

Processos e Riscos na Gestão Patrimonial

Durante o percurso de nossas vidas, seja em uma grande aventura, nas rotinas cotidianas ou na gestão de ativos financeiros, temos a certeza que em dado momento iremos nos confrontar com eventos inesperados. Por muito tempo, durante a evolução do seu conhecimento, o homem atribuiu estes acontecimentos à vontade dos Deuses. Hoje sabemos, independente de nossa fé, que se não possuímos capacidade de prever o futuro para evitar surpresas indesejadas, podemos pelo menos mapear e conhecer a fundo os riscos que estamos expostos. Podemos principalmente planejar e criar processos para tentar evitá-los, ou quando isto não for possível, ter pelo menos ferramentas adequadas para contorná-los sem maiores conseqüências. Este é um dos principais papéis de um *Family Office* na gestão patrimonial, fundamental em todos os aspectos da empresa, da gestão financeira ao controle operacional, garantia da proteção e alinhamento dos interesses dos clientes, assunto este que pretendemos abordar nesta carta.

Com o objetivo de tornar esta discussão menos árida, vamos enriquecê-la abordando a experiência e os riscos incorridos no início do século passado na espetacular corrida pela conquista do continente antártico entre os exploradores Roald Amundsen e Robert Falcon Scott. Esta corrida chegou ao final quando, no dia 14 de Dezembro de 1911, os instrumentos do trenó indicaram a chegada do grupo de Roald Amundsen ao Pólo Sul. (Referência: "O último lugar da Terra, a Competição entre Scott e Amundsen pela Conquista do Pólo Sul". Roland Hountford).

Desde a sua adolescência Roald Amundsen quis ser um grande explorador polar. Nascido na Noruega e vindo de uma família de capitães de barcos mercantes, teve no período de sua formação a oportunidade de conviver com o desenvolvimento da escola norueguesa de exploração polar que com técnicas revolucionárias e grandes nomes expoentes da época fez com que aflorasse em Amundsen um grande desejo em participar daquele universo. Contrariando então a vontade de sua família, ele iniciou desde cedo os preparativos necessários para a realização de seu grande sonho de participar de futuras expedições polares, se esforçando significativamente, com enorme disciplina, para desenvolver as habilidades que permitissem um dia ser o primeiro homem a conquistar o Pólo Norte.

Não muito longe da Noruega, em Plymouth, Inglaterra, grande império naval e mercante da época, nascia Robert Falcon Scott. Educado em meio a uma família de tradições militares teve logo cedo seu destino selado, ingressando, aos 13 anos de idade, como cadete em um navio escola da marinha Real Inglesa. Tendo sua criação voltada para a importância hierárquica do meio militar e guiado pela necessidade de ascensão e reconhecimento social, Scott sempre procurou meios de progredir dentro destes objetivos. Sem o brilhantismo, habilidades ou influência familiar necessárias para crescer na Marinha, Scott começou a se ver limitado e sem condições de atingir maiores vãos em sua carreira. Desta forma enxergou nas expedições polares a saída para suas ambições, uma vez que a transformação de oficial em explorador garantiria uma automática promoção de patente. Mesmo com pouquíssima experiência polar e quase nenhuma prática com as técnicas necessárias para uma bem sucedida expedição, Robert Scott viu, na conquista do desconhecido e cobiçado Pólo Sul, sua chance de alcançar seus objetivos de reconhecimento profissional e principalmente social.

Da Gestão do Negócio para a Gestão da Liquidez

Com o desenvolvimento e sofisticação do Mercado de Capitais brasileiro (Novo Mercado e Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e a reforma da Lei das Sociedades Anônimas), famílias que, até então tinham a maior parte de seu patrimônio imobilizado em suas empresas, encontraram um caminho para obtenção de liquidez –através de IPOs - que trouxe benefícios não só para eles, mas para suas empresas, além de fortalecer o mercado acionário como alternativa de investimento.

