

FAMILY OFFICES E OS CONTORNOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO DE GRANDES PATRIMÔNIOS FAMILIARES

FAMILY OFFICES AND THE CONTEMPORARY LANDSCAPE OF MANAGING
LARGE FAMILY FORTUNES

LAS FAMILY OFFICES Y LOS ASPECTOS ACTUALES DE LA GESTIÓN DE
GRANDES PATRIMONIOS FAMILIARES

Bruna de Oliveira Chixaro¹, Fernando Gomes Pereira Filho²

DOI: 10.54899/dcs.v23i92.5949

Recibido: 23/06/2026 | Aceptado: 26/06/2026 | Publicación en línea: 07/07/2026.

RESUMO

Por meio deste artigo, discute-se o papel dos *family offices* no contexto do *wealth management* contemporâneo e da gestão de grandes patrimônios familiares. A análise parte da compreensão desses modelos como estruturas voltadas à organização e à coordenação de interesses patrimoniais de famílias de alto patrimônio, examinando sua inserção nos cenários internacional e brasileiro. Observa-se que os *family offices* podem ser compreendidos como resposta organizacional a uma complexidade patrimonial real, especialmente quando a riqueza familiar envolve estruturas empresariais, investimentos diversificados, múltiplos ativos, questões sucessórias, estratégias patrimoniais, diferentes gerações e necessidades de liquidez. Argumenta-se, ainda, que sua relevância reside na capacidade de conferir maior unidade à tomada de decisões, articulando informações, profissionais e interesses financeiros, patrimoniais e familiares em consonância com a estrutura e os objetivos de cada família. Sustenta-se que o *family office* representa uma forma qualificada de organização patrimonial, voltada a conferir maior coordenação, planejamento e continuidade decisória à gestão de grandes patrimônios familiares. A pesquisa é descritivo-analítica, bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Gestão Patrimonial. Family Offices. Wealth Management. Planejamento Sucessório.

ABSTRACT

This article discusses the role of family offices in the context of wealth management and the management of high-net-worth family wealth. The analysis understands these models as structures aimed at organizing and coordinating the wealth-related interests of high-net-worth families, examining their development in both international and Brazilian settings. It observes that family offices may be understood as an organizational response to real wealth complexity, especially when family wealth involves business structures, diversified investments, multiple

¹ Mestre em Direito pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, Ceará, Brasil.
E-mail: chixarobruna@gmail.com

² Especialista em Contabilidade Tributária pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (CIESA), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: fernando@meridianconsultoria.com.br

assets, succession issues, wealth-related risks, different generations, and liquidity needs. It further argues that their relevance lies in their ability to bring greater unity to decision-making by articulating information, professionals, and financial, wealth-related, and family interests in accordance with the structure and objectives of each family. The article maintains that the family office represents a qualified form of wealth organization, aimed at providing greater coordination, planning, and decisional continuity to the management of large family wealth. The research is descriptive-analytical, bibliographical, and documentary in nature, with a qualitative approach.

Keywords: Wealth Management. Family Offices. Integrated Asset Management. Wealth Preservation.

RESUMEN

Por medio de este artículo, se analiza el papel de los family offices en el contexto del wealth management y de la gestión de grandes patrimonios familiares. El análisis parte de la comprensión de estos modelos como estructuras orientadas a la organización y coordinación de los intereses patrimoniales de familias de alto patrimonio, examinando su inserción en los escenarios internacional y brasileño. Se observa que los family offices pueden ser comprendidos como una respuesta organizacional a una complejidad patrimonial real, especialmente cuando la riqueza familiar involucra estructuras empresariales, inversiones diversificadas, múltiples activos, cuestiones sucesorias, riesgos patrimoniales, diferentes generaciones y necesidades de liquidez. Se argumenta, además, que su relevancia reside en la capacidad de conferir mayor unidad a la toma de decisiones, articulando informaciones, profesionales e intereses financieros, patrimoniales y familiares de acuerdo con la estructura y los objetivos de cada familia. Se sostiene que el family office representa una forma cualificada de organización patrimonial, orientada a conferir mayor coordinación, planificación y continuidad decisoria a la gestión de grandes patrimonios familiares. La investigación es descriptivo-analítica, bibliográfica y documental, con enfoque cualitativo.

Palabras clave: Wealth Management. Family Offices. Gestión integrada de activos. Preservación patrimonial.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A gestão de grandes patrimônios familiares tem assumido contornos cada vez mais complexos. Em muitos casos, esses patrimônios envolvem estruturas empresariais, ativos diversificados, demandas sucessórias e a necessidade de conciliar preservação patrimonial, liquidez e manutenção do padrão de vida familiar. Além da busca por rentabilidade, famílias de alto patrimônio frequentemente demandam organização dos bens, confidencialidade, clareza

decisória e soluções capazes de favorecer a continuidade no longo prazo.

