saber mais, veja a publicação do UBS **Taking action – My financial confidence workbook.**

Objetivos, planejamento e níveis de despesas

Ter dinheiro suficiente para financiar estilos de vida diferentes geralmente não é um problema para as pessoas com patrimônio elevado. Porém, é importante garantir que haja o suficiente para que a família alcance seus objetivos de vida. Dessa forma, as famílias devem definir objetivos para cada geração. Por exemplo, uma estratégia patrimonial deve apoiar financeiramente os netos até que concluem os estudos, por exemplo.

Investir para fazer crescer o patrimônio da sua família exige que todos se comprometam e estejam de acordo com os planos. Isso significa que todos devem se sentir confortáveis com os riscos de investir e satisfeitos em gastar dentro de certos limites. E as famílias devem investir com cautela, especialmente se estão focadas em assegurar rendimentos para as gerações futuras.

Um boa estratégia identificará um nível sustentável de gastos para todos os membros da família. Permitirá a todos que financiem os seus estilos de vida, ao mesmo tempo em que preserva e faz crescer as finanças da família para o futuro. É aí que entram os investimentos. Como a família investe depende da situação familiar, das necessidades, dos valores, dos objetivos e da tolerância ao risco, entre outros. Esses elementos darão forma a qualquer estratégia de investimentos e podem influenciar outras áreas do empreendimento familiar, como a filantropia.

Para saber mais sobre investimentos, veja a publicação do UBS **Family Investment Compass**.

Qual é o valor real do dinheiro?

Você precisará considerar o risco da “inflação familiar” – quando a família está gastando mais dinheiro do que seus investimentos ou negócios podem gerar. Isso pode não acontecer agora. Mas e se a família crescer? Isso significará mais pessoas que precisam de dinheiro para sustentar os seus estilos de vida – e o risco de que os seus investimentos não conseguirão acompanhar os gastos deles.

Em resumo, as famílias precisam de retornos relativamente constantes e altos dos seus investimentos.

Elas também precisam estabelecer limites de gastos para os membros da família, que a família também pode ajustar para estar de acordo com as variações nos retornos dos investimentos. Ferramentas para alcançar esses objetivos incluem uma estratégia familiar sólida, princípios sobre gastos e consumo de ativos familiares e uma declaração de política de investimento.

Lealdade versus saída

Toda a família, em algum ponto, chega a uma encruzilhada e se questiona sobre qual direção seguir.

A empresa familiar precisa de novos líderes da próxima geração? Ou deve seguir no mesmo rumo? Os membros da família também devem-se questionar: Estou feliz trabalhando para a empresa familiar? Quero continuar a ser acionista de ativos familiares? Ou devo explorar oportunidades fora da empresa familiar? E se fizer isso, como será afetada a minha relação com a família?

Estas questões se tornam mais comuns à medida que a família cresce e as perspectivas das pessoas mudam. Isso pode causar problemas, especialmente se as perspectivas dos membros da família não estão de acordo com os valores, o propósito, a visão e a missão da família.

As razões para deixar o empreendimento familiar incluem:

- visões diferentes sobre como a família distribui os seus ativos
- indivíduos que são distantes da família devido a pontos de vista e estilos de vida diferentes
- sensação de que desconectar-se da família possibilitará mais oportunidades para alcançar objetivos pessoais
- valores pessoais que divergem do propósito geral da família
- falta de oportunidades para envolvimento
 - por exemplo, a falta de disposição da geração fundadora para dar à geração seguinte a oportunidade de liderar.

Quando desafios como estes surgem, a família ou os membros precisam decidir se querem “permanecer leais” ao empreendimento familiar ou “sair” dele.

Sair – partir sem destruir pontes

Pode haver momentos em que a única opção sensata seja a de um membro ou núcleo da família sair do empreendimento familiar. Vejamos a metáfora da “árvore” novamente. O tronco é a fonte original do patrimônio familiar, de onde o restante da árvore cresceu. E as ramificações e as folhas são os novos membros, atividades e interesses da família.

A não ser que a árvore tenha raízes em solo firme e que cuide dela com zelo, tais ramificações podem definharem ou crescer descontroladamente. Da mesma forma que a empresa proveu a família e a manteve unida, ela pode ser a razão principal do seu afastamento.

Apesar de soar triste, às vezes é melhor uma separação do que arriscar um conflito que pode destruir tudo. De fato, a saída pode ser a melhor forma de preservar o patrimônio que a família construiu por gerações. Com isso, por exemplo, uma família pode vender a sua empresa. Dessa forma, a empresa continua, conduzida por pessoas de fora da família. A família pode continuar, redistribuindo a riqueza e mantendo a união familiar que as batalhas legais poderiam ter dizimado.

Formas de saída

Há muitas formas de sair do empreendimento familiar – e muitas soluções diferentes para as questões que podem surgir. O que quer que pareça certo para a sua família, é essencial não se precipitar nas decisões. Avalie bem antes de decidir. Considere os prós e o contras de cada opção. Converse com outros membros da sua família. E busque por assessoria especializada, se necessário. Essas são algumas das opções:

1 **Buscar líderes dentro da família**

Se o líder da família sair do negócio familiar, considere substituí-lo por alguém da geração seguinte. Isso pode ajudar a esclarecer os papéis de cada membro e manter a família em linha com os seus valores, propósito, missão e visão. Mas não cometa o erro de dar ao novo líder um emprego para toda a vida. Certifique-se de que o novo líder compreenda o seu papel e suas responsabilidades e que deve alcançar certos objetivos para manter a sua posição. Para que essa opção funcione, precisará de um membro da família da geração seguinte com conhecimento, experiência e temperamento necessário para ocupar o lugar do líder anterior. Portanto, na sua estratégia e protocolo familiar, você deve criar um plano de sucessão de lideranças e desenvolver um programa para as gerações mais jovens.

2 **Dividir o patrimônio**

Se a sua família busca preservar e aumentar o patrimônio por meio de investimentos, pode não ser a melhor opção dividi-lo entre os membros da família. Por outro lado, se as discussões estão distanciando a família, esta pode ser a escolha mais sensata. Dividir bens como imóveis é mais difícil, porque o seu valor não é facilmente convertido em dinheiro – e as emoções das pessoas costumam estar vinculadas a bens como casas de família. Separar os ativos de uma empresa operacional pode ser ainda mais complexo colocando a sua posição de mercado e a sua competitividade em risco.

3 **Comprar a participação de familiares**

Os membros remanescentes da família podem adquirir a participação daqueles que querem sair. Por exemplo, eles podem comprar as ações da empresa familiar ou outras partes do empreendimento familiar. Um “acordo de acionistas” estabelece as regras para compra e venda de ações dentro do grupo de acionistas familiares. É importante ter um acordo sobre essas regras o mais cedo possível, antes que a família comece a discordar. Para mais informações, veja a parte 3, Princípios de propriedade e acordos jurídicos na página 50.

4 **Deixar para trás a empresa familiar**

Muito da herança, da história, dos valores e das emoções compartilhados pela família está ligado à empresa. Dessa forma, deixar essa empresa é um grande ponto de inflexão. É natural que aqueles que desejam sair sintam que traíram os seus antecessores. Porém, se a família não consegue encontrar um denominador comum, vender a empresa inteira ou partes dela pode ser a única opção sensata e prática.

Nesse sentido, a família teve sucesso, não fracassou. Porque quando a situação ficou crítica, a família se uniu para proteger ao máximo o seu patrimônio, sem desperdiçá-lo em intermináveis disputas judiciais e emocionais.

Sair da empresa familiar e levar consigo alguns dos seus proventos também pode dar a um membro da família a oportunidade de começar o seu próprio empreendimento. E esse negócio pode até contribuir para o patrimônio familiar ao longo do tempo.

Administrando o patrimônio após a venda da empresa familiar

As famílias que vendem a sua empresa enfrentam outros desafios.

Talvez quem saiu da empresa era um investidor entusiasta e experiente. Mas aqueles que permaneceram podem não entender as technicalidades dos investimentos ou simplesmente não ter interesse por isso. Para estes, a ideia de ficar de olho no patrimônio familiar pode ser inimaginável. Alguns podem até sentir que, agora que a empresa foi vendida, todo o trabalho árduo ficou para trás. Podem então relaxar e usufruir do seu patrimônio, sem gerí-lo de uma forma disciplinada.

Isso é um problema. Porque quando as famílias vendem a sua empresa, elas frequentemente recebem uma carteira diversificada de ativos no seu lugar. Sem uma remuneração regular da empresa, a família terá de utilizar ativos financeiros para obter dinheiro para seus gastos. Porém, a família precisará também se certificar de que seus gastos não excedem os rendimentos da carteira. Na realidade, a família pode ter de considerar investimentos de maior risco para possibilitar um maior crescimento do seu patrimônio.

Não administrar estas complexidades pode ameaçar o patrimônio futuro da família. Como você irá unir a sua família em crescimento e os respectivos ativos? Como a família decidirá coletivamente onde investir? Como administrar as diferentes expectativas e competências dos membros da família? Aqueles que conduziam a empresa são as pessoas certas para conduzir a sua nova carteira de investimentos? Ou é necessário olhar para fora da família para obter ajuda?

Se essas questões estão se tornando mais frequentes na sua cabeça, pode ser a hora de considerar a criação de um family office. Compreender se um family office é adequado ou não no seu caso depende muito do quão complexa é a situação familiar, das necessidades dos membros da família e do tamanho do patrimônio. Para mais informações sobre a criação de um family office, veja o **UBS Family Office Compass**.



Estudo de caso

Despreparados para um evento repentino

Os membros da família de um empreendimento familiar alemão eram os únicos acionistas da sua empresa. Ao longo dos anos, um dos líderes de um núcleo da família – que também era o diretor executivo – acabou por deter a maioria das ações.

Antes da crise financeira global de 2008, a família decidiu vender a maior parte das suas ações para um investidor financeiro externo. Para unir a família, os membros da família mantiveram e administraram juntos os seus novos ativos. Centralizar os ativos em uma única carteira também significou que a família poderia investir valores mais altos em oportunidades de investimento mais atrativas a taxas menores.

Mas os membros da família eram empreendedores e não especialistas em investimentos. Ao perceber isso, a família buscou ajuda se juntando a um “multi-family office” (um family office que cuida do patrimônio de mais de uma família).

No entanto, antes de entrar para o family office, os membros da família não definiram seus objetivos, sua tolerância ao risco e a melhor abordagem para a gestão dos seus investimentos. Com isso, a família passou poucas instruções para o multi-family office.

Quando a crise financeira de 2008 explodiu, o valor da carteira de investimentos da família caiu drasticamente. Membros da família preocupados decidiram vender as suas participações na carteira – o que reduziu ainda mais o seu valor e colocou em risco as finanças familiares.

Em retrospectiva, faltou para a família:

- uma estratégia familiar com objetivos de longo prazo claramente definidos
- processos de comunicação claros entre os membros da família e stakeholders
- processos de decisão sobre investimentos que funcionassem mesmo em um momento de crise
- uma estratégia de investimento ligada à estratégia familiar (valores, propósito, visão e missão)
- processos, produtos e custos de investimento transparentes
- regras de saída formais para os membros da família com investimentos na carteira.

Parte 3

Estabelecer

Desenvolvendo a estratégia e a governança da sua família





- 42** Criando um sistema de governança familiar
- 44** O protocolo familiar
- 46** Princípios de participação
- 50** Princípios de propriedade e acordos legais
- 53** Planos de apoio familiar
- 56** Atividades de coesão familiar
- 60** Órgãos de governança

Criando um sistema de governança familiar

Quais são as regras para o envolvimento no empreendimento familiar?

Como a família decide sobre a propriedade dos seus ativos e comunica estas decisões?

Como a família permite que a próxima geração dê a sua contribuição?

Como os membros da família se comunicam entre si?

Você já definiu o que é a sua família e o que ela quer ser. Todos estão de acordo com os valores, o propósito, a visão e a missão da família. E os membros da sua família conversaram e chegaram a um acordo sobre seus pensamentos e seus objetivos dentro da família e fora dela. Agora é a hora de estabelecer o sistema de governança que dará vida à sua estratégia familiar.

Porém tenha atenção. Às vezes, as famílias precipitam-se na elaboração da sua governança. Algumas até copiam o que outras fizeram. Mas a governança familiar deve ser única para cada família. E as famílias devem seguir uma abordagem em etapas que permita aos membros refletir, debater e chegar a um acordo sobre os planos.

O primeiro passo é definir as engrenagens e os mecanismos que farão o funcionamento do sistema de governança da sua família e darão vida à sua estratégia familiar. No UBS recomendamos que as famílias construam a sua governança sobre estes elementos, agrupados em um protocolo familiar:

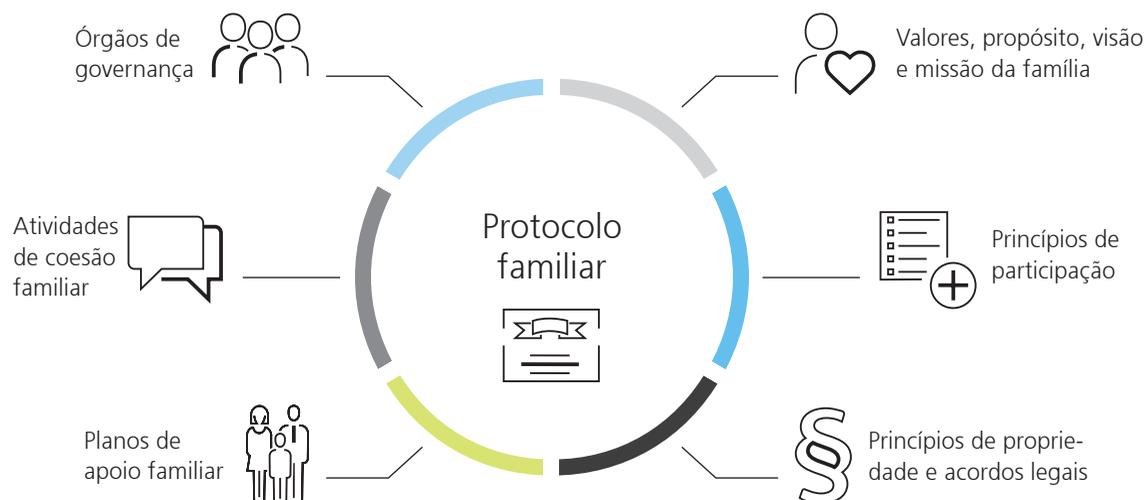


Fig. 8: Abordagem do UBS em relação à governança familiar: Ferramentas de implementação agrupadas em um protocolo familiar, Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Nota: os elementos não são exaustivos

A governança familiar é um sistema de planejamento e estruturas que fomentam a harmonia e tornam as decisões mais transparentes.