Neste momento, essas famílias passaram a encarar um novo desafio em relação ao seu patrimônio, a necessidade de administrar uma parcela agora muito mais significativa de liquidez, sendo que na sua maioria, a especialização de conhecimentos era direcionada ao negócio da empresa e não à administração dos recursos líquidos.

Administração da liquidez deve ser tratada como um novo negócio. Certamente a criação de uma estrutura especificamente com esse objetivo não segue nenhum tipo de molde ou conjunto de regras, porém o alinhamento de certos interesses e a relação de confiança com as pessoas que nela trabalham ou irão trabalhar é fundamental para o sucesso do projeto. As famílias que optam por ter seus recursos administrados como um novo negócio tem uma vantagem em relação às famílias que decidem distribuir seus recursos por diferentes gestores, sem preocupação de consolidação: possuem uma visão global do portfólio, o que facilita na decisão do montante que poderá ser comprometido com cada estratégia de investimento, elimina riscos de concentração em ativos específicos, consolidam o relacionamento com uma equipe focal, facilitando a transferência de conhecimentos para novas gerações, entre outros.

Questões que vão muito além da escolha dos produtos financeiros começam a surgir. Perguntas como, o que eu quero fazer com a minha riqueza? Como posso usar essa liquidez para fortalecer os talentos dos familiares? Será que chegou o momento de participar de projetos de filantropia? Como essa nova estrutura vai se relacionar com o negócio da família, se ainda fizer parte dele? Como educar meus filhos para essa nova realidade?

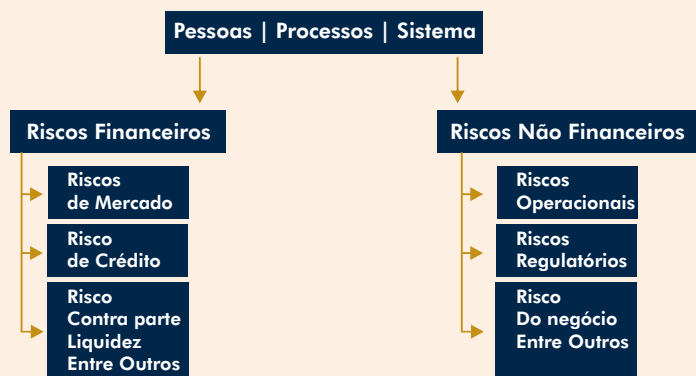
O *Multi Family Office* surge como um instrumento capaz de agregar diversas características indispensáveis para essa nova realidade. Os interesses das famílias são o Norte na escolha das melhores opções de investimentos, já que essa estrutura não possui produtos para competir com os oferecidos no mercado, e a escala obtida pelo conjunto de recursos de diversas famílias possibilita a participação em investimentos com valores altos de aportes mínimos, além de criar maior força na negociação de custos com os bancos e prestadores de serviços. Outro ponto importante desse tipo de estrutura é a capacidade de oferecer um conjunto de soluções diversificadas, onde conhecimentos adquiridos na busca de soluções para uma família podem ser facilmente transferidos para busca das melhores soluções para outras famílias(mantendo a confidencialidade).

Em um estudo feito pelo *Wharton Global Family Alliance* no mercado de investimentos americano, os *Family Offices* aparecem como a categoria de investidores que tem a maior habilidade de investir no longo prazo, caracterizado pela estimativa do percentual de seus ativos que estão alocados em investimentos de maturação longa, que é de aproximadamente 35%. Esse número é maior do que das próprias Fundações e Entidades Filantrópicas - empresas que prestam serviços à sociedade e não possuem como finalidade a obtenção de lucro - que historicamente são considerados investidores de longo prazo, mas que tem um percentual estimado de sua alocação nesses ativos de 20%.