Essa complexidade não decorre apenas da quantidade ou da variedade dos ativos, mas também da forma como as decisões patrimoniais podem repercutir em diferentes dimensões da vida familiar. À medida que se amplia a diversidade da riqueza familiar, informações e responsabilidades tendem a se distribuir entre a própria família, instituições financeiras, gestores de recursos e outros profissionais especializados. Embora cada um desses agentes desempenhe funções relevantes, a ausência de coordenação pode dificultar a formação de uma visão consolidada do patrimônio e comprometer a coerência das decisões tomadas ao longo do tempo.

Nesse sentido, o *wealth management* representa uma ampliação da lógica tradicional de gestão de investimentos, ao passar da simples administração de recursos financeiros para a coordenação do patrimônio familiar como um todo. Essa abordagem permite considerar não apenas a alocação de investimentos, mas também a organização de ativos financeiros e não financeiros, o planejamento patrimonial, a definição de estratégias de longo prazo, a gestão de riscos, a sucessão e a compatibilização entre o patrimônio e os objetivos da família.

Em resposta a essa demanda, os *family offices* passam a ocupar espaço relevante no âmbito do *wealth management* ao oferecerem suporte à gestão integrada da riqueza de famílias de alto patrimônio. Esses modelos buscam reunir informações, organizar decisões patrimoniais e articular dimensões financeiras, sucessórias e familiares sob uma lógica mais coordenada. Sua relevância está, portanto, na possibilidade de conferir maior coerência à administração da riqueza e favorecer sua continuidade ao longo do tempo.

Essa atuação pode ocorrer tanto por meio de modelos unifamiliares, dedicados a uma única família, quanto por modelos multifamiliares, voltados ao atendimento de múltiplas famílias. Em ambas as configurações, o *family office* pode ser compreendido como uma estrutura privada de apoio à gestão, à organização e à coordenação do patrimônio familiar, abrangendo investimentos, informações patrimoniais, planejamento, riscos, sucessão e objetivos de continuidade.

No Brasil, o interesse por esse modelo acompanha o amadurecimento do mercado de gestão patrimonial e uma mudança importante na forma como muitas famílias passam a se relacionar com a própria riqueza. Em diversos casos, o patrimônio deixa de estar ligado apenas à empresa que o originou ou aos bens tradicionalmente acumulados pela família e passa a exigir decisões mais frequentes sobre investimentos, liquidez, sucessão, governança, proteção patrimonial e uso dos recursos no cotidiano familiar. Nesse contexto, o desafio já não é apenas

preservar o que foi construído, mas organizar a riqueza de modo que ela continue servindo à família sem se fragmentar, perder direção ou comprometer sua continuidade entre gerações.

Apesar de sua crescente relevância prática, o tema ainda demanda tratamento didático e sistematizado na literatura brasileira. Muitas vezes, a expressão *family office* é utilizada de forma ampla, sem distinção suficiente entre suas diferentes configurações e finalidades. Também é comum que o conceito seja associado apenas à gestão de investimentos, embora sua função possa ser mais abrangente. Essa lacuna justifica a necessidade de examinar o modelo de forma mais clara, especialmente no contexto de famílias de alto patrimônio que buscam conciliar gestão de ativos, planejamento sucessório, liquidez e preservação intergeracional.

Diante disso, a questão que orienta este estudo consiste em compreender em que medida os family offices podem ser analisados como resposta organizacional à complexidade de grandes patrimônios familiares no Brasil. O objetivo geral do artigo é examinar a ascensão desses modelos e sua inserção nos novos contornos da gestão patrimonial familiar, considerando sua relação com o *wealth management*, suas principais configurações e sua relevância para a coordenação de ativos, decisões financeiras, demandas sucessórias, necessidades de liquidez, riscos patrimoniais e continuidade entre gerações.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritivo-analítica, com base em revisão bibliográfica e documental. O percurso do artigo compreende a conceituação de *family office* e *wealth management*, suas principais configurações e sua expansão nos cenários internacional e brasileiro.

WEALTH MANAGEMENT E GESTÃO PATRIMONIAL FAMILIAR

A consolidação do *wealth management*, ou gestão patrimonial, parte de uma questão aparentemente simples: como administrar o patrimônio de pessoas ou grupos que detêm riqueza relevante?

Durante muito tempo, essa administração esteve fortemente vinculada à relação entre o cliente e sua instituição bancária. Para muitas pessoas, o banco era o principal (ou único) ponto de acesso a produtos financeiros, aplicações, crédito, câmbio e orientação sobre investimentos. Nesse modelo, a gestão patrimonial era frequentemente mediada pela figura do gerente, do assessor ou do *private banker*, que apresentava alternativas disponíveis dentro da própria estrutura bancária ou de sua plataforma de produtos.

Com a expansão dos mercados financeiros e a ampliação das alternativas de investimento, esse cenário passou a se tornar mais diversificado. A administração de recursos deixou de ocorrer apenas no ambiente bancário tradicional e passou a envolver também corretoras, gestoras independentes, escritórios de investimento e profissionais especializados na construção e no acompanhamento de carteiras. Nesse contexto, ganhou maior relevância a gestão de ativos (ou *asset management*) voltada principalmente à alocação de recursos financeiros entre diferentes classes de ativos, considerando fatores como rentabilidade esperada, risco, liquidez, diversificação, cenário econômico e perfil do investidor.