UBS Family Advisory



Protocolo familiar



O protocolo familiar (ou “constituição familiar”) é um documento que descreve como o sistema de governança familiar funciona. A grande vantagem de um protocolo familiar é que ele não apenas descreve cada componente do sistema de governança. Ele também descreve e define a família e apresenta como os componentes se interligam. Apesar de não ser um documento cujo cumprimento possa ser legalmente vinculativo, todos na família devem seguir os seus princípios. Naturalmente, as famílias são diferentes umas das outras, então jamais haverá dois protocolos familiares idênticos.

Mas eles normalmente incluem os seguintes elementos:

- Introdução, história da família, contexto e definição da família
- Declarações – valores, propósito, visão e missão
- Princípios de participação
- Princípios de propriedade e acordos legais
- Planos de apoio familiar
- Atividades de coesão familiar
- Órgãos de governança

Ao formular o seu protocolo familiar, vale a pena:

- escrever o documento de uma forma clara e envolvente, sem linguagem confusa e sem jargão
- enxergá-lo como um documento moral e emocionalmente vinculativo. No entanto, uma vez que tenha finalizado o documento e todos estejam de acordo, deverá ponderar quais documentos legais será necessário incluir – tais como acordos de acionistas, cartas de intenções e testamentos
- incluir disposições que permitam a evolução do documento ao longo dos anos, à medida que a família e as suas necessidades se alteram – por exemplo, com a inclusão de uma cláusula sobre alterações e a frequência com que o documento deverá ser revisto.

Primeiramente, examinemos os elementos de um protocolo familiar: introdução; história, contexto e definição da família; e declarações (valores, propósito, visão e missão). Analisaremos então mais de perto os elementos de governança: princípios de participação; princípios de propriedade e acordos legais; planos de apoio familiar; atividades de coesão familiar e órgãos de governança.



Fig. 8: Abordagem do UBS em relação à governança familiar: Ferramentas de implementação agrupadas em um protocolo familiar, Global Wealth Management – Family Advisory, 2021. Nota: os elementos não são exaustivos

Introdução

A introdução do protocolo familiar explica o seu propósito, porque ele é importante para a família, como ele foi desenvolvido e quem esteve envolvido na sua criação. Às vezes, as introduções incluem mensagens dos fundadores explicando o que é importante para eles.

É muito útil para o entendimento prévio, principalmente para as gerações futuras em busca de uma visão geral rápida do que a família representa.

História, contexto e definição da família

Esta parte ressalta histórias memoráveis e marcos da vida e do trabalho do fundador da família e dos principais membros das gerações anteriores. As palavras normalmente refletem os valores e o legado que a família gostaria de preservar. Dessa forma, esta parte pode abordar temas como empreendedorismo, atitudes para assumir riscos, apoio recíproco e educação.

Algumas questões que podem merecer a sua reflexão são:

- Como a família começou?
- Quais os marcos ou eventos históricos da sua família que gostaria de destacar para as gerações futuras?
- Quais foram os eventos importantes na construção da empresa familiar?
- Quais documentos escritos ou imagens históricas dos arquivos da nossa família poderíamos incluir?

Esta parte também deve incluir uma descrição de quem pertence à família (conforme referido em “Definindo a família”, na página 28) – e, portanto, tem certos direitos, funções e responsabilidades. Pode também explicar porque a família foi definida de uma forma particular, por exemplo, devido a razões culturais ou familiares.

Declarações – valores, propósito, visão e missão

Conforme explicado na parte 2, a partir da página 30, as declarações da sua família a respeito dos seus valores, propósito, visão e missão serão a base para a sua estratégia familiar.

É útil seguir algumas regras básicas ao escrevê-las:

- **mantenha-as concisas.** ninguém se lembrará de declarações que precisam ser explicadas ao longo de páginas.
- **foque no futuro e olhe para o longo prazo.** evite modificar as declarações com frequência.
- **faça-as inspiradoras.** Para encorajar e guiar a sua família, as suas declarações devem inspirar a todos com uma linguagem motivadora.

Princípios de participação



Os princípios de participação no protocolo familiar explicam as regras para a participação no empreendimento familiar (conforme tratado em “Como as famílias trabalham juntas”, a partir da página 11).

Isso é útil para as gerações mais jovens, uma vez que ajuda a entender como podem se preparar da melhor forma para participar na empresa familiar (por exemplo, por meio de educação ou de experiência de trabalho).

Também pode esclarecer os princípios para a contratação de membros da família na empresa familiar. Isso é importante. Porque processos de contratação sem transparência e inconsistentes na família podem causar desentendimentos e ressentimentos – ou mesmo dividir a família.

Princípios orientadores

Os seus princípios orientadores devem cobrir os seguintes tópicos:

- Quem pode trabalhar na empresa familiar
- Critérios de elegibilidade e requisitos mínimos
- Processo seletivo
- Como remuneramos os membros da família
- Como avaliamos os membros da família
- Como gerimos a saída de membros da família do empreendimento familiar

Vamos explorar estes pontos em mais detalhes.

Quem pode trabalhar na empresa familiar

Em “Definindo a família”, a partir da página 28, examinamos como as definições de membro da família podem determinar quem pode trabalhar no empreendimento familiar. Não há regras rígidas a esse respeito. Algumas famílias excluem os cônjuges do envolvimento na empresa, enquanto outras acolhem o talento que eles podem trazer. Por exemplo, uma família pode permitir a um cônjuge conduzir as atividades filantrópicas, mas excluí-lo de trabalhar no family office ou na empresa familiar.

Portanto, as principais questões às quais você precisará responder são:

- Quem é elegível para ter uma função operacional no empreendimento familiar? E quais são os critérios usados para fundamentar isso?
- Quais são os prós e contras de envolver diferentes “grupos” de membros da família, por exemplo, apenas familiares com laço de sangue ou familiares com laço de sangue e cônjuges.

Critérios de elegibilidade e requisitos mínimos

Isso define como selecionar as pessoas que podem ter uma função na empresa familiar. Os seus critérios podem incluir:

- qualificações mínimas
- experiência de trabalho
- idade mínima
- personalidade

Percebemos que atualmente as famílias tendem a buscar competências profissionais para competir melhor no mercado. Algumas famílias também exigem que os membros da família tenham determinadas qualificações antes de apresentarem a sua candidatura para alguma função. E as famílias raramente criam funções para familiares que não têm qualificações ou que teriam dificuldades para encontrar trabalho fora da família.

Processo seletivo

Esta parte fornece detalhes sobre:

- como os membros da família podem se candidatar para trabalhar na empresa familiar
- quem avalia as candidaturas
- quem decide e aprova os candidatos escolhidos (por exemplo, o conselho familiar ou conselho de negócios descritos a partir da página 60).



Como remuneramos os membros da família

Esta parte define os princípios para:

- calcular a remuneração (por exemplo, seguir valores de mercado ou fazer uma comparação com colaboradores que não são da família)
- igualdade versus justiça (por exemplo, considerar os diferentes custos de vida nos diferentes países)
- “meritocracia” (por exemplo, premiar as pessoas com base no seu esforço e desempenho ou decidir se há diferenças para os membros da família).

Uma boa abordagem consiste em remunerar os membros da família exatamente da mesma forma que faria com qualquer outro funcionário com as mesmas qualificações, o mesmo nível de senioridade e a mesma função. Isso ajuda a garantir que a empresa familiar atraia e retenha talentos de fora da família.

É também importante separar os benefícios econômicos de ser um funcionário (tais como salários e bônus) dos benefícios econômicos de ser um acionista. Imagine que há três acionistas da próxima geração na empresa familiar. Mas apenas um trabalha para a empresa. Essa pessoa deve receber dividendos relativos à sua participação acionária – mais uma remuneração de mercado como funcionário. Porém, os dois outros devem apenas receber dividendos. Dar qualquer benefício extra causaria desavença e ressentimento.

Como avaliamos os membros da família

Esta parte cobre áreas como:

- o processo formal para avaliar os membros da família (por exemplo, avaliações e feedback periódicos)
- a garantia de avaliações objetivas por meio de linhas de reporte neutras e sem viés (por exemplo, filhos não se reportarem aos seus pais)
- o recurso ao conhecimento especializado de fora da família, tal como o de consultores especializados e especialistas em recursos humanos.

Como gerenciamos a saída de membros da família da empresa familiar

Esta parte define as regras da família para a saída de qualquer área do empreendimento familiar (como a empresa familiar, o family office ou a fundação filantrópica). As regras devem incluir uma idade máxima de atividade ou idade de aposentadoria, de forma a dar à família tempo para planejar a transição para a geração seguinte. O conselho familiar deverá analisar e aprovar exceções a essas regras.

Regras de saída cuidadosamente formuladas ajudam os membros da família a sair da empresa familiar de forma estruturada e harmoniosa. Isso porque a família elaborou em mútuo acordo regras que são benéficas e justas para todos. Também ajudam a família a evitar disputas ou conflitos.

Estudo de caso

Um protocolo de união

Corporación Puig é uma empresa familiar espanhola de perfumaria e moda que possui marcas conhecidas como Paco Rabanne e Nina Ricci. Os membros da terceira geração atualmente controlam a empresa familiar. A família tem uma estrutura de governança familiar bem organizada, que inclui um conselho familiar, conselho de administração operacional, conselho consultivo e assembleia de acionistas.

Relações sólidas, valores e gestão profissional formam as bases para o sucesso da família. A família atua “com amor” (o amor dos pais pelos seus filhos e o amor entre os irmãos) e com os seus interesses comerciais sempre em mente. Ao perceber que estes dois valores poderiam estar em conflito à medida que a família avança para a quarta geração, a família criou um documento chamado “um protocolo de união”. O protocolo inclui os seguintes princípios fundamentais, juntamente com outras diretrizes:

- os membros da quarta geração não ocuparão posições executivas na empresa familiar, como na diretoria, a não ser que satisfaçam critérios rigorosos de elegibilidade. No entanto, podem ocupar posições nos fóruns de governança.
- Familiares por laços de casamento não poderão participar do conselho executivo da empresa.
- Nenhum acionista poderá utilizar as suas ações como garantia para alcançar objetivos pessoais.

Fonte: Campden FB, Agosto de 2021





Princípios de propriedade e acordos legais



É crucial que as famílias definam os princípios de propriedade para os seus ativos (incluindo a empresa familiar, os investimentos financeiros e bens reais, tais como imóveis, coleções e outros bens valiosos). Esses princípios podem ajudar a família a:

- manter o controle dos seus ativos no longo prazo
- proteger seus ativos com finalidade específica (por exemplo, filantropia)
- transferir os ativos com sucesso para a geração seguinte
- manter ou aumentar a confidencialidade
- se adaptar com facilidade a circunstâncias familiares em mudança.

Antes de tomar decisões sobre os princípios de propriedade é importante que os membros da família se perguntem: que tipo de acionistas queremos que a família seja? E como isso pode afetar a propriedade de ativos por parte dos membros da família?

Normalmente, vemos duas abordagens diferentes:

Acionistas ativos – estão envolvidos na gestão de todos os aspectos do patrimônio da família ou na participação nos órgãos de governança, incluindo a empresa familiar principal, outras empresas e participações, ativos financeiros, imóveis, entre outros.

Acionistas passivos – têm participação nos ativos familiares, geralmente como acionistas da empresa familiar – mas não estão envolvidos nas tarefas diárias de gestão do patrimônio familiar ou nos órgãos de governança.

Filosofia da propriedade

Esta parte do protocolo familiar normalmente contém uma declaração geral sobre como a família enxerga a propriedade do seu patrimônio como um todo. Por exemplo, pode incluir que a família será proprietária de forma coletiva dos seus ativos. Ou pode dizer que um determinado núcleo da família é proprietário dos ativos – ou que indivíduos podem possuir os ativos.

Quando as famílias optam pela propriedade coletiva, geralmente se vêem como guardiãs do patrimônio familiar, com a responsabilidade de preservar e fazer crescer esse patrimônio para as gerações futuras.

A abordagem que você escolher provavelmente afetará a forma como sua família estrutura seu patrimônio. Por exemplo, as famílias que preferem a propriedade coletiva costumam deter seus ativos em estruturas financeiras coletivas, como uma empresa, um fideicomisso (**trust**) familiar ou um fundo de investimento privado. No entanto, as famílias que aceitam a propriedade individual podem manter alguns dos seus ativos ligados por meio de um acordo de acionistas.

Para construir uma família e um legado duradouros, é uma boa prática ter uma combinação de ambos os modelos – com a família tendo controle coletivamente de alguns ativos e membros da família controlando individualmente outros ativos para atender as necessidades de diferentes estilos de vida. As leis dos países onde as famílias têm patrimônio também podem influenciar as decisões.