Os *Family Offices* são responsáveis não somente por manter e aumentar a riqueza das famílias pelas gerações através de retorno em seus investimentos, diversificando riscos ou procurando maior

Roald Amundsen sempre sonhou em ser o primeiro homem a pisar no Pólo Norte. Mas Quando em 21 de Abril de 1908, Frederick Albert Cook atingiu esta inóspita parte do planeta (na verdade este reconhecimento veio muito depois, na época, todos acreditavam ter sido Robert Peary o primeiro homem a desbravar o Pólo Norte) os planos de Amundsen tiveram de se voltar para a conquista do Pólo Sul. Iniciava-se desta forma uma grande corrida para ser o primeiro homem a conquistar este cobiçado pólo geográfico terrestre. De um lado Amundsen, que alimentava desde a infância o sonho de ser um explorador polar e, apesar da vontade contrária de sua família, lutou por desenvolver as habilidades, técnicas e conhecimentos necessários para tão espetacular viagem. No outro lado Scott, um apagado oficial da Marinha Inglesa que enxergava naquela expedição sua chance de emergir profissionalmente e socialmente. Enquanto um ambicionava o outro planejava, enquanto um acreditava na superação de qualquer desafio por sua força e bravura, o outro entendia os riscos envolvidos e procurava contorná-los. Isto fez toda a diferença.

Assim como a organização de uma viagem para desbravar o Pólo-Sul, a criação dos processos e controle dos riscos são temas complexos e devem essencialmente passar por todas as áreas da companhia. Em um *Family-Office* não é diferente. Por definição, é muito comum as pessoas associarem o controle de risco às operações financeiras da mesa e métricas associadas, como por exemplo, VAR, Limites ou *Duration*. Entretanto, o conceito é muito mais profundo e abrangente e não se restringe apenas ao monitoramento do risco associado à compra e venda de ativos, mas envolve toda estrutura organizacional, passando necessariamente pela criação de processos muito rígidos. Quantificando e qualificando os riscos inerentes a todas as operações da empresa, permite-se a criação de ferramentas que mitiguem a possibilidade de ocorrência de qualquer evento que prejudique o bom funcionamento da organização e afete os interesses dos seus clientes. Para estes fins, consideremos a estrutura abaixo:



Temos, portanto, duas situações: os riscos financeiros, ligados diretamente às ações de investimento do patrimônio dos clientes e os riscos não financeiros, que são aqueles associados a todas as outras operações da empresa.

Nas expedições de Scott e Amundsen, sob condições tão adversas como eram as explorações polares, a escolha da equipe, as estratégias adotadas e os equipamentos utilizados são os pontos iniciais e essenciais para garantir o sucesso da viagem e a sobrevivência de todos os participantes. Com o patrocínio da Sociedade Britânica de Geografia, Scott teve acesso financeiro para montar a equipe da forma que desejasse. Apesar de aconselhado pelos grandes conhecedores da exploração polar à época a levar a maior quantidade de cachorros possível, extremamente adaptados ao ambiente e de fácil treinamento, preferiu investir na compra de trenós motorizados e apostar na eficiência desconhecida de

pôneis siberianos, bem como na utilização dos homens de sua equipe para carregar o equipamento da viagem. Na escolha dos integrantes de sua tripulação, influenciado pela sua formação militar, procurou optar por aqueles de maior patente e hierarquia conduzindo-os de acordo com a rígida disciplina militar, o que, incrivelmente, o levou a deixar de fora da expedição o próprio engenheiro construtor dos trenós que levava. Amundsen ao contrário, procurou formar seu time de acordo com as habilidades que julgava serem necessárias para tamanha jornada. Optou pela companhia de hábeis esquiadores noruegueses acostumados desde a infância com as técnicas de movimentação na neve. Levou como meio de transporte o máximo de cachorros que o orçamento permitira, baseado principalmente na eficiência comprovada destes animais em viagens anteriores, e, criou em sua tripulação, uma linha de comando onde cada um tinha total consciência de seus deveres e responsabilidades, sem que fosse necessária assim, uma obediência cega de comando.