Embora essa evolução tenha representado uma sofisticação importante na forma de investir, ela ainda não esgota as necessidades de pessoas e famílias com patrimônio relevante. Em muitos casos, a riqueza não se resume a uma carteira de investimentos: envolve imóveis, participações societárias, empresas familiares, estruturas sucessórias, necessidades de liquidez, riscos patrimoniais e objetivos de longo prazo. Por isso, a gestão patrimonial passou a demandar uma abordagem mais ampla, capaz de organizar essas diferentes dimensões de forma coerente.

É nesse espaço que o *wealth management* se diferencia da simples administração de ativos financeiros. Em termos simples, “*wealth management*” pode ser compreendido como uma forma ampliada de gestão da riqueza, voltada não apenas à escolha de investimentos, mas à organização do patrimônio em consonância com os objetivos, estratégias, riscos e necessidades e de seus titulares. Ou seja, a coordenação da vida patrimonial de uma pessoa ou família de forma mais completa, incluindo todos os seus bens, ativos imobiliários e financeiros, estruturas empresariais, obrigações, riscos e objetivos de longo prazo.

Essa ampliação de escopo é compatível com a definição do CFA Institute, segundo a qual a gestão patrimonial privada combina planejamento financeiro e gestão de investimentos para auxiliar indivíduos de alto e ultra-alto patrimônio na administração de sua riqueza, abrangendo planejamento personalizado, aconselhamento especializado, gestão de carteiras e orientação em temas tributários e sucessórios (CFA Institute, 2026).

O *wealth management* contemporâneo tem raízes em tradições internacionais de *private banking*, especialmente associadas a centros financeiros europeus, como Suíça e Reino Unido. A experiência suíça é ilustrativa desse processo: a história bancária do país registra o desenvolvimento de bancos privados desde o século XVIII, com destaque para Genebra como ambiente favorável à formação de instituições voltadas à administração de riqueza privada (Pictet, 2026).

Com o tempo, mercados como Estados Unidos e, mais recentemente, centros asiáticos também contribuíram para a ampliação e sofisticação do setor, de modo que a gestão patrimonial deixou de estar associada apenas à relação bancária tradicional e passou a abranger serviços voltados à organização, ao planejamento e à preservação da riqueza.

No Brasil, embora o atendimento patrimonial a clientes de maior renda já estivesse presente nas áreas de *private banking* e na atuação de instituições financeiras tradicionais, a concepção contemporânea de *wealth management* ganhou maior densidade com a sofisticação do mercado financeiro e de capitais. A ampliação de gestoras, corretoras, distribuidoras, assessores de investimento e escritórios especializados contribuiu para tornar a gestão da riqueza menos concentrada na relação bancária tradicional e mais distribuída entre diferentes agentes capazes de apoiar investimentos, planejamento, liquidez e organização de bens.

A própria ANBIMA se define como organização que reúne “bancos, gestoras, corretoras, distribuidoras, administradoras e consultorias” (ANBIMA, 2025), o que evidencia a pluralidade de agentes que compõem o mercado financeiro e de capitais brasileiro. Esse cenário permite que famílias e indivíduos de maior patrimônio não dependam exclusivamente de uma única instituição, podendo combinar diferentes prestadores, estratégias e instrumentos na gestão de sua riqueza.

FAMILY OFFICES: CONCEITO E FORMAS DE ESTRUTURAÇÃO

A ampliação do *wealth management* e a diversificação dos agentes envolvidos na gestão patrimonial ajudam a compreender a formação de estruturas mais especializadas de acompanhamento da riqueza familiar. Entre essas estruturas, destaca-se o modelo conhecido como *family office*, voltado a atender situações em que o patrimônio exige uma coordenação mais ampla do que aquela normalmente oferecida pela administração isolada de investimentos.

Em linhas gerais, os *family offices* podem ser compreendidos como estruturas privadas, muitas vezes constituídas sob forma empresarial, voltadas à organização e ao acompanhamento dos interesses financeiros, patrimoniais e sucessórios de famílias de alto patrimônio. Essa leitura encontra respaldo na definição do Bank of America Private Bank, que descreve o family office como uma empresa privada destinada a auxiliar na gestão dos ativos e das necessidades de uma família (Bank of America Private Bank, s.d.).

No mesmo sentido, a literatura brasileira trata o *family office* como uma estrutura privada de organização e gestão de riqueza e bens, voltada ao apoio de famílias detentoras de patrimônio relevante e à coordenação de aspectos financeiros, patrimoniais e familiares (ORTH et al., 2014). A partir dessa perspectiva, sua atuação não se limita à escolha de investimentos ou ao acompanhamento de carteiras, pois envolve uma função mais ampla de articulação patrimonial.

Este modelo pode contribuir para a consolidação de informações, o planejamento dos investimentos, a coordenação de profissionais especializados e o apoio a decisões relacionadas à liquidez, aos riscos, à sucessão e à continuidade familiar. Desse modo, sua função se aproxima menos de uma gestão financeira isolada e mais de uma estrutura de organização patrimonial, capaz de conferir maior coesão às diferentes dimensões que envolvem a riqueza familiar.