Os princípios de propriedade normalmente incluem:

- como a família diferencia o patrimônio coletivo da família e o patrimônio pessoal
- a visão da família sobre propriedade e administração responsáveis
- como a família aloca os ativos no empreendimento familiar, por exemplo, a alocação de ativos para expandir a empresa ativa ou a distribuição de ativos para os acionistas
- limitações ao uso dos ativos, por exemplo, assegurar que eles não financiem estilos de vida extravagantes
- se membros da família que não são de sangue, tais como cônjuges, podem deter ativos diretamente
- as estruturas e ferramentas de planejamento para implementar a estratégia de propriedade.

Estratégia de propriedade para empresas operacionais e outros ativos

Esta parte do protocolo familiar descreve como a família detém a propriedade das empresas que controla, por exemplo:

- como os membros da família se tornam acionistas, como por herança ou doação de ações
- como a família define a sua política de dividendos (por exemplo, uma porcentagem dos lucros líquidos reinvestidos na empresa ou distribuída para carteiras familiares, projetos de filantropia ou membros individuais)
- como os membros da família podem deixar de ser acionistas (por exemplo, com a definição do mercado acionário interno da família com regras para compra, venda e avaliações)
- as ferramentas para formalizar os compromissos entre acionistas (por exemplo, fideicomissos (**trusts**) familiares ou acordos de acionistas).

Acordos legais

Nenhum sistema de governança familiar é completo sem a formalização legal de algumas das suas partes. É, portanto, vital que os planos individuais dos familiares e da família, como um todo, sejam complementares e coerentes. Planejar e ter acordos certos pode ajudar a família a:

- criar uma estrutura mais formal e juridicamente vinculativa para a governança familiar
- manter uma participação de controle na empresa familiar
- criar uma estrutura sucessória para os ativos do empreendimento familiar
- proteger o ativos individuais dos membros da família e da família toda.

Além dos acordos e estruturas legais necessários ao nível geral da família, na experiência do UBS, os membros da família normalmente implementam as seguintes medidas de planejamento individual:

- Proteção de ativos
 - Estruturas jurídicas para proteger ativos, tais como fideicomissos (**trusts**) e outras soluções, em linha com a legislação local.
 - Acordos legais e contratos para manter os ativos na família por laços de sangue (tais como compromissos quanto ao estado civil e acordos pré-nupciais)
- Planejamento para situações inesperadas (tais como incapacidade e invalidez prematura)
 - Planejamento e processos para superar desafios, tais como definir e comunicar formalmente que outras pessoas têm poderes para agir em nome do indivíduo afetado
 - Apólices de seguro de vida
 - Outros documentos importantes, tais como procurações e instruções de pacientes
- Planejar a sucessão
 - Soluções para as implicações de herança (tais como tributação, domicílio, residência, relações de longo prazo e herança forçada)
 - Planejamento financeiro para a distribuição do patrimônio pessoal
 - Planejamento formal, como testamentos
 - Revisões regulares, para assegurar que o planejamento está atualizado
 - Comunicar os planos aos membros da família

As famílias, como um todo, formalizam os princípios de propriedade nas suas estratégias familiares, por exemplo, por meio de acordos de acionistas. Para ajuda e orientação sobre a implementação de acordos legais, recomendamos que os membros da família consultem um profissional especializado em planejamento patrimonial e um advogado especializado.

A photograph of two women standing on a gravel path in front of a light-colored stone wall. The woman on the left has long blonde hair and is wearing a white long-sleeved blouse and light grey trousers. The woman on the right has long dark hair and is wearing a pink long-sleeved blouse and white trousers. They appear to be in conversation.

Elementos de um acordo de acionistas

Em um acordo de acionistas, a família define como os acionistas se relacionam e interagem e transferem as ações, normalmente na empresa familiar.

Os elementos típicos de um acordo de acionistas são:

- lista dos acionistas e a estrutura acionária
- lista das entidades envolvidas
- exigências para todos os acionistas, tais como a assinatura do acordo de acionistas como um documento vinculativo
- regras sobre as assembleias de acionistas (em conformidade com as normas legais) com uma observação sobre o direito dos acionistas de participar e votar nas assembleias de acionistas
- regras sobre a tomada de decisões, por exemplo, como os acionistas decidem sobre assuntos importantes (relativos à propriedade, não à gestão), tais como a venda da empresa, aquisições significativas e política de dividendos
- como os membros da família podem transferir ações dentro da família
- processo para a resolução de conflitos
- procedimentos para a regulação do mercado de ações interno da família, tais como:
 - direito de preferência dos membros da família
 - avaliações (para empresas de capital privado)
 - mecanismos de financiamento para a aquisição da participação de membros da família.

Planos de apoio familiar – cuidando da família

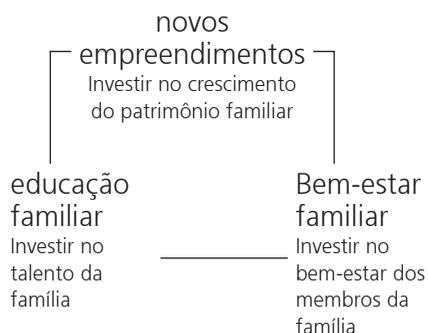


Qual é o ativo mais importante em qualquer empresa ou família? Sim, você adivinhou: as pessoas. A família e as suas empresas não poderão ter sucesso financeiro ou sobreviver por gerações sem estimular membros da família e colaboradores talentosos e motivados.

As famílias não deveriam ver o incentivo de indivíduos como uma despesa. É um investimento em todos e em tudo: na empresa familiar ativa, na próxima geração e na harmonia familiar. É aí que os planos de apoio familiar entram em ação definindo como investir nos membros da família.

Há muitas áreas em que uma família deseja apoiar os seus membros. Estas áreas estão geralmente ligadas ao que é importante para a família (além do patrimônio material) e aos seus valores compartilhados.

Algumas das principais áreas são:



Vamos analisar essas áreas.

Novos empreendimentos

Para permanecerem empreendedoras, muitas famílias oferecem apoio aos seus membros em novos negócios e empreendimentos. Novos empreendimentos podem ajudar a família a expandir para diferentes áreas, aumentar o seu patrimônio e dar aos empreendedores da família a oportunidade de prosperar em novas funções.

Ao atuar nesta área de apoio familiar, a família deve se perguntar:

- Quem da família pode se candidatar para receber financiamento para novos negócios?
- Quais são os requisitos mínimos para se candidatar para o financiamento (por exemplo, plano de negócios, oportunidades de crescimento)?
- De onde virá o financiamento (por exemplo, de um fundo de investimento familiar coletivo)?
- Qual será o tipo de financiamento (por exemplo, um investimento total, parcial ou conjunto; em empréstimo; participação acionária) e quais as condições de repagamento no caso de empréstimos?
- Financiaremos apenas alguns tipos de negócios (por exemplo, apenas empresas ligadas à atividade principal da família e jamais setores como jogos de azar ou indústria de armas)?
- Como os membros da família podem solicitar o financiamento e quem o aprova?

Exemplo

Plano de apoio ao empreendedorismo

- Novos empreendimentos que apoiarão as empresas familiares principais no futuro serão financiadas pela holding de participações da nossa empresa familiar
- Novos empreendimentos que não são chave para o crescimento futuro das nossas empresas ativas serão financiados pelo orçamento do nosso family office.
- Os candidatos deverão apresentar um plano de negócios detalhado com as projeções de crescimento para cinco anos
- As candidaturas devem ser feitas no conselho de família e aprovadas por tal órgão
- A família não apoiará empreendimentos que vão contra a ética e os valores centrais da família e não apoiará negócios ilegais
- Qualquer apoio aos novos empreendimentos, em atividades centrais ou não centrais, será na forma de participação acionária e não de dívida

Educação familiar

A educação tem um papel fundamental em garantir que as famílias são bem sucedidas no longo prazo. Dessa forma, as famílias costumam financiar a educação e o desenvolvimento de lideranças por meio do “planejamento de apoio à educação”. Este planejamento dá aos membros da família novas competências e oportunidades de ter experiência em diferentes áreas do empreendimento familiar, contribuir com os seus talentos, aumentar o patrimônio da família e, com o tempo, se tornarem líderes.

Ao atuar nesta área de apoio familiar, a família deve se perguntar:

- Quais as áreas e os níveis de educação que apoiamos como uma família?
- Quem da família pode solicitar o apoio?
- Quais são os requisitos mínimos para a solicitação (por exemplo, motivação, descrição do currículo, custos, duração)?
- De onde virá o financiamento?
- Quais são as condições (por exemplo, bolsas de estudos reembolsáveis ou não reembolsáveis, pagamento à família mediante o envolvimento nas atividades familiares)?
- Como os membros da família podem solicitar o financiamento e quem o aprova?

Exemplo

Um motor para a educação familiar

Para desenvolver talentos na nossa família e estimular os membros, oferecemos oportunidades de aprendizagem por toda a vida e apoio nos custos de educação de acordo com as seguintes diretrizes:

1. Uma iniciativa de educação proposta deve oferecer formação especializada que aprimore as competências do membro da família para agregar valor para a família e as empresas controladas pela família (direta ou indiretamente).
2. A formação deve ser relevante para as empresas controladas pela família ou para as outras necessidades e interesses existentes no empreendimento familiar.
3. Esperamos que os membros da família que se beneficiem do apoio à educação retribuam mediante serviços para a família.
4. As candidaturas para o apoio à educação devem incluir informações sobre:
 - a motivação do indivíduo para buscar o programa educacional
 - os benefícios esperados para o indivíduo, a família e todo o empreendimento familiar
 - a duração do programa e os custos estimados
 - o serviço que o membro pretende prestar à família
5. O conselho de negócios fará a análise das solicitações e recomendará os candidatos selecionados para o conselho familiar para aprovação.
6. Os ciclos do ensino básico até ao grau de bacharelado ou equivalente não serão elegíveis para financiamento sob este esquema.



Bem-estar familiar

É claro que o dinheiro não é tudo. As famílias querem cuidar da saúde e do bem-estar dos seus membros, por exemplo, através de assistência médica e seguros de qualidade. Ao contratar um plano de saúde familiar, a família deve se perguntar:

- Quem pode aderir aos planos de saúde e aos seguros da família?
- Quais coberturas estão incluídas no plano de saúde e quais estão excluídas?
- Como a família financiará a apólice (por exemplo, com um fundo conjunto de investimento familiar)?
- Como os membros da família podem solicitar a cobertura de saúde e quais órgãos decisórios de governança estão envolvidos?

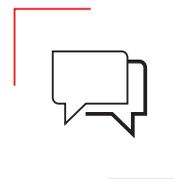
Exemplo

Apoiando a saúde da família

Em linha com os nossos valores compartilhados de promoção da saúde e do bem-estar, a nossa família reconhece a importância de cuidar da saúde dos membros da família de acordo com as seguintes diretrizes:

- O fundo dos ativos financeiros conjuntos da família custeará a assistência médica dos membros da família
- Todas as solicitações devem ser feitas ao conselho familiar e aprovadas por tal órgão
- A família custeará todos os cuidados de saúde para os membros de sangue da família e os seus cônjuges
- A família arcará com as despesas de viagem relacionadas aos tratamentos
- A família assumirá os custos dos planos de saúde de excelência, inclusive do seguro de invalidez
- Para quaisquer exceções, o conselho familiar tem total autoridade para tomar as decisões finais (por exemplo, quanto às condições preexistentes não cobertas pelo seguro, cuidados pós-operatórios e necessidades de equipamentos)
- O planejamento de apoio à saúde não assumirá tratamentos mais simples ou procedimentos estéticos (exceto cirurgias reconstrutivas após acidentes)

Atividades de coesão familiar



Mesmo se conflitos estiverem acontecendo a todo vapor, as atividades de coesão familiar podem ser o bálsamo que trata as feridas e ajuda a família a se recuperar.

Reuniões familiares

Para unir seus membros, muitas famílias organizam eventos com regularidade além das reuniões formais dos órgãos de governança. No UBS vemos muitas famílias que organizam “encontros familiares anuais”, que servem como uma oportunidade para os membros da família:

- se divertirem e desfrutarem da companhia uns dos outros
- se conhecerem melhor
- ficarem em contato e atualizados a respeito dos principais acontecimentos na família.

Normalmente existem três elementos nos encontros familiares anuais:

Recreativo: Destinados a fomentar a unidade e possibilitar uma oportunidade para interação em um ambiente relaxado.

Todos os membros da família costumam ser convidados a participar.

Educativo: A família traz convidados de fora para fazer apresentações sobre tópicos de interesse, como, por exemplo, investimentos, liderança, patrimônio familiar e filantropia.

Formal: Apenas alguns membros da família são convidados para receber atualizações e tomar decisões sobre o empreendimento familiar (por exemplo, uma reunião da assembleia familiar).

O conselho familiar é responsável por organizar o encontro familiar anual. Veja mais sobre os órgãos de governança a partir da página 60.

É uma boa ideia realizar o encontro familiar anual em um lugar que seja livre das distrações profissionais relacionados ao empreendimento familiar, por exemplo, em uma propriedade remota da família.

Uma boa comunicação e interações regulares entre os membros da família constrói confiança e promove a união.

UBS Family Advisory

Filantropia familiar

Muitos filantropos escolhem trabalhar em projetos que têm um impacto positivo na sociedade. Dessa forma, os projetos vão além de ajudar a fazer do mundo um lugar melhor. Eles também:

- unem os membros e as gerações da família em torno de um propósito comum
- compartilham os valores da família de forma ampla com o mundo e têm o potencial de atrair apoio para o projeto
- dão oportunidades para a próxima geração desenvolver as suas competências, os seus interesses e as suas habilidades
- ajudam a estabelecer o nome da família e criar um legado.

