

# Filantropia & Family Offices

## Perspectivas e Oportunidades da Agenda de Filantropia em Family Offices

O estudo mais abrangente sobre  
o papel de Single e Multi Family  
Offices na filantropia brasileira.

Juliana de Paula  
Cássio Aoqui

Novembro  
2025

Patrocínio



**MOVIMENTO  
BEMMAIOR**

Apoio

instituto  
**acp**

# Apresentação

## Por que uma pesquisa sobre a agenda da filantropia nas instituições de Family Office?

Depois de seis anos no mercado financeiro, atuando diretamente com a agenda de filantropia junto a clientes UHNW e HNW, ficou claro para mim o tamanho da influência das instituições financeiras nas grandes decisões de gestão patrimonial e sucessão. Nesse universo, bankers, assessores e gestores constroem relações de confiança que podem abrir conversas profundas sobre valores, legado e rumos do patrimônio. Ao mesmo tempo, observei como a filantropia pode ser um ativo potente de relacionamento - e como essas estruturas financeiras podem, se bem posicionadas, qualificar e ampliar práticas filantrópicas.

Ao longo desta pesquisa, em que conversei com 70 family offices, percebi as peculiaridades entre single e multi family offices, especialmente em cultura, relacionamento e serviços oferecidos. A filantropia já está na pauta, o que falta é estrutura e estratégia. Nos multi family offices, o tema é tratado de forma reativa (47%). Já entre os single family offices, embora a maioria (52%) afirme atuar de maneira estruturada, existe a percepção de que o tema pode ganhar amplitude e intencionalidade estratégica.

Uma das hipóteses que gostaria de levantar é o quanto a filantropia pode abrir caminhos para conversas intergeracionais e ampliar o relacionamento dos family offices com diferentes membros das famílias. Afinal, estamos no limiar de uma das maiores transferências patrimoniais das últimas décadas em que, para além da nova geração, estima-se que cerca de 70% do público a ser atendido nos próximos anos sejam mulheres.

De imediato, acredito que os family offices poderiam construir parcerias qualificadas com o ecossistema de impacto social - advogados, consultores, institutos - para oferecer aconselhamento, desenho de estruturas e execução segura para os clientes. E, para aqueles que já possuem alta demanda, por que não pensar em ter alguém do time que faça a gestão de filantropia para clientes? Em um mercado que cresce aceleradamente nos últimos anos, a pergunta estratégica é inevitável: qual é o fator competitivo que você oferece? Quais são as perspectivas

e oportunidades da agenda de filantropia em estruturas de family offices e como isso pode fortalecer a qualidade do relacionamento e o impacto gerado na nossa sociedade?

Para responder a estas questões, conduzi, ao lado do parceiro de pesquisa Cássio Aoki (PhD no tema filantropia), 70 entrevistas em profundidade com family offices e 23 com famílias, buscando um retrato honesto de como a agenda de filantropia aparece hoje nessas estruturas. O objetivo deste relatório é compartilhar esse recorte, conectar dados e vozes de quem faz - e, a partir daí, oferecer caminhos práticos para começar (ou evoluir) com segurança.

Aproveite a leitura.



Juliana de Paula

Philanthropy Advisor  
e Idealizadora da Pesquisa

# Idealizadores da pesquisa

Fale conosco:



familyoffices

@servicosfilantropicos.com.br



## Juliana de Paula

Philanthropy Advisor, possui 12 anos de experiência em filantropia, tendo atuado no terceiro setor e no setor privado. De 2020 a 2025, foi responsável por desenvolver e estruturar a área de Filantropia Corporativa do BTG Pactual, onde também desenvolveu uma frente de Assessoria Filantrópica, oferecendo apoio a clientes em suas jornadas filantrópicas. É membro da P150, rede global de advisors em filantropia, e fundadora do Projeto Aproximar, iniciativa que proporciona a crianças e pessoas idosas a experiência de ver o mar pela primeira vez.

LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/juliana-de-paula-2403a7b9/>



## Cássio Aoqui

Doutor em Ciências (com foco em Filantropia, pela USP), mestre e bacharel em Administração (FEA-USP), é consultor sênior e pesquisador do campo filantrópico há 20 anos. Foi jornalista da Folha de S.Paulo por 10 anos, onde coordenou o Prêmio Empreendedor Social, antes de cofundar organizações como ponteAponte, QMTL, Coletivo Labô, Rede Rizomática e SablAr. Professor de Inovação Social e Teoria da Mudança na FIA e de Negócios Híbridos (Aberje).