Na prática, a utilidade do *family office* aparece quando a família já não consegue compreender seu patrimônio apenas pela soma de extratos bancários, relatórios de investimento ou documentos societários isolados. Em patrimônios mais complexos, pode haver recursos aplicados em diferentes instituições financeiras, participações em empresas, imóveis, estruturas sucessórias, obrigações fiscais, seguros, dívidas, receitas recorrentes, despesas familiares relevantes e investimentos no exterior. Cada uma dessas dimensões pode ser acompanhada por profissionais distintos, mas nem sempre essas informações são reunidas de forma clara para orientar decisões conjuntas.

Nesse cenário, o *family office* pode atuar como uma estrutura de acompanhamento e articulação. Ele pode consolidar informações patrimoniais, organizar relatórios, acompanhar a alocação dos investimentos, verificar necessidades de liquidez, monitorar riscos e manter diálogo com bancos, gestores de recursos, advogados, contadores e consultores especializados. Sua função não é, necessariamente, substituir esses profissionais, mas contribuir para que suas atuações sejam compreendidas em conjunto e estejam alinhadas aos objetivos da família.

Essa atuação é relevante porque decisões patrimoniais raramente produzem efeitos isolados. Uma escolha de investimento pode afetar a liquidez da família; uma reorganização societária pode ter consequências sucessórias; uma decisão sobre distribuição de recursos pode influenciar o padrão de vida familiar; e a ausência de critérios comuns pode gerar dispersão, conflitos ou perda de continuidade. Por isso, o *family office* tende a ganhar importância quando a gestão da riqueza exige não apenas bons investimentos, mas método, informação organizada e coerência entre o uso presente do patrimônio e sua preservação no longo prazo.

A expressão *family office* pode se referir tanto a uma organização criada por uma única família para cuidar de seus próprios interesses patrimoniais quanto a uma empresa especializada que presta esse tipo de serviço a diferentes famílias de alto patrimônio. Essa distinção é relevante porque o grau de exclusividade, a forma de funcionamento, os custos envolvidos, a equipe técnica e a amplitude dos serviços podem variar significativamente de um modelo para outro. Ainda assim, ambos partem de uma mesma necessidade: conferir maior organização, acompanhamento técnico e continuidade à gestão da riqueza familiar.

O modelo unifamiliar, ou *single-family office*, é geralmente constituído para atender a uma única família. Por envolver equipe, sistemas, controles, governança e estrutura operacional próprios, sua criação e manutenção tendem a ser mais custosas, exigindo patrimônio suficiente para justificar esses custos. Em contrapartida, tende a oferecer elevado grau de personalização e proximidade com os objetivos da família atendida, com profissionais dedicados às suas necessidades específicas.

O modelo multifamiliar, ou *multi-family office*, consiste em uma empresa especializada em gestão patrimonial para múltiplas famílias de alto patrimônio. Sua atuação é estruturada para oferecer acompanhamento técnico, planejamento de investimentos, consolidação de informações, análise de riscos, organização de liquidez e coordenação entre profissionais envolvidos na vida patrimonial da família. Embora atenda mais de uma família, o modelo pressupõe tratamento individualizado, preservação da confidencialidade e adequação das soluções à realidade, aos objetivos e à complexidade de cada patrimônio familiar.

Historicamente, a ideia de estruturas dedicadas à administração dos interesses de famílias de grande patrimônio não é recente. Grandes famílias empresárias e dinastias financeiras já recorriam, há séculos, a formas próprias de organização de seus negócios, bens, investimentos e sucessão. No entanto, esse modelo moderno costuma ser associado ao desenvolvimento de grandes fortunas industriais e financeiras, especialmente nos Estados Unidos, a partir do século XIX. Nesse contexto, famílias como Morgan e Rockefeller passaram a organizar estruturas voltadas à administração de seus interesses patrimoniais, investimentos e atividades filantrópicas, contribuindo para a formação do conceito contemporâneo de *single-family office*.

Entre os marcos frequentemente mencionados na história moderna dos *family offices* está a estrutura vinculada a John D. Rockefeller, cuja origem é atribuída a 1882 pela Rockefeller Capital Management (Rockefeller Capital Management, 2025). A referência é relevante não como marco absoluto de origem do instituto, mas como exemplo da profissionalização da

administração de grandes fortunas familiares. Com o tempo, esse modelo deixou de estar associado apenas a famílias industriais norte-americanas e passou a se expandir em outros centros financeiros, acompanhando o crescimento global das grandes fortunas, a diversificação dos ativos e a necessidade de planejamento intergeracional.

A evolução posterior do modelo também abriu espaço para os *multi-family offices*, que se desenvolvem quando uma estrutura especializada passa a atender diferentes famílias de alto patrimônio, oferecendo serviços de gestão patrimonial, planejamento, investimentos e coordenação de profissionais. Em termos históricos, esse formato pode ser compreendido como uma adaptação do modelo originalmente dedicado a uma família específica, permitindo que outras famílias acessassem uma estrutura profissional semelhante sem necessariamente constituir um escritório próprio.