Assim como em uma expedição polar, as pessoas de uma organização, seus sistemas e processos (definidos pelo comitê executivo) são essenciais para garantir o perfeito funcionamento da empresa. Como no exemplo de Amundsen, em que a montagem e a escolha da equipe e dos equipamentos foram fundamentais para o seu sucesso, no gerenciamento do risco e criação de processos de uma empresa, seguindo boas práticas de governança, é preciso que se garanta acesso a um sistema eficiente com uma base de dados confiável e segura para que se forneça as informações necessárias para elaboração dos relatórios de controle. É importante ter especial atenção a: 1) processos rígidos e sistematizados que permitam padronizar todas as operações da companhia 2) uma equipe treinada, motivada e conhecedora de suas responsabilidades e limites, que siga as regras e condutas exigidas a fim de respeitar todos os valores inerentes à companhia e seus clientes 3) estratégias e planos de controle que visem proteger os interesses de seus clientes e da empresa.

Ser o primeiro homem a chegar ao Pólo Sul era extremamente importante e o principal objetivo de ambos os exploradores. Após a conquista do Pólo Norte por Cook, Amundsen via na chegada ao Pólo Sul a oportunidade de pioneirismo e glória entre os grandes do cenário da exploração polar. Scott, um autêntico romântico, visualizava conseguir através desta conquista o status de herói em seu país, bem como o reconhecimento social e profissional. Ambos realmente ambicionavam muito esta conquista. Entretanto, quando em um dos muitos dias de adversidade que enfrentavam, Roald Amundsen foi confrontado com um clima incrivelmente hostil de -40° Celsius, vendo sua tripulação extremamente desgastada e o risco do atraso provocar escassez de mantimentos, optou por retornar a última base e descansar a espera de melhores condições climáticas. Contrastando com tal atitude, Robert Scott, pressionado por semelhante decisão, quando seus pôneis morreram e seus trenós motorizados quebraram, optou por utilizar seus homens como carregadores, mesmo sabendo da inabilidade de muitos deles com skis e da restrição de seus suprimentos para este tipo de jornada consideravelmente mais cansativa. Sua disciplina militar, e principalmente sua ambição, não permitiam atrasos no cronograma de modo a ser o primeiro a alcançar o Pólo Sul.

Qualquer pessoa que realiza um investimento financeiro busca a máxima otimização de seu retorno. A pergunta que precisa ser feita é, a que preço? Ou ainda melhor, a que risco? Este é o contexto que melhor resume o papel do gerenciamento do risco financeiro. No modelo de controle de exposição a este risco descrito nesta carta, optamos por dividir em três grupos os riscos inerentes as operações financeiras: risco de mercado, risco de crédito e risco de contra - parte /liquidez.

O risco de mercado é talvez o mais imponderável dos riscos e refere-se aos movimentos dos preços dos ativos expostos na carteira independente do motivo, seja por um terremoto japonês, pela quebra de um banco americano, ou simplesmente em virtude de uma abertura na taxa de juros brasileira. Comumente utilizada pela maioria dos gestores ao redor do mundo, o *Value at Risk*, ou VAR como é mais conhecido, vem sofrendo severas críticas e questionamentos após a crise imobiliária americana. Isto se dá pelo fato de que esta métrica utiliza o histórico de dados passados para calcular a máxima perda financeira diária de um portfólio, não considerando assim em sua análise, a possibilidade de ocorrência de eventos de cauda (extremamente improváveis mas possíveis, vide 2008) que irão alterar o padrão de comportamento dos dados antes considerados pelo modelo. Assim, o VAR, é uma excelente aproximação dos riscos de mercado no seu cotidiano, não sendo capaz, entretanto, de prever a perda esperada em casos extremos. Por esta razão, e pelo perfil diversificado e conservador dos portfólios de um *family office*, no qual uma parte da exposição a risco é proveniente de investimentos em fundos, é preferível utilizar como métrica modelos de cenários de stress. Nesta metodologia o comitê de risco define um conjunto de cenários extremos - como, por exemplo, a abertura da taxa de juros longa americana, e/ou o crescimento exponencial da taxa inflacionária brasileira, e/ou uma maxidesvalorização do dólar - que combinados formam os possíveis impactos nos preços dos ativos das carteiras. A perda financeira derivada desta possível oscilação é conhecida como o risco de mercado para este modelo de stress. Uma combinação entre o risco de mercado definido por métricas como o VAR e a perda financeira esperada em um cenário de stress, é para as instituições financeiras um bom mapeamento do risco exposto no cotidiano, sem esquecer-se da exposição à perda derivada da ocorrência de eventos extremos.