LinkedIn:

<https://br.linkedin.com/in/cassioaoqui>



# Comitê Consultivo



Fernanda Camargo

Wright Capital



Flávio Clemente

Heuris



Marcel Fukayama

Din4mo



Marina Feffer

Regeneration Group



Rodrigo Pipponzi

Instituto ACP



Teresa Bracher

Filantropa

# Sumário

- 01 Principais Achados
- 02 Contexto
- 03 Retrato da filantropia no Family Office no Brasil
- 04 Insights pelos autores da pesquisa
- 05 Guia para começar
- 06 Sobre a Metodologia Aplicada
- 07 Patrocinador e Apoiador

# 01

## Principais Achados

Panorama geral sobre as  
perspectivas da agenda de  
filantropia nos family offices

A pesquisa **Perspectivas e Oportunidades da Filantropia nos Family Offices** confirma que a filantropia já entrou na pauta patrimonial brasileira — mas ainda como tópico emergente, sem método, governança ou clareza de valor. O estudo reuniu 106 participantes, sendo 83 de family offices e 23 famílias, o recorte mais abrangente já feito no país, e revela um cenário de interesse crescente, porém desigual entre modelos, gerações e estágios de maturidade.

## 1. A Filantropia é um tópico discutido, mas ainda busca estrutura

A pesquisa indica que a filantropia já faz parte das conversas patrimoniais, mas com maturidades distintas: enquanto os Single Family Offices começam a integrar o tema à governança e ao legado, nos Multi Family Offices ele aparece de forma mais reativa e dispersa. Essa diferença reflete modelos de gestão que oferecem — ou restringem — espaço para tratar propósito e impacto com maior profundidade.

Nos Single Family Offices (SFOs), a pauta aparece com mais frequência e mais estruturada

**52%** tratam o tema de forma estruturada e com algum nível de planejamento;

**63%** possuem instituto ou fundação próprios, indicando maturidade institucional;

**93%** rastreiam os valores doados, demonstrando gestão financeira no tema.

Nos Multi Family Offices (MFOs), a presença é difusa:

**47%** abordam o tema apenas quando o cliente traz o assunto;

**31%** ainda não se envolvem com a pauta;

**70%** atendem mais de 31 famílias, o que aumenta a complexidade e reduz a capacidade de aprofundamento no tema.

Essa assimetria revela um ponto central: enquanto o SFO atua no campo da continuidade, o MFO ainda opera na oportunidade, buscando traduzir um tema relacional e simbólico dentro de estruturas voltadas à eficiência financeira.

## 2. As novas gerações e as mulheres estão mudando o tom da conversa

O protagonismo na agenda filantrópica migrou das lideranças fundadoras para novas vozes familiares.

Nos MFOs, 47% apontam a nova geração e 25% as mulheres como principais impulsionadoras da pauta — sinal de uma mudança cultural e de valores. Esses grupos tratam a filantropia menos como reputação e mais como propósito e coerência entre o que se tem e o que se faz.

A sucessão patrimonial, nesse contexto, é também sucessão de sentido.

A filantropia funciona como espaço de aprendizado intergeracional, canalizando tensões e transmitindo valores - algo que os FOs podem acolher para potencializar o relacionamento com diferentes membros da família.

## 3. Os Family Offices ainda operam no "modo backoffice" e, de forma pontual"

Tantos os SFOs quanto MFOs já demonstram oferecer serviços operacionais - como gestão financeira, jurídico-tributário e compliance. No entanto, nos MFOs ainda de forma pontual e reativa, enquanto nos SFOs de forma mais contínua. De qualquer forma, ainda não assumiram um papel de aconselhamento e curadoria.

Ou seja, a filantropia segue tratada como uma tarefa administrativa, não como uma alavanca de valor simbólico e relacional. Ainda assim, 75% dos MFOs enxergam potencial de expansão, especialmente em curadoria e articulação com o ecossistema social — uma das maiores oportunidades competitivas do setor.