Um exemplo frequentemente mencionado nessa trajetória é a Bessemer Trust, criada em 1907 por Henry Phipps, cofundador da Carnegie Steel, inicialmente para administrar a riqueza familiar decorrente da venda de sua participação na empresa. Com o tempo, a instituição passou a atender outras famílias e hoje se apresenta como um *multi-family office* independente, com serviços de planejamento patrimonial, gestão de investimentos e *family office services* (Bessemer Trust, s.d.). Essa evolução ajuda a compreender a consolidação de estruturas profissionais voltadas ao atendimento de múltiplas famílias, ao mesmo tempo em que preservam a lógica de acompanhamento patrimonial qualificado e personalizado.

Embora essas estruturas tenham surgido inicialmente com foco na gestão de tributos, investimentos e iniciativas filantrópicas de famílias abastadas, com o tempo suas ofertas e sua abordagem ampliaram o próprio significado da gestão patrimonial para as famílias, incorporando atividades como planejamento sucessório, governança, organização da informação, preservação patrimonial e, em alguns casos, até serviços de concierge.

A forma jurídica e operacional de um *family office* varia conforme a configuração adotada e os serviços prestados. Uma das principais vantagens desse modelo, seja unifamiliar ou multifamiliar, está na possibilidade de oferecer uma atuação personalizada, ajustada às necessidades, aos objetivos e à complexidade patrimonial da família atendida.

ATUAÇÃO PRÁTICA DOS FAMILY OFFICES E CONTINUIDADE PATRIMONIAL

Importa ressaltar que a diferença entre os modelos de *family office* não se resume ao número de famílias atendidas. Na prática, é comum que essas estruturas combinem funções internas e externas, formando arranjos híbridos de atuação. Isso significa que nem todo *family office* mantém, em sua própria equipe, profissionais dedicados a todas as áreas envolvidas na gestão patrimonial, como advogados, contadores, gestores de recursos, especialistas tributários, consultores imobiliários, profissionais de seguros, entre outros. A composição interna varia conforme o modelo adotado, o porte do patrimônio, o grau de complexidade da família e os serviços efetivamente contratados ou coordenados externamente.

Em muitos casos, parte das atividades é desempenhada por equipe própria, enquanto outras são realizadas por profissionais externos escolhidos pela família ou por especialistas indicados pela estrutura de atendimento. Por isso, o aspecto central não está necessariamente na execução direta de todos os serviços, mas na capacidade de coordenar informações, acompanhar decisões e organizar a interação entre os diferentes agentes envolvidos.

Outro aspecto prático relevante diz respeito ao modelo de remuneração. A contratação de um *family office* não envolve apenas a análise dos serviços oferecidos, mas também a compreensão de como essa estrutura é remunerada e de quais vínculos mantém com instituições financeiras, gestores de recursos e demais prestadores. Em alguns casos, a remuneração pode decorrer diretamente dos honorários pagos pela família; em outros, podem existir receitas associadas a produtos, parceiros ou estruturas de distribuição. Por isso, a transparência sobre custos, incentivos econômicos e critérios de recomendação é elemento essencial para avaliar a qualidade e a independência do serviço prestado.

Há, ainda, uma dimensão importante relacionada à organização tributária/fiscal da riqueza familiar. Em famílias de alto patrimônio, é comum que diferentes titulares, empresas, participações societárias, imóveis, investimentos financeiros e estruturas sucessórias possuam obrigações próprias. O *family office* pode contribuir para reunir informações, coordenar contadores e consultores especializados e avaliar os efeitos fiscais das decisões patrimoniais, preservando a individualidade jurídica e tributária de cada pessoa ou estrutura envolvida.

Pode acontecer, a título de exemplo, que um dos membros da família empresária também possua outras empresas, participações societárias ou investimentos próprios, além de sua relação com a empresa familiar principal. Essa realidade pode impactar sua situação tributária, sua

necessidade de liquidez, sua exposição a riscos e sua posição nas decisões familiares. Por isso, a organização patrimonial precisa considerar não apenas o patrimônio comum ou familiar, mas também as particularidades jurídicas, fiscais e econômicas de cada titular envolvido.

Isso não deve ser compreendido apenas como busca por eficiência fiscal, embora esse objetivo possa ser pertinente. Trata-se, antes, de uma organização fiscal mais clara e coerente com a realidade patrimonial da família, capaz de facilitar o cumprimento de obrigações tributárias, reduzir inconsistências e apoiar decisões mais bem planejadas.

Merece destaque, ainda, que a organização de dados e a consolidação de informações são desafios práticos enfrentados por famílias de alto patrimônio. A família pode receber informações de diferentes bancos, gestores ou profissionais. Nesse contexto, o *family office* pode contribuir para transformar dados dispersos em relatórios úteis à tomada de decisão.