O risco de crédito é aquele relacionado à capacidade das empresas, bancos e países que os clientes tem exposição em honrar seus compromissos. Em um novo mundo pós-crise com taxas de juros sendo artificialmente sustentadas a níveis baixíssimos por governos endividados em busca de estímulo econômico, torna-se uma necessidade cada vez maior a busca por opções de remuneração da carteira com uma boa relação de risco x retorno, uma vez que os "safe heavens", se ainda existem, remuneram a taxas próximas de zero. Com isto, levando-se em consideração este cenário, é imperioso exigir-se um maior controle e gerenciamento deste risco por parte de todas as contrapartes. No modelo base, comumente utilizado por diversas instituições, busca-se através de um comitê de crédito formado pelos principais sócios e os responsáveis pelo risco e crédito, analisar cada papel intencionado para a carteira através de métricas rígidas. Definindo *ratings* e limites máximos de exposição para cada ativo, observando a qualidade do *management* da empresa e o nível de endividamento e alavancagem dela, que serão então controlados através de um processo rígido pela área de risco.

O risco de contra parte é o risco relacionado à capacidade de agentes em cumprir os acordos definidos nos instrumentos a eles relacionados. Devido ao perfil de investimento extremamente conservador das suas carteiras, dificilmente um *Family-Office* terá exposição a este tipo de risco, que deve ser mensurado em um modelo semelhante ao de risco de crédito. Já o risco de liquidez é a incapacidade de venda de determinado ativo financeiro devido à ausência de absorção do mercado do referido ativo por um valor justo, o que pode ocasionar prejuízos financeiros ou a forçada manutenção do ativo na carteira. Um *Family-Office* deve manter rígidos limites de exposição de modo a não possuir no portfólio de seus

flexibilidade para aproveitar com prudência as oportunidades de um ambiente econômico dinâmico, mas também em sustentar o espírito empreendedor entre as gerações por meio de educação financeira para preparar a nova geração para a riqueza. O legado da família vai além de deixar recursos financeiros, é muito relacionado ao capital humano.

A transferência de riqueza para novas gerações deve ser encarada como uma transição gerencial em uma empresa. No momento que o empreendedor resolve se retirar do dia a dia, por exemplo, e esta passa a ser gerida uma nova gerência que não tem familiaridade com o negócio, a probabilidade de sucesso nessa transição é muito pequena. Comparativamente, esse será o mesmo problema que enfrentará uma família que não prepara seus sucessores para as suas novas responsabilidades.

No livro *Cinco Passos para Sucesso na Transição de Riqueza e Valores Familiares*, Roy Williams expõe um resultado assustador após entrevistar 3.250 famílias com alto poder aquisitivo nos EUA: 70% das famílias não têm sucesso na transição de patrimônio para novas gerações. Eles usam o termo não ter sucesso para caracterizar a perda involuntária do controle dos ativos. Como principais motivos ele aponta a quebra de comunicação e confiança entre familiares (60%), herdeiros despreparados (25%) e conjunto de outras causas como problemas fiscais e legais (15%).

A transparência de informações que uma empresa listada em bolsa oferece ao mercado pode também ser encarada como mais um desafio que motiva a educação das novas gerações, já que os herdeiros podem facilmente multiplicar o percentual da participação acionária detida pela sua família na empresa.