**63%** dos SFOs e 53% dos MFOs executam atividades de gestão financeira das doações;

**52%** dos SFOs e 39% dos MFOs atuam em temas jurídico-tributários;

**7%** dos SFOs oferecem curadoria de parceiros ou apoio estratégico.



## 4. As barreiras são mais culturais do que financeiras

As principais barreiras à evolução da agenda não estão na falta de recursos, mas em priorização, conhecimento e cultura:

**Para os FOs, o desafio é falta de tempo e estrutura;**

**Para as famílias, o problema é falta de propósito e sensibilidade.**

A pesquisa evidencia uma assimetria de percepções: os FOs falam de processos; as famílias, de confiança.

Entre os Single e Multi Family Offices, cerca de um terço aponta a baixa priorização da filantropia como obstáculo. Já 78% das famílias mencionam a falta de preparo técnico e de conexão de valores como principais barreiras — especialmente no que esperam dos próprios family offices.

Apenas 13% das famílias mencionaram “custo” — mostrando que o entrave não é financeiro, mas simbólico: o campo da filantropia exige escuta, coerência e repertório humanista, não apenas técnica.

*“A filantropia parece um universo distante, mas o que falta é alguém que una propósito e técnica. Ainda falamos mais sobre blindagem do que sobre sentido.”* **Camila Haddad**

*“O family office tem um papel central se ele quiser — mas, para isso, precisa compreender a filantropia como parte da estratégia de perpetuação, não como caridade.”* **Filantropa Entrevistada**

*“Os family offices têm que provocar conversas sobre o que é sucesso. O sucesso é rentabilidade ou é impacto social?”* **Cristiane Sultani**

## 5. As famílias redefinem o papel ideal do Family Office

As famílias não querem que o FO substitua sua ação filantrópica, mas que seja parceiro de propósito.

25%

desejam que o FO atue como educador e articulador de redes;

Por outro lado, nem todas esperam que o FO se torne especialista em filantropia — há consciência de que o olhar financeiro e o social têm naturezas distintas. O consenso está em um ponto: saber indicar bons especialistas é indispensável. O FO não precisa ser quem faz, mas precisa saber com quem fazer.

20%

esperam um papel consultivo e reflexivo, ajudando-as a repensar o uso social do patrimônio;

40%

demonstram interesse em fundos ou veículos próprios, sinalizando busca por institucionalização.

## 6. Caminhos e oportunidades

O estudo indica três vetores centrais de amadurecimento para os próximos anos:

### 1. Da execução à consultoria.

Transformar o conhecimento técnico em aconselhamento estratégico — passando de executor para articulador, que ajuda famílias a planejar e medir impacto.

### 2. Da reação à curadoria.

Criar metodologia, linguagem e processos para provocar conversas sobre filantropia, e não apenas reagir a elas.

### 3. Da contabilidade à coerência

Integrar o monitoramento das doações aos relatórios financeiros — 93% dos SFOs já rastreiam os valores, mas o desafio é fazer com que isso se torne indicador de reputação e propósito.

## 7. A próxima fronteira competitiva: confiança como ativo

A filantropia pode se consolidar como o novo diferencial competitivo dos Family Offices.

Para além do portfólio e produtos, as famílias, principalmente mulheres e nova geração, estão escolhendo relações que expressem seu valores.

Ser ponte entre capital e sociedade, riqueza e propósito pode ser um diferencial do FO no futuro.

A instituição que entender isso primeiro - e traduzir em governança, linguagem e serviços - fortalecerá seu relacionamento de confiança entre os membros da família.

### ! Para pensar

*E se os Family Offices passassem a reportar as doações filantrópicas, mostrando o impacto dessas ações no patrimônio familiar e nas transformações que geram? O legado, assim, poderia se tornar um dos ativos mais valiosos do portfólio.*

# 02

## Contexto

A filantropia familiar entrou na pauta patrimonial, mas ainda busca estrutura, tempo e confiança.

A filantropia deixou de ser um tema periférico e passou a integrar, gradualmente, as discussões estratégicas de famílias de alta renda. O movimento é global e tem se intensificado à medida que sustentabilidade, impacto e propósito se tornam linguagens inevitáveis na gestão de grandes patrimônios.