Para além da organização dos ativos e bens, outra dimensão relevante do ponto de vista prático está em equilibrar o uso presente da riqueza com sua preservação para o futuro. De um lado, há despesas correntes, manutenção do padrão de vida, apoio a familiares, educação dos herdeiros e compromissos ligados às empresas ou aos bens. De outro, há o desejo de preparar a sucessão e evitar que decisões imediatas comprometam a continuidade familiar.

Essa tensão ajuda a explicar por que a gestão patrimonial exige método, planejamento e acompanhamento constante. A liquidez ocupa papel relevante nesse equilíbrio, pois um patrimônio pode ser expressivo em valor, mas pouco disponível para atender às necessidades concretas da família sem comprometer sua preservação no longo prazo. Nesse ponto, o *family office* pode contribuir ao mapear fluxos de caixa, identificar ativos mais ou menos líquidos, planejar reservas, ordenar prioridades de uso dos recursos e apoiar decisões que compatibilizem demandas imediatas com objetivos de continuidade patrimonial.

Imóveis, participações societárias, empresas familiares e investimentos de longo prazo nem sempre se convertem facilmente em recursos para despesas, oportunidades ou emergências. Por isso, a organização patrimonial precisa considerar não apenas quanto a família possui, mas também onde os ativos estão alocados, quais recursos podem ser acessados no curto prazo, quais compromissos precisam ser honrados e quais decisões podem afetar a preservação da riqueza no futuro.

Ao mesmo tempo, a sucessão torna essa discussão ainda mais sensível. A transmissão do patrimônio não envolve apenas a passagem formal de bens aos herdeiros, mas também a continuidade de uma forma de organização, de critérios decisórios e, muitas vezes, de empresas

ou projetos construídos pela família. A literatura sobre planejamento sucessório reforça justamente que a organização do patrimônio familiar não se limita à transmissão de bens, envolvendo também a prevenção de conflitos futuros e a atenção às particularidades de cada família (Yoshida, 2013).

Em famílias de alto patrimônio, essa preocupação tende a ganhar relevância porque as decisões patrimoniais podem afetar não apenas indivíduos isolados, mas empresas, herdeiros, cônjuges, sócios e gerações futuras. Nesse contexto, o *family office* pode contribuir para que a família não trate cada decisão como um episódio separado, mas como estratégia mais ampla. Uma retirada de recursos, a venda de um imóvel, uma reorganização societária, uma distribuição de dividendos, uma mudança na carteira de investimentos ou uma decisão sucessória podem produzir efeitos sobre liquidez, tributação, risco, governança e continuidade.

Por isso, a relevância do *family office* também se relaciona à construção de uma governança patrimonial mais clara. Aqui, pode-se entender governança como o conjunto de critérios, processos e regras que orientam a forma como as decisões sobre o patrimônio são tomadas, acompanhadas e comunicadas entre os membros da família e profissionais envolvidos.

Quando o patrimônio passa a envolver diferentes gerações, torna-se necessário definir como as informações circularão, quem participará das decisões, quais critérios orientarão o uso dos recursos, de que modo os herdeiros serão preparados, entre outras questões. Nessa linha, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ressalta que o alinhamento de propósitos e a vivência cotidiana de valores constituem referência importante para a definição de parâmetros de governança, orientando processos sucessórios, papéis familiares, resolução de conflitos e princípios educativos (IBGC, 2016, p. 20).

Pense-se, por exemplo, em uma família empresária cujo fundador ainda concentra a maior parte das decisões. A empresa gera dividendos relevantes, usados por alguns familiares para manter seu padrão de vida, mas também precisa de reinvestimentos para continuar crescendo. Ao mesmo tempo, parte dos herdeiros trabalha no negócio, enquanto outros apenas recebem rendimentos; alguns desejam preservar a empresa, outros preferem maior liquidez ou diversificação dos ativos. Se não houver critérios claros, decisões sobre distribuição de lucros, venda de participações, reinvestimento, sucessão e uso dos recursos podem se transformar em fonte de conflito familiar e comprometer tanto a empresa quanto o patrimônio acumulado.

O *family office* pode atuar como apoio à construção ou ao aperfeiçoamento dessa governança, contribuindo para organizar informações, registrar critérios decisórios, acompanhar

a execução de deliberações e articular profissionais especializados. Em estruturas mais complexas, esse apoio pode envolver a criação ou o funcionamento de conselhos de família, comitês, protocolos familiares, acordos de sócios ou acionistas, regras para ingresso e saída de membros da família na sociedade ou na gestão, políticas de distribuição de recursos e mecanismos de resolução de conflitos.

Em famílias empresárias, distinguir com clareza o que pertence à empresa, o que pertence à família como grupo e o que integra o patrimônio individual de cada titular é relevante para evitar confusão patrimonial e reduzir riscos, especialmente em processos sucessórios ou em situações nas quais decisões pessoais possam comprometer a empresa ou o patrimônio comum.

Essa lógica também se aplica para famílias não-empresárias, embora com outro enfoque. Ainda que não haja uma empresa familiar a ser preservada, grandes patrimônios costumam envolver investimentos, imóveis, reservas financeiras, bens compartilhados e decisões que afetam diferentes membros da família. A noção de governança permanece aplicável sob a perspectiva patrimonial, na medida em que se refere ao modo como as decisões sobre o patrimônio familiar são estruturadas e acompanhadas.