Jovens precisam aprender que mais importante do que os recursos que vão receber é estar preparado para administrar esses recursos. Sendo assim, uma boa estratégia é doar para as novas gerações um valor inicial simbólico, e trabalhar em conjunto para desenvolver um plano inteligente de manutenção deste patrimônio, onde o risco de perda é limitado. O sentimento de posse sobre esses recursos, e o comprometimento que acompanha o movimento, capacita as novas gerações para suas futuras responsabilidades. Além disso, permite a definição de "sucesso" pelos seus próprios parâmetros e a identificação de interesses individuais que ajudam na contribuição futura ao crescimento da riqueza familiar.

A partir de 2004 - ano que se tornou conhecido como ponto de inflexão para o mercado de ações pelo aumento significativo de IPOs - listamos 52 empresas familiares que optaram por vender parte ou a totalidade de suas participações através da bolsa de valores. Para chegarmos nesse número usamos as premissas de Aberturas de Capital que tivessem um percentual de Oferta Secundária, com famílias brasileiras fazendo parte do controle das empresas, e que não tiveram seus registros na CVM cancelados até a data de hoje.

Considerando apenas os valores envolvidos nos eventos de abertura de capital, essas famílias receberam aproximadamente R\$ 9 bilhões. Se considerarmos que essas mesmas empresas voltaram ao mercado para novas emissões de ações, somamos a esse número o valor de aproximadamente R\$ 5 bilhões. Ou seja, essas famílias receberam, nos últimos sete anos, R\$ 14 bilhões em liquidez injetados no sistema financeiro apenas através de ofertas públicas.

Deste grupo de empresas analisadas, 43 ainda possuem as famílias controladoras originais na sua base de acionistas. Considerando os valores de mercado atuais dessas empresas, aproximadamente R\$ 50 bilhões dessas famílias ainda estão investidos em seus negócios, podendo se transformar em liquidez a qualquer momento.

Estar preparado para, de um dia para o outro, ter acesso à recursos que não faziam parte da realidade da família é imperativo. A sabedoria supera qualquer riqueza, e a maior sabedoria de todas é aprender a passar para novas gerações os conhecimentos adquiridos durante o processo de construção da riqueza familiar.

clientes elevado percentual do total emitido do ativo, ou da própria instituição, mitigando assim a limitação de venda dos instrumentos por eventos de liquidez.

Quando decidiu tornar-se um explorador polar, Scott não via outra razão se não o desejo de alcançar uma promoção em sua carreira na marinha inglesa. Sem qualquer intimidade com a neve ou ambiente polar, buscava aprender em semanas o que Amundsen havia levado uma década inteira praticando para entender. Acreditava piamente que ele e seus homens, poderiam sobrepor qualquer adversidade natural. Amundsen amava a exploração polar. Procurou se preparar durante longos anos de modo a desenvolver técnicas adequadas ao ambiente Ártico. Aprendeu a comandar cachorros, viveu meses com os esquimós durante sua conquista da passagem noroeste, desenvolvendo planos que incluíam desde a maneira de esquiar e carregar os mantimentos, à alimentação da equipe, que deveria ser exatamente igual a do povo da região. Amundsen se planejou e preparou cada passo, que deveria ser minuciosamente seguido, desde a escolha da equipe, o desenvolvimento das técnicas requeridas e os equipamentos utilizados, de modo a alcançar o objetivo de ser o primeiro homem a alcançar o Pólo Sul.

Os riscos não financeiros são exatamente aqueles resultantes de falhas ou inadequação de processos, pessoas e ou sistemas da organização. De modo a melhor controlar, e ter os processos definidos de maneira mais clara, é comum o comitê executivo dividir o risco não financeiro em três dimensões: o risco operacional, os riscos regulatórios e os riscos do negócio. O risco operacional está relacionado a todas as operações que mantém a empresa. A realização de um pagamento, a compra de um ativo ou a construção de um extrato de rentabilidade mensal são operações recorrentes e essenciais que devem ser controlados por: 1) definição de processos claros, rígidos, e, se possível, automatizados e sistematizados de modo a mitigar a possibilidade de falhas operacionais. 2) a manutenção e confiabilidade dos dados para garantir a correção das informações providas. 3) treinamento da equipe de modo a adequá-los perfeitamente aos processos definidos pela empresa