Para mais detalhes sobre uma estratégia de filantropia e oportunidades, veja o nosso **UBS Philanthropy Compass**.

Estudo de caso

Mudando juntos o mundo

Um marido e sua esposa com dois filhos adultos, residentes no Reino Unido, buscaram ajuda para começar uma atividade de filantropia, após venderem a sua empresa, o que gerou um grande fluxo de ativos financeiros. A família participou de workshops sobre filantropia, para definir seus valores e estabelecer uma estratégia de filantropia e seus respectivos objetivos que, neste caso, eram relacionados com a proteção e a educação de crianças. Juntos, decidiram desenvolver um plano personalizado de doações.

Os pais se juntaram a um projeto de proteção de crianças, com um plano de doar 20 milhões de libras esterlinas. Os filhos adultos assumiram a função de supervisionar as doações e trabalharam com os seus pais na escolha de futuros projetos. Trabalhar juntos para tornar a vida melhor para as crianças ajudou a unir e fortalecer a família.

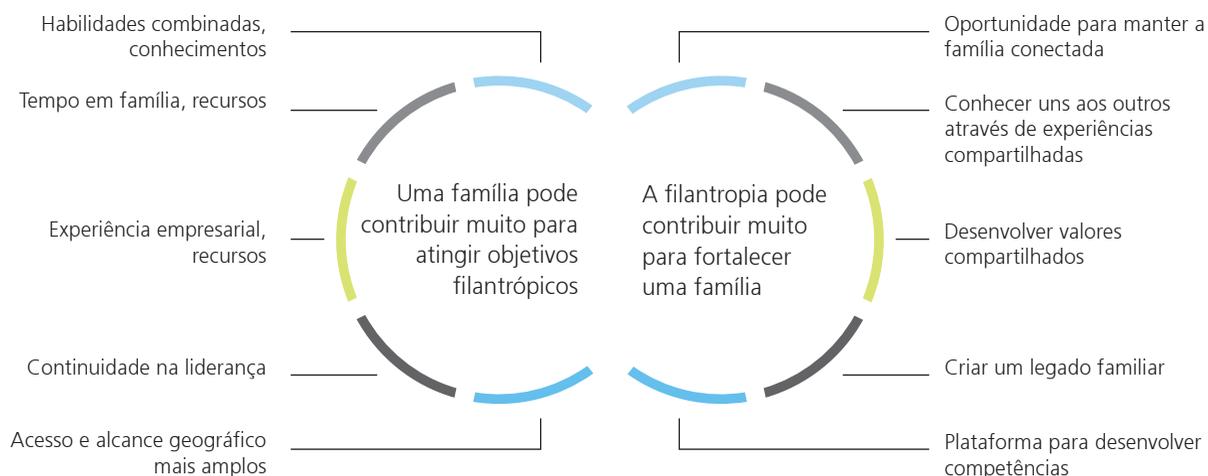


Fig. 9: A contribuição da filantropia familiar, Global Wealth Management, UBS Philanthropy Compass

Paixões compartilhadas

As pessoas são apaixonadas por muitas coisas. Esportes. Arte. Vinhos. Carros. Quaisquer que sejam as paixões da sua família, elas criam oportunidades valiosas para unir os membros da família de diversas gerações e localizações geográficas.

Por exemplo, os membros de uma família apaixonada por arte podem trabalhar em conjunto em um projeto para documentar as coleções de arte dos ramos familiares. Desenvolver uma “estratégia artística” para a família geralmente envolve experiências gratificantes como explorar diferentes estilos e eras e trabalhar com especialistas e artistas do mundo todo. Tais projetos também possibilitam à família expressar a sua diversidade e unir a família em torno de uma paixão compartilhada pela arte.

Estudo de caso

Obras de gênio

Por mais de 50 anos, o casal Don e Mera Rubell colecionou obras de arte para a sua Coleção da Família Rubell e adquiriu uma reputação de identificar artistas talentosos. A coleção é atualmente uma das maiores coleções privadas de arte contemporânea do mundo, composta por 7200 obras de mais de 1000 artistas.

O filho deles é um sócio ativo na gestão da coleção da família e os Rubells nunca compram uma obra de arte a não ser que todos estejam de acordo. O casal também consulta frequentemente a opinião do seu filho sobre formas para garantir que a coleção mantenha o seu interesse por gerações. A família tem valores claros que definem como fazer a gestão da coleção, tais como mediante a defesa e promoção de artistas emergentes e a apresentação de um conjunto de obras que seja internacionalmente diversificado.

Fonte: rubellmuseum.org

Canais de comunicação

Uma comunicação regular, consistente e transparente ajuda a garantir que todos apoiem a estratégia familiar. É uma boa ideia definir e documentar a forma como os membros da família devem se comunicar. Por exemplo, os membros da família terão diferentes papéis, tais como ser membros dos diferentes órgãos de governança. Portanto, você precisará adaptar a sua comunicação aos diferentes membros e grupos da família, seja no caso de comunicações presenciais, em papel ou virtuais.

E com os membros da família cada vez mais dispersos pelo mundo, a sua comunicação pode ajudá-los a perceber que a distância não é uma barreira para a sensação de pertencimento – e que você os ama e valoriza, onde quer que eles vivam. Há uma infinidade de formas para se comunicar com eles, como por meio de boletins informativos, intranet familiar (uma rede online privada da sua família) ou canais dedicados de mensagem online.

Mas lembre-se, os membros da família nunca devem abordar informações sensíveis ou confidenciais nos canais online. Sempre há o risco de que olhares curiosos acessem informação sensível. Por exemplo, notícias sobre uma doença de um líder familiar pode vir a público muito cedo, prejudicando o preço das ações da empresa familiar.

É preciso garantir que a família possa contatar e trocar informações com os seus familiares de forma confiável e segura. Isso pode envolver checar a segurança e a qualidade das suas comunicações digitais atuais – tais como e-mail e plataformas online – e, caso necessário, investir em tecnologias melhores.

Para maiores detalhes sobre o desenvolvimento de uma estratégia de coleção familiar, veja o **UBS Collectors Compass**.



Riscos das redes sociais

Hoje em dia, as redes sociais formam parte da vida das pessoas. Plataformas online como Facebook, Twitter e Instagram possibilitam que as pessoas fiquem em contato e compartilhem as suas experiências com os seus amigos e familiares.

Mas as redes sociais também podem ameaçar o bem-estar e a reputação da família. Como exemplo extremo, em alguns países, postagens impensadas podem até levar a ataques, sequestros e resgates. É por isso que as famílias estão incluindo cada vez mais regras sobre o uso de redes sociais nos seus protocolos familiares.

Os membros da família devem pensar cuidadosamente sobre quem deverá ver e ler as suas postagens, fotos, declarações e comentários nas redes. Algumas regras incluem desde não compartilhar informações sobre quando e para onde os membros da família viajam a nunca postar dados de contato pessoais. Mesmo atividades aparentemente inocentes como “marcar” membros da família nas fotos pode expor a família a riscos. Eventualmente, a família pode precisar pedir aos amigos para nunca postarem, marcarem ou comentarem sobre eles. Para evitar qualquer risco, alguns protocolos familiares estabelecem que os membros da família devem evitar as redes sociais por completo.

Órgãos de governança



Gerir famílias e o seu patrimônio se torna mais complexo com o tempo, especialmente à medida que a família cresce e os seus membros se espalham pelo mundo. Nesse contexto, os órgãos de governança são fundamentais para manter o sucesso.

Os órgãos de governança garantem que a sua família atua em conformidade com os seus valores e objetivos. Eles ajudam os membros da família a tomar as decisões corretas, comunicarem-de forma eficaz e evitar conflitos. Mas em primeiro lugar, para evitar confusões, ambiguidades e discussões, é essencial estabelecê-los adequadamente, com as regras e procedimentos corretos.

Por exemplo, os membros de cada órgão de governança precisam chegar a uma definição e um acordo sobre aspectos como:

- objetivos e propósito do órgão de governança
- funções e responsabilidades do órgão de governança
- regras de elegibilidade para participar do órgão de governança
- número necessário de membros para assegurar que o órgão de governança possa tomar as decisões de forma eficaz
- critérios e processos para nomear novos membros (por exemplo, para substituir um membro atual)
- como o órgão de governança se insere nos processos gerais de tomada de decisões da família (por exemplo, um comitê de filantropia criado como parte do conselho familiar)
- processo de tomada de decisões, que inclui quem está autorizado a tomar determinadas decisões e qual é o mecanismo de votação
- direitos especiais para os membros, por exemplo, poder de veto (cancelar ou adiar decisões ou ações)
- forma e procedimentos para as reuniões
- processos de comunicação dentro de cada órgão de governança e entre eles.

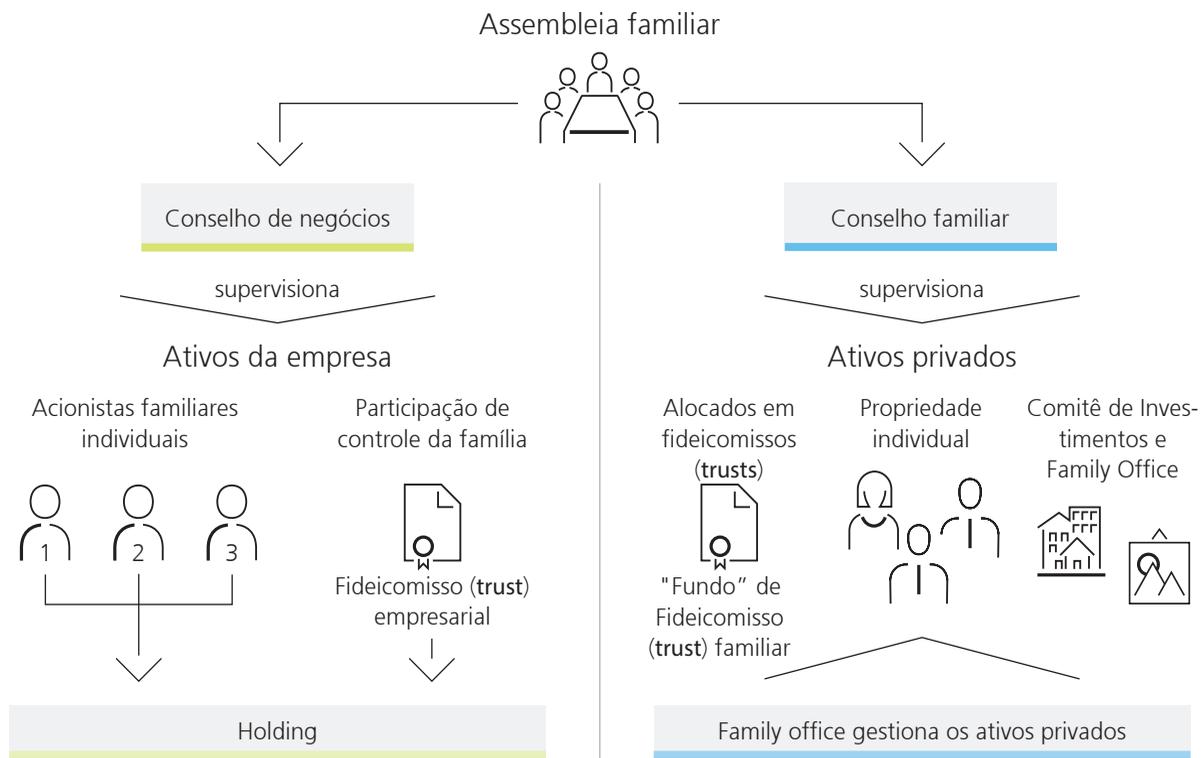


Fig. 10: Exemplo de órgãos de governança em um sistema de governança familiar Global Wealth Management – Family Advisory, 2021

Um voto de confiança?

Algumas decisões não podem ser tomadas sem reflexão. É quando os órgãos de governança são envolvidos e organizam a votação em decisões que podem ter um grande impacto na família.

As decisões sobre aspectos fundamentais do empreendimento familiar – por exemplo, vender a empresa familiar – normalmente exigem uma maioria qualificada ou a votação unânime para se concretizarem. Para assuntos menos importantes, os órgãos podem, por exemplo, precisar apenas de uma maioria simples (mais do que 50%) dos votantes para avançar.

Então, se a votação ficar empatada, as regras do órgão de governança podem autorizar o presidente a dar o voto de desempate.

Vejamos os órgãos de governança típicos.

Órgãos de governança para a família

Assembleia familiar

Existem assembleias familiares de todas as formas e tamanhos. Na maioria dos casos, a assembleia familiar é o maior órgão de governança e funcionará como um “parlamento” que conduz a família. O protocolo familiar normalmente define as funções da assembleia familiar e as cláusulas referente a membros, atividades e reuniões.

Nas assembleias familiares os membros da família:

- recebem atualizações sobre o empreendimento familiar e os principais projetos da empresa; a situação financeira da empresa e dos investimentos familiares; o pagamento de dividendos ou atualizações sobre projetos familiares relacionados à filantropia, entre outros.
- debatem sobre a direção geral do empreendimento familiar
- direcionam os interesses familiares, especialmente a sua estratégia empresarial
- elegem os membros do conselho familiar.

Uma assembleia familiar também ajuda a alinhar os interesses dos acionistas familiares ativos e passivos. As assembleias familiares geralmente ocorrem anualmente na forma de assembleias gerais ordinárias (AGO). A depender das pautas de discussão e deliberação, todos os membros da família (acima de uma certa idade) ou os acionistas participarão de certas partes da assembleia.