A preservação intergeracional, portanto, depende não apenas de bons investimentos, mas também da capacidade de compatibilizar o uso presente da riqueza com sua continuidade futura. Nesse contexto, o *family office* contribui ao criar condições para que as decisões patrimoniais sejam tomadas com mais informação, coerência e previsibilidade.

Compreendida a função dos *family offices* na organização, preservação e continuidade de grandes patrimônios familiares, torna-se importante examinar o ambiente normativo em que essas estruturas se inserem. No Brasil, não há uma regulação única e específica para o *family office* como categoria autônoma. A disciplina aplicável dependerá tanto da natureza jurídica da estrutura adotada quanto das funções concretamente desempenhadas. Assim, mais do que o nome comercial utilizado, importa verificar se o family office atua como empresa prestadora de serviços, consultoria, gestora, assessoria de investimento, estrutura interna familiar ou outro arranjo jurídico, bem como quais serviços são efetivamente prestados.

Por exemplo, caso a estrutura exerça consultoria de valores mobiliários, assessoria de investimento ou administração profissional de carteiras, poderão incidir normas específicas da Comissão de Valores Mobiliários. Desse modo, a análise regulatória deve considerar a natureza dos serviços prestados, o grau de discricionariedade da atuação, os vínculos mantidos com

instituições financeiras, a forma de remuneração e a própria configuração jurídica da estrutura adotada.

A Resolução CVM nº 19/2021 dispõe sobre a atividade de consultoria de valores mobiliários; a Resolução CVM nº 178/2023 disciplina a atividade de assessor de investimento; e a Resolução CVM nº 21/2021 trata da administração profissional de carteiras de valores mobiliários (CVM, 2021a; CVM, 2021b; CVM, 2023).

Em perspectiva internacional, a regulação dos family offices varia conforme a jurisdição e as atividades exercidas. Nos Estados Unidos, por exemplo, a Securities and Exchange Commission adotou regra específica para definir os family offices excluídos da definição de investment adviser no âmbito do Investment Advisers Act of 1940 (Securities and Exchange Commission, 2011).

A experiência suíça também ilustra essa diversidade regulatória. Na Suíça, o regime aplicável a portfolio managers e trustees passou por maior estruturação com a legislação financeira recente, mas a própria FINMA indica exceções relacionadas a single family offices e private trust companies controlados direta ou indiretamente por pessoas ligadas por vínculos familiares (FINMA, 2020). Essa experiência reforça que, mesmo em centros financeiros tradicionalmente associados à gestão de riqueza privada, o enquadramento jurídico do family office não decorre apenas de sua denominação, mas da natureza da estrutura, dos vínculos entre as pessoas atendidas e das atividades financeiras efetivamente exercidas.

Essas distinções regulatórias também reforçam a importância da adequada delimitação das funções desempenhadas pelo family office. A consolidação de informações, por exemplo, pode representar mera atividade interna de organização patrimonial ou, a depender de seu conteúdo e de sua forma de utilização, aproximar-se de serviços regulados, como consultoria, assessoria ou gestão profissional de recursos. Por isso, a análise do enquadramento jurídico exige atenção não apenas à estrutura formal adotada, mas também às atividades concretamente exercidas.

A análise dessas dimensões evidencia que a atuação do family office não se resume à escolha de investimentos ou ao acompanhamento de carteiras. Sua relevância está na capacidade de organizar informações, aproximar profissionais e conferir maior coerência às decisões. Quando compatível com a realidade da família e devidamente estruturado, o family office pode funcionar como apoio à gestão de patrimônios complexos, favorecendo decisões mais claras, coordenadas e orientadas ao longo prazo.

CONCLUSÃO

A análise desenvolvida permite concluir que a administração de grandes patrimônios familiares, especialmente quando envolve estruturas empresariais, múltiplos ativos, necessidades de liquidez e questões sucessórias, já não pode ser compreendida apenas como gestão isolada de bens ou simples alocação de investimentos. Cada vez mais, trata-se de um processo integrado, voltado à articulação de decisões financeiras, à organização do conjunto patrimonial e ao planejamento de longo prazo.

É nesse cenário que os *family offices* se inserem como estruturas voltadas à organização e à coordenação de interesses patrimoniais. No contexto contemporâneo do *wealth management*, sua relevância não está apenas no acompanhamento de investimentos, mas na capacidade de conferir unidade a informações, decisões e profissionais que, em patrimônios complexos, frequentemente se encontram dispersos. Além disso, o foco não recai apenas sobre a rentabilidade, mas abrange também a transmissão eficiente do patrimônio entre gerações.

A constituição ou contratação de um *family office*, quando pautada por uma estrutura adequada de governança e coordenação, pode contribuir para conferir maior coerência à gestão patrimonial, reunindo em uma mesma lógica de organização elementos financeiros, patrimoniais e familiares. Em patrimônios de maior complexidade, essa atuação contribui para que as decisões deixem de ser tratadas como episódios isolados e passem a fazer parte de uma lógica mais contínua de gestão.