Toda organização, pública ou privada, está sujeita a obedecer as regras e legislações vigentes ao ambiente que opera. É papel fundamental de uma empresa, liderado por seu comitê executivo em conjunto com área de *compliance*, garantir o alinhamento da organização, seus funcionários e suas operações a toda regulação aos quais estão expostos. Assim como as organizações, as pessoas também vivem sob o regimento de regras definidas. Também é papel dos executivos garantir que as operações da empresa, não envolvam seus clientes a qualquer tipo de não adequação legal.

Na relação de negócio existente entre um *Family Office* e seus clientes algumas regras e termos são inquebráveis. A relação de confiança e confidencialidade, a discricção e a manutenção do negócio de acordo com as boas práticas definidas pela sociedade estão entre elas. É papel de toda organização garantir a proteção de toda a base de dados e informações confidenciais da empresa, bem como, o alinhamento de toda a sua atividade às práticas condizentes com a reputação da companhia, e, principalmente de seus clientes, de modo a, nunca expor o negócio a qualquer tipo de eventualidade.

Um ano após Amundsen retornar de seu espetacular feito, explorando o Pólo Sul sem nenhuma fatalidade em sua equipe, é anunciado ao mundo a tragédia envolvendo a expedição liderada por Scott, onde todos os membros da tripulação foram encontrados mortos. Nos diários do britânico, brilhantemente transcritos por Roland Huntford no livro "O último lugar da Terra", principal fonte de inspiração para a comparação descrita nesta carta, é possível perceber suas lamentações pelo ambiente enfrentado quando constantemente culpa o clima adversamente hostil pelo seu fracasso e nunca os seus próprios equívocos. Ele escreveu certa vez: "As causas para o desastre não devem-se a falhas organizacionais mas ao azar". A verdade é que sobrepondo os dois diários e reescrevendo as trajetórias percebemos que, enquanto um entendeu os riscos envolvidos na jornada, entendendo que as dificuldades ambientais, assim como os eventos inesperados como o custo a se pagar para se atingir os objetivos (devendo ser reduzidos sempre que possível!), o outro julgava que as dificuldades eram a essência das expedições polares, o sofrimento era necessário para vencê-las e sobrepô-las era o destino dos grandes heróis. Amundsen entendeu o ambiente que o esperava, planejou a jornada, percebeu os riscos envolvidos e contornou as eventualidades com segurança e atingindo seu objetivo. O outro, queria o objetivo antes do próprio planejamento, tentou avançar sobre as dificuldades sem mensurar as conseqüências, estressou seus recursos e ferramentas, e fez com que seus homens tentassem transpor desafios quase intransponíveis. Dificilmente o final seria diferente.

Assim também é no controle do risco e criação de processos de um *Family Office*, onde a preservação do patrimônio de seus clientes é seu objetivo principal. Cada vez mais os instrumentos e o ambiente são mais complexos. A gestão de patrimônio torna-se a cada dia uma atividade mais sofisticada, com exposição global. Entender os riscos ambientais e operacionais, suas variáveis e possíveis conseqüências de nossas ações é fundamental para evitar surpresas e eventualidades indesejadas. O controle do risco, conduzido através de uma visão holística pelo CEO da organização auxiliado por todos os seus executivos, é fundamental para garantir que todas as funções da empresa, bem como o interesse de seus clientes, andem conforme o esperado, contornando possíveis eventualidades de modo que todos possam atingir seus objetivos com tranquilidade. ■

Todas as opiniões contidas nesta carta representam nosso julgamento até esta data e podem mudar sem aviso prévio, a qualquer momento. Este material tem caráter meramente informativo, não devendo ser considerado uma oferta de venda de nossos serviços.