As famílias costumam combinar as suas assembleias familiares com encontros familiares anuais ou retiros.

Conselho familiar

O conselho familiar representa toda a família e é o principal órgão de governança e tomada de decisão para todos os assuntos familiares. Os seus membros são normalmente nomeados ou eleitos pela assembleia familiar. O conselho familiar:

- dá vida às disposições do protocolo familiar
- delibera e decide sobre assuntos familiares, tais como as decisões relativas à educação e ao bem-estar e os princípios para o envolvimento no empreendimento familiar (às vezes trabalha em conjunto com o conselho de negócios)
- desenvolve e lança programas para as próximas gerações
- atua como um elo entre a família e o empreendimento familiar (juntamente com o conselho de negócios)
- administra o orçamento para as atividades familiares (por exemplo, um retiro familiar e os encontros sociais)
- nomeia os organizadores do encontro familiar anual

Nas famílias mais pequenas, por exemplo, aquelas com apenas duas gerações, a assembleia familiar e o conselho familiar tendem a ser o mesmo comitê.

Para garantir a eficácia do conselho, a família mais ampla deverá sentir que a escolha dos membros do conselho pela assembleia representa adequadamente todos na família.

O conselho familiar deve esclarecer para a família:

- suas responsabilidades
- critérios para se tornar membro
- mecanismos de votação
- mecanismos para a nomeação de novos membros
- procedimentos para as reuniões (por exemplo, frequência dos encontros, agenda do dia, arquivo gravado das decisões).

Órgãos de governança para o empreendimento familiar

Conselho de negócios

O conselho de negócios (ou conselho comercial) representa os interesses da família nos ativos do negócio, por exemplo, uma participação de controle em uma empresa de capital aberto. É responsável por supervisionar os assuntos relativos à propriedade e direcionar a estratégia empresarial de acordo com os interesses da família. O conselho de negócios também é responsável por alocar capital nos ativos do empreendimento familiar – por exemplo, entre duas empresas controladas pela família ou entre a empresa ativa e a carteira financeira da família.

O conselho de negócios:

- nomeia representantes da família para os conselhos das empresas ativas do empreendimento familiar
- propõe o pagamento de dividendos para a aprovação da assembleia familiar
- apoia o conselho familiar em assuntos financeiros e fornece o orçamento anual para as atividades do conselho familiar
- desenvolve e implementa planos de desenvolvimento de carreira, que incluem a mentoria de membros mais jovens da família para funções-chave na empresa
- prepara membros mais jovens da família para entrarem na empresa (por exemplo, por meio da supervisão de um comitê júnior)

Um conselho de negócios fará mais sentido para famílias com um negócio operacional complexo e considerável. Do contrário, em muitas famílias um único comitê representa o conselho de negócios, a assembleia familiar e o conselho familiar.

Quem integra o conselho?

Para assegurar que a empresa familiar e a estratégia familiar geral tenham sucesso é fundamental nomear as pessoas certas para o conselho de negócios. Os critérios para se ocupar um lugar no conselho de negócios podem incluir:

- boa reputação dentro e fora da família
- idade mínima de 35 anos
- pelo menos 15 anos de experiência de trabalho
- sólido conhecimento da empresa familiar e do setor
- competências técnicas e habilidade de contribuir para a empresa
- alinhar-se com os valores da cultura da família e do conselho
- experiência de vida e profissional além da formação e da educação formal



Comitê de investimentos

O comitê de investimentos define e supervisiona a estratégia, as metas e as diretrizes da família para investimentos. O comitê tem normalmente de três a cinco membros permanentes e ocasionalmente convidados especializados para discutir tópicos específicos durante as reuniões. Os membros podem incluir representantes da família, o responsável pelo investimento no family office (se houver) e especialistas em investimento de fora da família.

O comitê de investimentos:

- define as políticas de investimento e diretrizes relativas às classes de ativos nas quais se vai investir, quanto será alocado a cada classe de ativos e as restrições aos investimentos
- supervisiona os processos de investimento da família e monitora os investimentos através de revisões periódicas
- nomeia e monitora gestores de investimento
- avalia propostas de investimento de gestores e fundos de investimento
- avalia o desempenho dos investimentos

O comitê de investimentos se reúne regularmente (geralmente a cada trimestre) e se reporta à família, ao conselho familiar ou conselho de negócios, dependendo dos órgãos decisórios da família.

Investir em competências

O comitê de investimentos tem a tarefa importante de manter a família com sucesso financeiro. Assim, os membros do comitê devem ter a experiência e as competências de investimentos necessárias para fazer o melhor trabalho possível.

Ao escolher novos membros para o comitê, a família deve estabelecer alguns critérios de elegibilidade. Isso pode incluir, por exemplo, um número mínimo de anos de experiência de trabalho e um bom conhecimento de assuntos de investimento, seja através da educação ou do trabalho em função relacionada a investimentos.

Para mais informações sobre a governança de investimentos familiares, veja o **UBS Family Investment Compass**.

Outros comitês

Dependendo dos interesses e atividades da família, as famílias podem criar órgãos de governança e comitês adicionais. Por exemplo, uma família com uma coleção de arte significativa pode criar um **conselho consultivo de arte** para geri-la profissionalmente. Se for apaixonada por filantropia, a família poderá ter um **comitê de filantropia** para definir a estratégia e supervisionar as atividades filantrópicas.

Estudo de caso

Quando o patrimônio vai mal: família Bancroft

O caso da família Bancroft é um bom exemplo do que pode acontecer quando uma grande família carece da estrutura e dos órgãos de governança certos para direcionar o seu patrimônio. Em 2007, a família Bancroft, que controlava a empresa Dow Jones & Company (incluindo o Wall Street Journal) aceitou uma oferta de compra da Rupert Murdoch's News Corp. De acordo com o contrato de fusão, a família tinha um prazo de 30 dias para propor um representante da família para integrar o conselho de administração da News Corp. Até aí tudo corria bem.

Mas o processo de tomada de decisões da família era inadequado. O candidato de preferência da família declinou de participar do conselho por motivos pessoais. Três semanas depois, o prazo terminou sem uma decisão.

A News Corp. concordou em estender o prazo. Mas ficou com uma possibilidade de participar mais ativamente na escolha da família Bancroft e rejeitou vários novos candidatos. Por fim, ambas as partes concordaram com o nome de Natalie Bancroft, uma cantora de óperas de 27 anos que vivia na Europa. Apesar dos antecedentes dela não implicarem que ela teria um desempenho ruim, ela admitiu que o mundo do jornalismo e do comércio seria uma novidade para ela.

Os relatos divulgados na imprensa revelaram quatro pontos problemáticos. Em primeiro lugar, a comunicação familiar era ineficaz. Em segundo lugar, os membros da família debatiam sobre os assuntos principalmente por e-mail. Em terceiro lugar, a família não tinha um sistema de governança familiar. Em quarto lugar, a família não estava preparada para a venda da empresa – apesar de saber há anos que a empresa estava na mira de compradores.

Fonte: wsj.com/articles/SB119439902949284691

Parte 4

Evoluir

Cultivando a sua família por gerações





- 70** Unindo a sua família em transformação
- 71** Revisando a sua estratégia familiar
- 72** Talento familiar
- 73** Incentivando a próxima geração
- 76** Para onde seguir?

Se você chegou até aqui, deve ter terminado – ou está quase terminando – de estabelecer a sua estratégia familiar. Você e sua família definiram os seus valores, propósito, visão e missão, bem como os princípios orientadores que governam a sua família. Estabeleceram os órgãos de governança que manterão a sua família no rumo certo. E buscaram orientação para atualizar os seus acordos legais para refletir a sua nova estratégia familiar.

Parabéns!



Porém, a sua jornada não acaba aqui. Nas famílias, assim como na vida, nada permanece igual. Você precisará examinar e refinar com regularidade a sua estratégia para se certificar de que ela continua eficaz: cuidando da sua família, fortalecendo a união e garantindo que o seu patrimônio dure por gerações.

Com o passar do tempo, as famílias – e os relacionamentos dentro dela – mudam e se tornam mais complexos. Novos companheiros, cônjuges, filhos e netos brotam na árvore genealógica. Folhas caem à medida que membros das gerações mais velhas falecem. E aquela árvore, agora muito maior e com raízes sinuosas, requer mais cuidado e atenção do que nunca.

Veja aqui como cuidar da sua família em transformação ...



Unindo a sua família em transformação

Os primeiros passos para a evolução da sua estratégia familiar remetem ao começo deste guia: determinar quem é a “família” e definir as suas funções e responsabilidades. À medida que novos membros da família passam a estar envolvidos, é preciso rever isso regularmente.

Tudo fica mais complexo quando a família cresce três ou mais gerações. Como você pode garantir que os familiares mais jovens se conectem com os valores da geração fundadora? As gerações mais velhas jamais devem presumir que os seus netos ou bisnetos absorverão naturalmente os valores da família. Por exemplo, diferentes gerações normalmente têm sentimentos muito diferentes sobre risco, sobre como querem gerir os ativos do empreendimento familiar e mesmo sobre os consultores que escolhem.

Cada geração também pode ter diferentes metas para os seus investimentos. Os membros mais velhos da família tendem a focar nos lucros. Mas para muitos familiares mais jovens, o mais importante é saber que o seu patrimônio tem um impacto positivo e duradouro. Mais do que nunca, as pessoas jovens ambicionam ter um propósito na vida que vai além de administrar um patrimônio familiar. Às vezes, ocorrem frustrações quando tentam trazer novos modelos e tecnologias para a empresa familiar e se deparam com barreiras de familiares das gerações anteriores que resistem às mudanças.

Muitas vezes, as gerações mais jovens dão o pontapé inicial para o processo que, em última instância, protege a sua família: a estratégia familiar. Elas fazem perguntas sobre o futuro do empreendimento familiar e querem discutir assuntos importantes com as gerações anteriores. Em resumo, querem contribuir para o sucesso familiar. Nos dias atuais, vemos no UBS mais membros da geração seguinte da família olhando para além da empresa familiar. De fato, eles vêem o seu papel como sendo o de gerir o patrimônio familiar, por exemplo, em um family office.

Quaisquer que sejam os pontos de vista e os objetivos dos membros da sua família, as relações entre eles certamente vão mudar. É essencial, portanto, rever a sua estratégia familiar com regularidade. É importante manter o foco em tudo, inclusive nos valores, no propósito, na visão e na missão, e nos seus órgãos de governança e acordos.

Este é o ponto mais importante: não espere que as mudanças aconteçam para rever a sua estratégia. Poderá ser tarde demais. Adiante-se e antecipe possibilidades. Prepare-se para o improvável. E planeje-se para o inevitável, como o falecimento dos membros mais experientes da família e o crescimento dos membros mais jovens, que herdarão o patrimônio familiar. Somente assim você terá uma estratégia adequada para conduzir a família para o futuro.

Revisando a sua estratégia familiar

Rever a sua estratégia familiar é essencial para manter a família no rumo certo. Ela ajudará a família a se adaptar e ter sucesso, qualquer que seja a mudança pela qual a sua família passe, por exemplo, com a chegada à idade adulta da geração mais jovem. Você precisará rever todas as partes da sua estratégia, como por exemplo:

- **fundamentos** – definições de quem pertence à sua “família” e as declarações de valores, propósito, visão e missão
- **objetivos** – assegurar que todos os objetivos relativos ao seu empreendimento familiar permaneçam vigentes e alinhados com outras metas e com a estratégia familiar geral
- **papéis e responsabilidades** – confirmar, reforçar ou modificar os papéis dos membros da família no empreendimento familiar ou em determinadas áreas dele
- **princípios de propriedade** – revisar a filosofia de propriedade e a estratégia para todos os ativos no empreendimento familiar, além de rever acordos e estruturas jurídicas
- **princípios de participação** – rever o envolvimento da família no empreendimento familiar, como as relações de trabalho
- **órgãos de governança** – rever áreas como composição, responsabilidades, processos de tomada de decisões e elegibilidade para participação neles
- **planejamento da sucessão familiar** – rever os ajustes para transferir a responsabilidade e os ativos para a geração seguinte, especialmente em relação às empresas dirigidas pela família e o patrimônio financeiro familiar
- **estratégia de apoio familiar** – cobrir áreas como educação familiar, apoio aos novos negócios e outras áreas relacionadas ao bem-estar
- **investimentos da família** – especialmente a estratégia de investimentos
- **atividades de coesão familiar e a comunicação** – que incluem as reuniões familiares, as atividades sociais e os canais de comunicação.

Para mais detalhes, veja o **Guia prático** que acompanha este manual.



Talento familiar

A sua família pode ser um recurso valioso de criatividade, impulso empreendedor e liderança. Identifique, portanto, os talentos na próxima geração.

A energia e o entusiasmo dos membros dela para moldar o futuro da família serão ingredientes fundamentais para o sucesso da família. Ignorar o talento familiar pode ser prejudicial. Porque se você assumir como certa a participação dos seus familiares mais novos na empresa familiar e deixar de apoiá-los, correrá o risco de que não tenham interesse no empreendimento familiar.

Para manter os seus talentos familiares envolvidos e a bordo, você precisará considerar, equilibrar e incluir na sua estratégia familiar os cinco tipos de “capital” a seguir. Por que usar a palavra “capital”? Porque ela descreve os poderosos recursos humanos e financeiros que podem assegurar que a sua família tenha sucesso. Você poderá também considerar estes tipos de capital quando criar programas de desenvolvimento pessoal.

1. Capital humano

O capital humano compreende todos na sua família – e o seu bem estar físico e emocional, a sua habilidade de encontrar trabalho significativo e a oportunidade de adquirir um senso positivo de identidade. Focar-se neste tema ajudará os membros da família a desenvolver os seus talentos e ter sucesso no empreendimento familiar.