Segundo o UBS Global Family Office Report 2024<sup>1</sup>, que reúne respostas de 320 single family offices em 30 países, representando cerca de US\$ 600 bilhões em ativos, entre 40% e 45% dessas estruturas já incorporam critérios de sustentabilidade ou investimento de impacto em seus portfólios. O relatório mostra que o tema do impacto social passa a ser considerado não apenas como vertente reputacional, mas como parte da gestão de risco e de legado.

O Wharton Family Office Survey 2024<sup>2</sup> confirma essa tendência: 32% dos family offices declararam gerir a filantropia de forma estruturada e 65% o fazem por meio de fundações familiares. Esses números indicam que o impacto social vem ganhando caráter estratégico dentro das estruturas de gestão patrimonial —sobretudo impulsionado pela influência crescente das novas gerações e das mulheres, hoje mais envolvidas nas decisões sobre propósito e destino do patrimônio.

No Brasil, o cenário ainda é recente, mas em expansão. Dados da ANBIMA<sup>3</sup> (2023) mostram que o número de estruturas formais de family office cresceu 82,5% em três anos, passando de aproximadamente 80 para 146, com R\$ 457 bilhões sob gestão. Apesar do avanço, a filantropia permanece, na maioria dos casos, pontual e personalizada,

dependente da iniciativa individual de herdeiros ou lideranças familiares. Poucos escritórios possuem políticas consistentes ou métricas de impacto, revelando um campo em amadurecimento.

Foi nesse contexto que esta pesquisa se desenvolveu, com o propósito de compreender como os family offices brasileiros —single e multi— estão abordando a filantropia, quais são suas percepções e quais oportunidades surgem para que o tema evolua de intenção a estrutura.

Entre agosto e outubro de 2025, foram conduzidas 70 entrevistas com family offices e 23 com famílias filantropas, combinando análises qualitativas e quantitativas. Os achados foram comparados a benchmarks internacionais, incluindo relatórios de UBS, Citi, LGT, Wharton e do National Center for Family Philanthropy (NCFP).

<sup>1</sup>UBS Global Family Office Report 2024: Disponível aqui. Acesso em 23.10.25.

<sup>2</sup>Wharton Family Office Survey 2024: Disponível aqui. Acesso em 23.10.25.

<sup>3</sup>Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), dados setoriais sobre escritórios independentes, 2023. E Capital Aberto (2024). “Regulamentação e mudança do perfil do investidor promovem crescimento dos family e multifamily offices.”

Mais do que um estudo descritivo, este relatório busca situar a filantropia como linguagem de coesão e aprendizado entre gerações. Para muitas famílias, ela é o canal mais tangível de expressão de valores, especialmente em contextos de sucessão e reorganização patrimonial.