Não se afirma, contudo, que todo grande patrimônio demande a constituição ou a contratação de um *family office*. A pertinência do modelo deve ser avaliada caso a caso, considerando a dimensão dos ativos, os objetivos da família e o grau de complexidade envolvido. Essa complexidade pode decorrer, por exemplo, da necessidade de coordenar diferentes bens e profissionais, preservar o patrimônio, manter liquidez e conciliar organização e rentabilidade. Nesse sentido, os *family offices* revelam-se não apenas como instrumentos de gestão financeira, mas como estruturas capazes de responder aos novos contornos da riqueza familiar contemporânea.

O estudo também evidencia que os *family offices* não constituem modelo único. Podem assumir configurações unifamiliares ou multifamiliares, além de arranjos híbridos que combinam equipe própria, profissionais externos e parceiros especializados. Essa diversidade reforça que a pertinência do modelo não depende apenas do volume patrimonial, mas também da

complexidade dos ativos, dos objetivos da família, da necessidade de liquidez, da existência de demandas sucessórias e da qualidade técnica da estrutura adotada.

A crescente atenção ao tema acompanha o amadurecimento do *wealth management*, a diversificação dos agentes do mercado financeiro e de capitais e a configuração cada vez mais complexa de muitas riquezas familiares. Famílias que antes concentravam grande parte de seu patrimônio na empresa de origem, em imóveis ou em aplicações bancárias passaram a lidar com investimentos diversificados, diferentes prestadores de serviço, exposição a riscos e demandas de preservação ao longo das gerações.

Assim, quando a riqueza familiar alcança grau de complexidade que não se compatibiliza mais com decisões isoladas de investimento, o *family office* pode oferecer uma forma mais organizada, integrada e contínua de gestão patrimonial. Quando compatível com a realidade da família e adequadamente estruturado, esse modelo pode contribuir para decisões mais claras, para uma administração mais coerente dos ativos presentes e para a preservação da riqueza familiar no longo prazo.

Em suma, os *family offices* caracterizam-se por uma atuação abrangente e multifacetada, que envolve tanto o planejamento financeiro estratégico quanto a gestão cotidiana de questões patrimoniais e financeiras de seus clientes.

REFERÊNCIAS

BANK OF AMERICA PRIVATE BANK. **The Family Office: What Is It, Purpose, Strategies.** s.d. Disponível em: <https://www.privatebank.bankofamerica.com/articles/managing-your-family-legacy-through-a-family-office.html>. Acesso em: 22 jun. 2026.

BESSEMER TRUST. **Family office services in New York.** s.d. Disponível em: <https://www.bessemertrust.com/family-office-services/new-york>. Acesso em: 22 jun. 2026.

CFA INSTITUTE. **Overview of Private Wealth Management.** 2026. Disponível em: <https://www.cfainstitute.org/insights/professional-learning/refresher-readings/2026/overview-private-wealth-management>. Acesso em: 22 jun. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Resolução CVM nº 19, de 25 de fevereiro de 2021.** Dispõe sobre a atividade de consultoria de valores mobiliários. Rio de Janeiro: CVM, 2021a. Disponível em: site oficial da CVM. Acesso em: 23 jun. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Resolução CVM nº 21, de 25 de fevereiro de 2021.** Dispõe sobre o exercício profissional de administração de carteiras de

valores mobiliários. Rio de Janeiro: CVM, 2021b. Disponível em: site oficial da CVM. Acesso em: 23 jun. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Resolução CVM nº 178, de 14 de fevereiro de 2023**. Dispõe sobre a atividade de assessor de investimento. Rio de Janeiro: CVM, 2023. Disponível em: site oficial da CVM. Acesso em: 23 jun. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **The Business Family Governance: Basic Concepts, Challenges, and Recommendations**. Tradução de Laura Folgueira. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016.

ORTH, Caroline de Oliveira; GERHARD, Melissa; OLIVEIRA, Carine; MACAGNAN, Clea Beatriz. **Family office: estrutura organizativa de gestão de riqueza familiar**. Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, Ibirama, v. 3, n. 5, p. 13-25, set. 2014.

ROCKEFELLER CAPITAL MANAGEMENT. **Rockefeller Global Family Office continues growth with South Florida expansion**. 2025. Disponível em: <https://www.rockco.com/media/rockefeller-global-family-office-continues-growth-with-south-florida-expansion/>. Acesso em: 20 jun. 2026.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Family offices**. 2011. Disponível em: <https://www.sec.gov/rules-regulations/2011/06/family-offices>. Acesso em: 22 jun. 2026.

SWISS FINANCIAL MARKET SUPERVISORY AUTHORITY. **New regime for portfolio managers and trustees**. 2020. Disponível em: <https://www.finma.ch/en/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/4dokumentation/dossiers/presentation-finma-2020.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2026.

YOSHIDA, Elisabeth Gallerani. **Planejamento sucessório e seus instrumentos para uma proteção patrimonial familiar**. 2013. Monografia de Especialização (Especialização em Direito de Família e Sucessões) – Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.