2. Capital intelectual

O capital intelectual compreende o conhecimento adquirido a partir das experiências de vida dos membros da família. Isso pode incluir as experiências e os insights escolares, da carreira, de projetos artísticos e de relações financeiras. Alcançar este capital significa que você irá conquistar conhecimento técnico valioso – e poderá abrir oportunidades de inovação e de lançamento de novas empresas.

3. Capital financeiro

O capital financeiro de uma família cobre tudo relacionado ao dinheiro, por exemplo, dinheiro em caixa, participações societárias e interesses financeiros em empresas. O capital financeiro é o recurso de que as famílias precisam para propiciar outras formas de capital. É o combustível que mantém o motor funcionando. Em resumo, o dinheiro é uma ferramenta para atingir objetivos – porém jamais o objetivo ou propósito final da família.

4. Capital social

O capital social refere-se aos relacionamentos dos membros da família entre si e com as suas comunidades. Os sinais de um bom capital social incluem a habilidade da família de:

- tomar as decisões certas juntos e receber bem os novos membros da família. Incentivar colaborações, interações e encontros familiares positivos reforçando os valores da família.
- Oferecer o seu tempo, talento e recursos para o mundo, por exemplo, em trabalho filantrópico e contribuições para a sociedade. O trabalho fora da família também pode trazer novas perspectivas e inspirar novas atividades.

5. Capital espiritual

O capital espiritual refere-se à habilidade da família de almejar metas para além dos seus próprios interesses. As famílias às vezes o descrevem como um “sonho” partilhado. Ele não precisa necessariamente incluir crenças ou tradições espirituais, apesar de também poderem fazer parte dele. Um sinal do capital espiritual pode ser a humildade; reconhecer que a família é afortunada por ser rica e que ela deve compartilhar a sua fortuna com outros. De forma geral, trata-se de um valor abrangente que é difícil de mensurar. Porém, tal valor existe e se apresenta como um fio condutor ao longo da história da família.

Incentivando a próxima geração

Preparando membros mais jovens da família para funções no seu empreendimento familiar.

É crucial que as famílias eduquem a próxima geração sobre as oportunidades e os desafios da gestão de diferentes tipos de patrimônio familiar. E por ser um assunto complexo, quanto mais cedo começar, melhor. Uma das lições mais importantes é a de que a riqueza pode fazer muitas coisas boas, como abrir portas para oportunidades e redes de relacionamentos para novas atividades empreendedoras, mas também muitas coisas más, como por exemplo:

- dar às pessoas uma noção equivocada de direito que prejudica seu caráter e limita suas chances de serem bem-sucedidas e felizes
- envolver as pessoas em uma “bolha” e isolá-las das realidades do mundo, enfrentando assim dificuldades para preservar sua riqueza
- destruir relacionamentos familiares – o que com frequência é exatamente aquilo que o fundador da família mais quis evitar
- sugerir que a geração seguinte nunca será tão boa quanto a atual e terá dificuldades em aproveitar as oportunidades para aumentar o patrimônio da família.

Ao educar a próxima geração desde cedo sobre os impactos positivos e negativos do patrimônio, ela terá mais possibilidades de evitar estes riscos ou armadilhas. Você deve focar nos seguintes aspectos ao criar os seus planos de desenvolvimento:

Idade

Ajuste os seus programas às idades dos membros da sua família, ensinando-os sobre valores, visão, missão e os objetivos da família de forma agradável, enquanto os prepara para os desafios futuros.

Geração mais nova (de 6 a 19 anos):
Compreender noções básicas sobre patrimônio

Possíveis tópicos:

1. O dinheiro e a jornada do patrimônio:
 - O que significa “dinheiro”?
 - Como posso ganhar dinheiro?
 - Como posso equilibrar os meus gastos e as minhas poupanças?
 - Como posso usar o meu dinheiro de forma responsável – e investir com impacto positivo?
2. Desenvolvimento pessoal:
 - Como posso construir a minha confiança?
 - Como posso construir a minha confiança financeira?
 - De que competências eu preciso para apresentar novos projetos com sucesso?
 - Quais são as competências fundamentais para a gestão de projeto?

Estudo de caso

Elementos base para o sucesso

A LEGO School é um programa preparatório e de desenvolvimento para as gerações mais novas da família que controla o LEGO Brand Group. Seis membros da quinta geração da família estão atualmente participando do programa.

O programa compreende dias de aprendizagem e atividades mensais que cobrem as diferentes empresas no grupo da marca LEGO e o desenvolvimento dos futuros acionistas familiares. Adicionalmente, o programa familiariza as gerações mais jovens com as diversas oportunidades para elas em todo o grupo LEGO e em outras áreas do empreendimento familiar.

Fonte: kirkbi.com/activities/family-support/

Próxima geração (de 20 a 35 anos):
Encontrar uma função no empreendimento familiar

Possíveis tópicos:

1. Desenvolvimento pessoal
2. Formação e experiência em gestão de projetos (por exemplo, em empreendedorismo)
3. Formação e experiência em liderança (por exemplo, em projetos filantrópicos)
4. Formação avançada em conhecimentos financeiros
5. Programas de estágio e de trainees na empresa familiar
6. Introdução ao papel do family office na gestão dos ativos familiares e como se envolver
7. Introdução ao papel da fundação filantrópica da família e às formas de se envolver

Futuros líderes (36 anos ou mais):
Exercer uma função de liderança na empresa familiar ou no family office

Possíveis tópicos:

- Desenvolvimento de competências de liderança para funções executivas
- Preparação para as funções e as responsabilidades dos membros do conselho de uma empresa operacional
- Preparação para uma função de liderança na família



“Desenvolver o sucesso a partir dos fracassos. Desânimo e fracasso são dois dos degraus mais seguros para o sucesso.”

Dale Carnegie

Áreas de foco

Além de se assegurar de que os programas são atrativos para determinadas idades, outra abordagem é selecionar membros mais jovens da família para progredir em áreas específicas do seu empreendimento familiar. Com base nas suas competências, pontos fortes e interesses, poderá colocá-los em diferentes programas. Por exemplo, poderá estabelecer programas relacionados com:

A empresa familiar: Um programa que ensine aos participantes as competências relevantes para a sua empresa familiar. Podem incluir formação em marketing, engenharia ou em áreas específicas em relação ao produto (por exemplo, compreender as matérias-primas que a família utiliza na sua produção).

Family office: O programa pode dar educação aos membros da família sobre as áreas pelas quais o family office é responsável. Pode também aprofundar-se em tópicos mais técnicos relativos a investimentos, tais como ativos e classes de ativos, riscos relacionados, diversificação de investimentos, alocação de ativos e mais.

Fundação familiar: O seu programa pode educar os membros da família a respeito da sua fundação (ou instituto) e das causas por ela apoiadas. Por exemplo, os tópicos podem incluir a captação de fundos para as suas atividades filantrópicas, o desenvolvimento de uma estratégia para as doações, a seleção de projetos e o monitoramento do sucesso das suas atividades filantrópicas.

Estudo de caso

Assegurando talentos futuros

Uma família do oriente médio carecia de uma visão para um envolvimento da próxima geração. Sem estarem envolvidos na empresa ou em qualquer tomada de decisões na família, eles começaram a se envolver em outros projetos – fora do empreendimento familiar.

Para incentivar e garantir os seus próprios talentos futuros, a família implementou diversos programas de formação. Criou também um comitê júnior para trabalhar conjuntamente com o conselho de administração existente da empresa ativa, com foco nos projetos relacionados ao crescimento e à melhoria da empresa.

Aprender a assumir responsabilidade

As famílias dispostas a desenvolver os membros mais jovens da família para futuras responsabilidades às vezes estabelecem um “comitê júnior” Esta abordagem visa:

- identificar e estimular os futuros líderes da família
- ensinar os membros mais jovens da família sobre a empresa familiar e o family office mediante o envolvimento deles em projetos-chave de crescimento
- preservar o patrimônio e unir a família por meio da inspiração das gerações mais jovens para contribuir com o empreendimento familiar
- permitir que a geração que está na liderança e a próxima geração trabalhem em conjunto, de forma estruturada, por diversos anos, e preparar gradualmente uma transição suave.

Por exemplo, em uma empresa de capital privado de controle familiar, o conselho de administração pode nomear uma pessoa jovem de cada núcleo familiar para integrar o comitê júnior por vários anos. O conselho de administração atribui então projetos para o comitê júnior, tais como pesquisas de mercado ou de produtos, desenvolvimento de planos de negócios para novos empreendimentos, contribuindo com novas ideias para a empresa.

Considerar como apoiar a geração seguinte normalmente leva a geração que está na liderança a refletir a respeito das suas próprias funções na família. Por exemplo, por quanto tempo pretendem permanecer nas suas funções? Quando e como o patrimônio deve ser transferido para os novos líderes?

Chegará o tempo quando a geração seguinte assumirá a batuta do empreendimento familiar e seguirá em frente. Assim como a geração anterior, eles encontrarão o seu lugar no mundo, preservando e aumentando o patrimônio da família e levando-o para interessantes novos rumos. Portanto, incentive, eduque e envolva a próxima geração com cuidado. O futuro da família depende deles.

Para onde seguir?

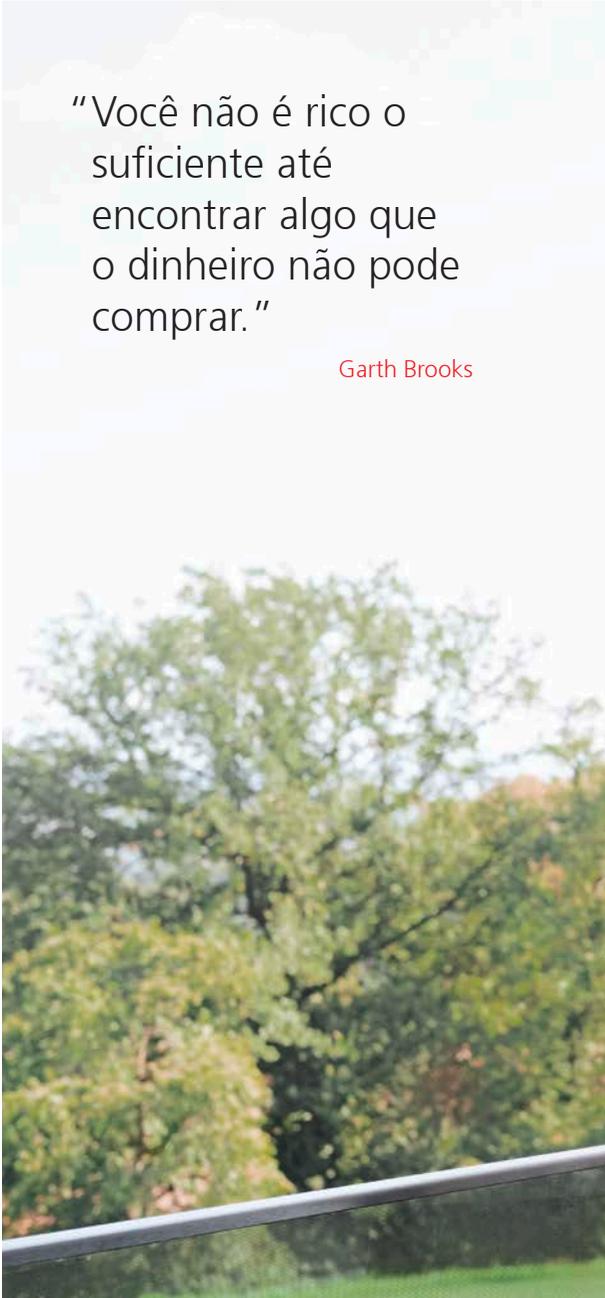
Você chegou ao final do manual. Tem agora uma ideia melhor de porque você precisa de uma estratégia familiar, como colocá-la em prática e o que está envolvido na sua adaptação ao longo do tempo.

Claro que será complexo e desafiador. Porque não é apenas necessário definir cada aspecto do patrimônio, dos valores, dos princípios e da governança da sua família. Também é preciso navegar pelos complexos relacionamentos que existem em todas as famílias.

Mas não se preocupe. Você será capaz. E não precisará se sentir sozinho. Porque no UBS, assessoramos há mais de 150 anos famílias em todo o mundo a ter sucesso. Seria um prazer fazer o mesmo pela sua. Você pode nos procurar a qualquer momento para apoio nas dinâmicas familiares, para evitar armadilhas e capitalizar todas as oportunidades que surgirem no seu caminho.

Portanto, quer esteja em busca de dicas para começar, de aconselhamento em uma implementação atual ou de ajuda para formular a sua estratégia do zero, entre em contato conosco. Somos tão apaixonados por garantir o sucesso da sua família quanto você.

Para saber mais sobre preservar e assegurar a continuidade do patrimônio da sua família, contate o seu Client Advisor do UBS.



“Você não é rico o suficiente até encontrar algo que o dinheiro não pode comprar.”

Garth Brooks



Anexo





- 80** Sobre nós
- 82** Tabela de artes
- 83** Isenção de responsabilidade

Sobre nós

UBS

O UBS presta assessoria e soluções financeiras para clientes institucionais, corporativos e com grande patrimônio por todo o mundo, bem como para clientes de varejo na Suíça. O UBS é o maior gestor de patrimônio verdadeiramente global e um banco pessoal e corporativo líder na Suíça, com um asset manager global de grande escala e diversificado e um banco focado em investimentos. O banco tem foco em empresas que têm uma forte posição competitiva nos seus mercados-alvo, são eficientes em capital e têm uma perspectiva de crescimento atrativa ou de rentabilidade estrutural de longo prazo.

Com sede em Zurique, na Suíça, o UBS tem escritórios em mais de 50 regiões e localidades, incluindo todos os principais centros financeiros e emprega mais de 72000 pessoas ao redor do mundo. O UBS Group AG é a empresa gestora de participações do Grupo UBS. De acordo com a lei das sociedades da Suíça, o UBS Group AG constitui uma Aktiengesellschaft, uma sociedade anônima que emitiu ações ordinárias para os investidores.

UBS Global Wealth Management

Como a maior gestora de patrimônio global, UBS Global Wealth Management presta aconselhamento abrangente, soluções e serviços para famílias e indivíduos com grande patrimônio por todo o mundo¹. Os clientes que trabalham com o UBS beneficiam-se de um conjunto totalmente integrado de competências e especialização na gestão de fortunas, que inclui planejamento patrimonial, gestão de investimentos e assessoria em mercados de capitais, bancária, de empréstimos e em finanças institucionais e corporativas.

UBS Family Advisory

Desde 2002, a equipe de Family Advisory do UBS tem prestado consultoria a famílias globais sobre continuidade do patrimônio, com foco em organização de Estratégia Familiar, Governança Familiar e Family Office. Os serviços de consultoria e aconselhamento personalizados vão desde o desenho à implementação e incluem o desenvolvimento de protocolos familiares, o estabelecimento de órgãos decisórios para a família, a organização ou a revisão de family offices e o desenvolvimento da liderança na próxima geração.

¹ Ativos investidos UBS Global Wealth Management em 30/09/2020; as declarações sobre a posição de mercado de Global Wealth Management são estimativas do UBS baseadas em ativos investidos publicados e estimativas internas

Detalhes da publicação

Autores

Oliver Herrmann
Eric Landolt
Pietro Schonmann

Colaboradores

Francesca Chan
Catherine Chow
Milena Friedemann
Nicole Krieger
Peter Lee
Andre Loh
Marianna Mamou
Sarah Salomon
Jan van Bueren

Data da publicação

15 de novembro de 2021

Editor

Steve Tilling

Fotografia

Martin Rüttschi

Design

hellermeier gmbh –
visual communication

Agradecimentos

Obrigado aos nossos colaboradores
convidados e colegas pelo seu imenso
apoio.

ubs.com/familyadvisory



Tabela de artes

Página 7 – Afinal, o que é patrimônio?

Federico Herrero

Sem título, 2019

Coleção de arte do UBS

© Federico Herrero & Sies + Höke, Düsseldorf

Página 11 – Como as famílias trabalham juntas

Max Gubler

Frauenbildnis, Maria Gubler, 1950

Coleção de arte do UBS

© Eduard, Ernst und Max Gubler Stiftung, Zürich

Página 29 – Definindo a família

Max Gubler

Veneza, 1949

Coleção de arte do UBS

© Eduard, Ernst und Max Gubler Stiftung, Zürich

Página 38 – Administrando o patrimônio após a venda da empresa familiar

Max Gubler

Frauenbildnis, Maria Gubler, 1950

Coleção de arte do UBS

© Eduard, Ernst und Max Gubler Stiftung, Zürich

Isenção de responsabilidade

O presente documento foi preparado pelo UBS AG, sua subsidiária ou afiliada ("UBS"). O presente documento e as informações nele contidas são fornecidos exclusivamente para fins informativos ou educativos. Nada no presente documento constitui uma pesquisa sobre investimentos, recomendação de investimento, um folheto de venda ou uma oferta ou solicitação de participação em atividades de investimento. O presente documento não é uma recomendação de compra ou de venda de qualquer valor mobiliário, instrumento de investimento ou produto, e não recomenda qualquer programa ou serviço de investimento específico.

As informações contidas no presente documento não foram direcionadas aos objetivos de investimento, às circunstâncias pessoais e financeiras ou às necessidades particulares específicas de qualquer cliente individual. Determinados investimentos referidos no presente documento podem não ser adequados ou apropriados para todos os investidores. Adicionalmente, determinados serviços e produtos referidos no presente documento podem estar sujeitos a restrições legais e/ou a requerimentos de licenças ou permissões e, portanto, não podem ser oferecidos mundialmente de forma irrestrita. Nenhuma oferta de qualquer interesse em qualquer produto será feita em qualquer jurisdição na qual a oferta, solicitação ou venda não seja permitida, ou para qualquer pessoa para quem seja ilegal fazer tal oferta, solicitação ou venda.

Favor observar que o UBS se reserva o direito de alterar a gama de serviços, os produtos e os preços em qualquer momento sem notificação prévia. Todas as informações e opiniões contidas no presente documento estão sujeitas a alterações. As classes de ativos, a alocação de ativos e os instrumentos de investimento são meramente indicativos.

Apesar de todas as informações e opiniões expressas no presente documento terem sido obtidas de boa fé de fontes supostamente confiáveis, nenhuma declaração ou garantia, expressa ou implícita é feita a respeito da precisão, suficiência, completude ou confiabilidade do documento. Todas as informações e opiniões expressas no presente documento estão sujeitas a modificação independentemente de notificação e podem diferir das opiniões expressas por outras áreas ou divisões de negócios do UBS. O UBS não tem qualquer obrigação de atualizar ou manter em vigor as informações contidas no presente documento.

Todas as fotografias ou imagens ("imagens") no presente documento são para fins ilustrativos, informativos ou documentais apenas, como apoio à análise ou pesquisa subjetiva. As imagens podem representar objetos ou elementos que são protegidos por direitos autorais, marcas registradas ou outros direitos de propriedade intelectual de terceiros. Salvo se expressamente referido, nenhum relacionamento, associação, patrocínio ou aprovação é sugerido ou implícito entre o UBS e terceiros.

Quaisquer gráficos e cenários contidos no documento são meramente para fins ilustrativos. Alguns gráficos e/ou indicadores de desempenho podem não ser baseados em períodos completos de 12 meses, o que pode reduzir a sua comparabilidade ou significância. O histórico de desempenho não é uma garantia nem um indicador de desempenho futuro.

Nada no presente documento constitui aconselhamento jurídico ou tributário. O UBS e os seus funcionários não prestam aconselhamento jurídico ou tributário. O presente documento não pode ser redistribuído ou reproduzido, no todo ou em parte, sem o prévio consentimento por escrito do UBS. Na medida permitida por lei, nem o UBS nem os seus conselheiros, diretores, funcionários ou agentes aceitam ou assumem qualquer incumbência, responsabilidade ou dever de cuidado por quaisquer consequências, inclusive por perdas e danos, por si ou por qualquer outra pessoa que aja ou deixe de agir com fundamento nas informações contidas no presente documento ou por qualquer decisão baseada nelas.

Informação importante sobre estratégias de investimento sustentáveis: A introdução de fatores ESG ou considerações relativas a Investimento Sustentável poderá restringir a capacidade do gestor da carteira de participar em certas oportunidades de investimento que, de outra forma, seriam consistentes com o seu objetivo de investimento e outras estratégias principais de investimento. O retorno de uma carteira constituída maioritariamente por investimentos ESG ou sustentáveis pode ser maior ou menor do que os de uma carteira para a qual tais fatores não são considerados pelo gestor da carteira. Devido ao fato de que critérios de sustentabilidade podem excluir determinados investimentos, os investidores podem não aproveitar as mesmas oportunidades ou tendências de mercado que os investidores que não utilizam tais critérios. As empresas podem não necessariamente atingir altos padrões de desempenho em todos os aspectos relativos a questões de investimentos ESG ou sustentáveis. Também não há qualquer garantia de que qualquer empresa atenderá as expectativas em relação ao desempenho em responsabilidade, sustentabilidade ou impacto corporativos.

Áustria A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis da Áustria. É distribuída apenas para fins informativos por UBS Europe SE, Niederlassung Österreich, com escritório em Wächtergasse 1, A-1010 Viena. UBS Europe SE, Niederlassung Österreich está sujeita à supervisão conjunta do Banco Central Europeu ("BCE"), o Banco Central Alemão (Deutsche Bundesbank), a Autoridade Federal Alemã de Supervisão dos Serviços Financeiros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), bem como da Autoridade Austríaca de Mercado Financeiro (Finanzmarktaufsicht), para qual a presente publicação não foi submetida para aprovação. UBS Europe SE é uma instituição de crédito constituída de acordo com as leis alemãs na forma de uma Societas Europaea, devidamente autorizada pelo BCE.

Brasil A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis brasileiras ou um relatório de análise conforme a definição contida na Instrução 598/2018 da Comissão de Valores Mobiliários ("CVM"). É distribuído apenas para fins informativos por UBS Brasil Administradora de Valores Mobiliários Ltda. e/ou por UBS Consenso Investimentos Ltda., entidades reguladas pela CVM.

Canadá No Canadá, a presente publicação é distribuída por UBS Investment Management Canada Inc. (UBS Wealth Management Canada). UBS Wealth Management é uma marca registrada do UBS AG. UBS Bank (Canadá) é uma subsidiária do UBS AG. Os serviços de consultoria e gestão de carteira de investimentos são prestados por UBS Investment Management Canada Inc., uma subsidiária integral do UBS Bank (Canadá). UBS Investment Management Canada Inc. é um gestor de carteira registrado e um corretor de mercado isento em todas as províncias, com exceção da Ilha do Príncipe Eduardo e dos territórios.

Dinamarca A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis da Dinamarca. É distribuída apenas para fins informativos por UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE com escritório em Sankt Annæ Plads 13, 1250 Copenhagen, Dinamarca, registrada na Agência Dinamarquesa de Comércio e Empresas sob o nº. 38 17 24 33. UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE é uma filial da UBS Europe SE, uma instituição de crédito constituída de acordo com as leis alemãs na forma de uma Societas Europaea autorizada pela Autoridade Federal Alemã de Supervisão dos Serviços Financeiros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin), e está sujeita à supervisão conjunta do Banco central Europeu, do banco central Alemão (Deutsche Bundesbank) e do BaFin. UBS Europe SE, filial af UBS Europe SE é adicionalmente supervisionada pela Autoridade de Supervisão Financeira Dinamarquesa (Finanstilsynet), à qual a presente publicação não foi submetida para aprovação.

França A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis da França. É distribuída apenas para fins informativos por UBS (France) S.A. UBS (France) S.A. é uma "société anonyme" francesa com capital social de € 132.975.556,69, boulevard Haussmann F-75008 Paris, R.C.S. Paris B 421 255 670. UBS (France) S.A. é um fornecedor de serviços de investimento devidamente autorizado de acordo com os termos do "Code monétaire et financier", regulado pelas autoridades bancárias e financeiras francesas tais como a "Autorité de contrôle prudentiel et de résolution".

Alemanha A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis da Alemanha. É distribuída apenas para fins informativos por UBS Europe SE, Alemanha, com escritório em Bockenheimer Landstrasse 2-4, 60306 Frankfurt am Main. UBS Europe SE é uma instituição de crédito constituída de acordo com as leis alemãs na forma de uma Societas Europaea, devidamente autorizada pelo Banco Central Europeu ("BCE") e supervisionada pelo BCE pelo Banco Central Alemão (Deutsche Bundesbank) e pela Autoridade Federal Alemã de Supervisão dos Serviços Financeiros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), para qual a presente publicação não foi submetida para aprovação.

Hong Kong A presente publicação é distribuída por UBS AG Hong Kong Branch. UBS AG Hong Kong Branch está registrada na Suíça com responsabilidade limitada.

Israel UBS é uma importante companhia financeira global que oferece serviços de gestão de patrimônio, gestão de ativos e de banco de investimentos a partir da sua sede na Suíça e das suas operações em mais de 50 países ao redor do mundo para investidores individuais, corporativos e institucionais. Em Israel, UBS Switzerland AG está registrada como Corretor Estrangeiro em cooperação com UBS Wealth Management Israel Ltd., uma subsidiária integral do UBS. UBS Wealth Management Israel Ltd. é um gestor de carteira licenciado que também atua na Negociação de Investimentos e é regulado pela Autoridade de Valores Mobiliários de Israel. A presente publicação é destinada apenas para informação e não constitui uma oferta de compra ou solicitação de uma oferta. Adicionalmente, a presente publicação

não constitui uma recomendação de investimento e/ou comercialização de investimento e não substitui nenhuma recomendação de investimento e/ou comercialização de investimento fornecida pelo licenciado relevante que se ajusta às necessidades de cada pessoa. A palavra “recomendação” e/ou qualquer das palavras dela derivadas deverá ser lida e interpretada em conjunto com a definição do termo “comercialização de investimento” conforme definido na Lei de Regulação de Recomendação de Investimento, Comercialização de Investimento e Gestão de Carteira de Israel, de 1995.

Itália A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis da Itália. É distribuída apenas para fins informativos por UBS Europe SE, Succursale Italia, com escritório em Via del Vecchio Politecnico, 3-20121 Milano. UBS Europe SE, Succursale Italia está sujeita à supervisão conjunta do Banco Central Europeu (“BCE”), o Banco Central Alemão (Deutsche Bundesbank), a Autoridade Federal Alemã de Supervisão dos Serviços Financeiros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), bem como do Banco da Itália (Banca d'Italia) e da Autoridade Italiana de Supervisão dos Mercados Financeiros (CONSOB – Commissione Nazionale per le Società e la Borsa), para qual a presente publicação não foi submetida para aprovação. UBS Europe SE é uma instituição de crédito constituída de acordo com as leis alemãs na forma de uma Societas Europaea, devidamente autorizada pelo BCE.

Jersey UBS AG, Jersey Branch, é regulada e autorizada pela Comissão de Serviços Financeiros de Jersey para a condução de atividades bancárias, de fundos e de investimentos. Quando os serviços são prestados fora de Jersey, não são cobertos pelo regime regulatório de Jersey. UBS AG, Jersey Branch é uma filial de UBS AG uma sociedade limitada por ações aberta, registrada na Suíça com escritório registrado em Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Basileia e Bahnhofstrasse 45, CH 8001 Zurique. O principal escritório de UBS AG, Jersey Branch é 1, IFC Jersey, St Helier, Jersey, JE2 3BX.

Luxemburgo A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis de Luxemburgo. É distribuída apenas para fins informativos por UBS Europe SE, Luxembourg Branch (“UBS”), R.C.S. Luxembourg n° B209123, com escritório registrado em 33A, Avenue J. F. Kennedy, L-1855 Luxemburgo. UBS é uma filial de UBS Europe SE, uma instituição de crédito constituída de acordo com as leis alemãs na forma de uma Societas Europaea (HRB n° 107046), com escritório registrado em Bockenheimer Landstrasse 2-4, D-60306 Frankfurt am Main, Alemanha, devidamente autorizada pela Autoridade Federal Alemã de Supervisão dos Serviços Financeiros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht – “BaFin”) e está sujeita à supervisão prudente conjunta da BaFin, do banco central alemão (Deutsche Bundesbank) e do Banco Central Europeu. UBS é adicionalmente supervisionado pela autoridade de supervisão prudencial do Luxemburgo (Commission de Surveillance du Secteur Financier) no seu papel como autoridade de estado membro convidada. A presente publicação não foi submetida para a aprovação de nenhuma autoridade pública de supervisão.

México UBS Asesores México, S.A. de C.V. (“UBS Asesores”) uma afiliada de UBS Switzerland AG, registrada como consultoria de investimentos não independente de acordo com a Lei do Mercado de Valores Mobiliários, devido à relação com um Banco Estrangeiro. UBS Asesores foi registrada de acordo com a Lei do Mercado de Valores Mobiliários. UBS Asesores é uma entidade regulada e é sujeita à supervisão da Comissão Bancária e de Valores Mobiliários Mexicana (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, “CNBV”) que exclusivamente regula UBS Asesores em relação à prestação de serviços de gestão de portfólio quando as decisões de investimento são tomadas em nome do cliente, bem como nos serviços de consultoria em investimentos em valores mobiliários, análises e emissões de recomendações de investimento individualizadas, de forma que a CNBV não tem instalações de fiscalização nem terá sobre nenhum outro serviço prestado por UBS Asesores. UBS Asesores está registrada na CNBV sob número de registro 30060. Tal registro não assegura a exatidão ou a veracidade das informações prestadas aos seus clientes. UBS Asesores não é parte de nenhum grupo financeiro mexicano, não é um banco nem recebe depósitos ou detém valores mobiliários. UBS Asesores não oferece retornos garantidos. UBS Asesores revelou quaisquer conflitos de interesses que poderia ter antes. UBS Asesores anuncia serviços bancários e somente pode cobrar comissões expressamente acordadas com os seus clientes em relação aos serviços de investimento efetivamente prestados. UBS Asesores recebe comissões de emitentes ou de intermediários financeiros locais ou estrangeiros que prestam serviços aos seus clientes. Está recebendo esta publicação ou material do UBS porque indicou a UBS Asesores que é um Investidor Qualificado Sofisticado localizado no México.

Mónaco O presente documento não constitui uma oferta pública ou uma solicitação comparável de acordo com as leis do Principado de Mónaco, mas pode ser disponibilizado para fins informativos para os clientes de UBS (Monaco) SA, um banco regulado que tem escritório registrado em 2 avenue de Grande

Bretagne 98000 Monaco, sob a supervisão da “Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution” (ACPR) em relação às atividades bancárias e da “Commission de Contrôle des Activités Financières” em relação às atividades financeiras. A última não aprovou esta publicação. Panama UBS AG Oficina de Representación es regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Licencia para operar como Oficina de Representación Resolución S.B.P. No 017-2007. / UBS Switzerland AG Oficina de Representación es regulada y supervisada por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Licencia para operar como Oficina de Representación Resolución S.B.P. No. 0178-2015. UBS Asesores SA, Entidad Regulada y Supervisada por la Superintendencia del Mercado de Valores. Licencia para operar como Asesor de Inversiones. Resolución No. CNV-316-01.

Rússia UBS Switzerland AG não está licenciado para prestar serviços bancários e/ou financeiros regulados na Rússia. As informações contidas no presente documento referem-se a produtos e serviços exclusivamente disponíveis por meio do UBS Switzerland AG na Suíça e por ele prestados ou por outra entidade do UBS domiciliada fora da Rússia. Os funcionários do UBS que viajam à Rússia não estão autorizados a celebrar contratos nem negociar os seus termos enquanto estão na Rússia. Os contratos somente tornam-se vinculativos para o UBS quando confirmados na Suíça ou na localidade onde a entidade do UBS estiver domiciliada. O Escritório de Consultoria de Gestão de Patrimônio no OOO UBS Bank não presta serviços para os quais é necessária uma licença bancária na Rússia. Determinados instrumentos financeiros somente podem ser oferecidos na Rússia para investidores qualificados. Quaisquer anexos e documentos com referência aos instrumentos financeiros específicos não constituem uma recomendação de investimento pessoal de acordo com as leis da Rússia.

Singapura A presente publicação é distribuída por UBS AG Singapore Branch, registrada na Suíça com responsabilidade limitada, UEN S98FC5560C. Solicita-se aos clientes de UBS AG Singapore branch que contactem UBS AG Singapore branch, uma consultoria financeira isenta, de acordo com a Lei de Consultores Financeiros de Singapura (Cap. 110) e um banco de atacado licenciado de acordo com a Lei Bancária de Singapura (Cap. 19) regulado pela Autoridade Monetária de Singapura, em relação a qualquer assunto oriundo da análise ou do relatório, ou com eles relacionados.

Espanha A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis da Espanha. É distribuída apenas para fins informativos por UBS Europe SE, Sucursal en España, com escritório em Calle María de Molina 4, C.P. 28006, Madrid. UBS Europe SE, Sucursal en España está sujeita à supervisão conjunta do Banco Central Europeu (“BCE”), o Banco Central Alemão (Deutsche Bundesbank), a Autoridade Federal Alemã de Supervisão dos Serviços Financeiros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht), bem como da autoridade supervisora espanhola (banco de España), para qual a presente publicação não foi submetida para aprovação. Adicionalmente, está autorizada a prestar serviços de investimento em valores mobiliários e instrumentos financeiros, em relação ao que é também supervisionada pela Comisión Nacional del Mercado de Valores. UBS Europe SE, Sucursal en España é uma filial da UBS Europe SE, uma instituição de crédito constituída de acordo com as leis alemãs na forma de uma Societas Europaea, devidamente autorizada pelo BCE.

Suécia A presente publicação não constitui uma oferta pública de acordo com as leis da Suécia. É distribuída apenas para fins informativos por UBS Europe SE, Sweden Bankfilial, com escritório em Regeringsgatan 38, 11153 Estocolmo, Suécia, registrada no Serviço de registro de Empresas da Suécia sob o n° de registro 516406-1011. UBS Europe SE, Sweden Bankfilial é uma filial da UBS Europe SE, uma instituição de crédito constituída de acordo com as leis alemãs na forma de uma Societas Europaea autorizada pela Autoridade Federal Alemã de Supervisão dos Serviços Financeiros (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, BaFin), e está sujeita à supervisão conjunta do Banco central Europeu, do banco central Alemão (Deutsche Bundesbank) e do BaFin. UBS Europe SE, Sweden Bankfilial é adicionalmente supervisionada pela autoridade de supervisão sueca (Finansinspektionen), à qual a presente publicação não foi submetida para aprovação.

Taiwan O presente material é fornecido por UBS AG, Taipei Branch de acordo com as leis de Taiwan, com o acordo dos clientes/potenciais clientes ou mediante solicitação deles.

Reino Unido O presente documento é emitido por UBS Wealth Management, uma divisão de UBS AG que é autorizada e regulada pela Autoridade de Supervisão do Mercado Financeiro na Suíça. No Reino Unido, UBS AG está autorizado pela Autoridade de Regulação Prudencial e está sujeito a regulação pela Autoridade de Práticas Financeiras e limitada regulação pela Autoridade de Regulação Prudencial. Detalhes sobre a extensão da regulação pela Autoridade de Regulação Prudencial estão disponíveis da nossa parte mediante solicitação.

EAU/DIFC UBS não está licenciado nos EAU pelo Banco Central dos EAU nem pela Autoridade de Valores Mobiliários & Commodities. O UBS AG Dubai Branch está licenciado no DIFC pela Autoridade de Serviços Financeiros de Dubai como uma empresa autorizada.

EUA Os serviços de gestão de património nos Estados Unidos são prestados pela UBS Financial Services Inc. ("UBSFS"), uma subsidiária do UBS AG. Como uma empresa que presta serviços de gestão de património para os seus clientes, UBS-FS oferece serviços de consultoria em investimento na sua qualidade de consultoria de investimento registrada na SEC e serviços de corretagem na sua qualidade de corretora-agente registrada na SEC. Os serviços de consultoria em investimento e os serviços de corretagem são separados e distintos, diferem em muitos aspectos materiais e são regidos por leis diferentes e disposições separadas. É importante que os clientes percebam as formas pelas quais conduzimos os nossos negócios e que leiam com atenção os contratos e divulgações que lhes facultamos em relação aos produtos e aos serviços que oferecemos. Um pequeno número dos nossos consultores financeiros não têm permissão para lhe oferecer serviços de consultoria e somente podem trabalhar como corretores-agentes representantes do UBS. O seu consultor financeiro lhe informará se for o caso e, se desejar receber serviços de consultoria, terá a satisfação de indicar outro consultor financeiro que o poderá ajudar. Os nossos contratos e as nossas divulgações lhe informarão se nós e os nossos consultores financeiros estamos agindo na qualidade de consultoria de investimento ou de corretor-agente. Para mais informações, veja o documento em PDF na página www.ubs.com/relationshipsummary. UBS-FS é membro da Companhia de Proteção dos Investidores em Valores Mobiliários (Securities Investor Protection Corp. - SIPC) e da Autoridade Regulatória da Indústria Financeira (Financial Industry Regulatory Authority - FINRA).

Para situações transfronteiriças

Barém: UBS é um banco suíço não licenciado, supervisionado ou regulado no Barém pelo Banco Central do Barém e não exerce atividades nas áreas bancária ou de investimentos no Barém. Portanto, os clientes não têm proteção sob as leis e regulamentos locais de serviços bancários e de investimentos.

República Checa; UBS não é um banco licenciado na República Checa e assim não está autorizado a prestar serviços bancários ou de investimento regulados na República Checa. Notifique o UBS caso não queira mais receber correspondência.

Grécia: UBS Switzerland AG está estabelecida na Suíça e atua de acordo com as leis suíças. UBS Switzerland AG e as suas afiliadas (UBS) não estão licenciadas como um banco ou instituição financeira de acordo com a legislação grega e não prestam serviços bancários ou financeiros na Grécia. Consequentemente, UBS apenas presta tais serviços a partir de filiais fora da Grécia. Nenhuma informação no presente documento tem o propósito de oferecer, comercializar ou vender, por quaisquer meios, quaisquer serviços ou instrumentos de mercado de capitais na Grécia. Portanto, o presente documento não pode ser considerado como uma oferta pública feita ou a ser feita para residentes na Grécia.

Indonésia, Malásia, Filipinas, Tailândia: o presente material lhe foi fornecido em consequência de uma solicitação própria recebida pelo UBS ou de pessoas autorizadas a fazer a solicitação em seu nome. Caso tenha recebido o material equivocadamente, UBS pede que destrua/apague o material e informe UBS imediatamente. O material pode não ter sido revisto, aprovado, reprovado ou avaliado no seu país. Recomendamos que procure aconselhamento profissional independente no caso de dúvida.

Nigéria: UBS Switzerland AG e as suas afiliadas (UBS) não estão licenciadas, supervisionadas ou reguladas na Nigéria pelo Banco Central da Nigéria ou pela Comissão de Valores Mobiliários e Câmbio da Nigéria e não conduzem atividades nas áreas bancária ou de investimentos na Nigéria.

Polónia: UBS é uma importante companhia financeira global que oferece serviços de gestão de património para investidores individuais, corporativos e institucionais. UBS está estabelecida na Suíça e atua de acordo com as leis suíças, em mais de 50 países e a partir dos principais centros financeiros. UBS [inserir Pessoa Coletiva] não está licenciada como um banco ou empresa de investimentos de acordo com a legislação polaca e não está autorizada a prestar serviços bancários e financeiros na Polónia.

Portugal: UBS Switzerland AG não está licenciada para conduzir atividades bancárias ou financeiras em Portugal e UBS Switzerland AG tampouco é supervisionada pelos reguladores portugueses (Banco de Portugal e Comissão do Mercado de Valores Mobiliários).

EAU: UBS não está licenciado nos EAU pelo Banco Central dos EAU nem pela Autoridade de Valores Mobiliários & Commodities. O UBS AG Dubai Branch está licenciado no DIFC pela Autoridade de Serviços Financeiros de Dubai como uma empresa autorizada.

Ucrânia: UBS é uma importante companhia financeira global que oferece serviços de gestão de património para investidores individuais, corporativos e institucionais. UBS está estabelecida na Suíça e atua de acordo com as leis suíças, em mais de 50 países e a partir dos principais centros financeiros. UBS não está registrado e licenciado como um banco/uma instituição financeira sob a legislação ucraniana e não presta serviços bancários e outros serviços financeiros na Ucrânia.

© UBS 2021. O símbolo de chave e UBS fazem parte das marcas registradas e não registradas do UBS. Todos os direitos reservados.