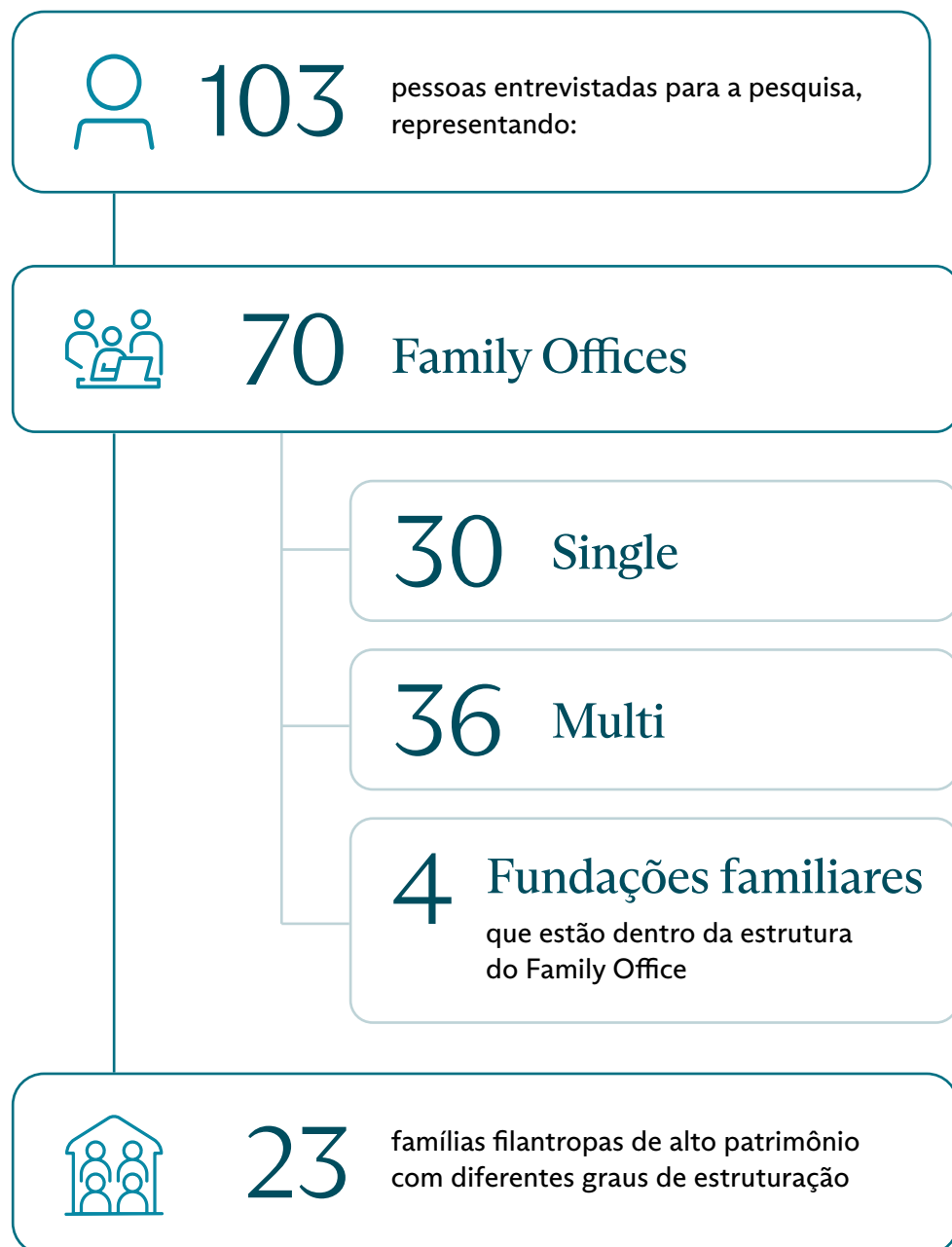
À medida que os family offices amadurecem, cresce a percepção de que a filantropia pode ser também um ativo de relacionamento e diferenciação, fortalecendo vínculos e legitimidade no mercado.

A maturidade filantrópica não se mede pelo volume doado, mas pela coerência entre propósito, governança e impacto.

## Os resultados desta pesquisa apontam três oportunidades centrais:

- 1 Evoluir de uma filantropia pontual para uma filantropia estratégica — com regularidade, foco, metas e acompanhamento de resultados, integrando a doação à lógica de gestão patrimonial.
- 2 Fortalecer a função consultiva e conectiva dos family offices — atuando como curadores, mediadores e articuladores entre famílias, causas e o ecossistema de impacto social.
- 3 Formar e engajar novas gerações — utilizando a filantropia como linguagem comum e espaço de diálogo entre diferentes idades e perfis familiares.

# Em números



3

meses de pesquisa  
combinando dados  
qualitativos e quantitativos

+10

relatórios internacionais  
analisados como referência  
comparativa

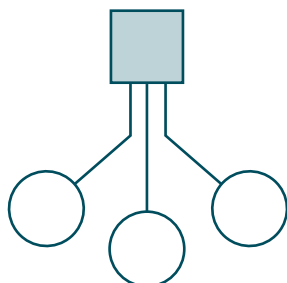
Family offices são hoje uma das pontes mais estratégicas entre riqueza e propósito. O modo como se relacionam com a filantropia revela não apenas o que as famílias fazem com seus recursos, mas o que pretendem deixar como legado.

## O que são SFO e MFO



### Single Family Office (SFO)

Estrutura única que serve exclusivamente a uma só família, com alta personalização, confidencialidade e alinhamento direto com os valores, governança e filantropia dessa família.



### Multi Family Office (MFO)

Estrutura que atende múltiplas famílias, oferecendo eficiência de escala, governança profissionalizada e serviços compartilhados —ainda que cada família mantenha particularidades e cultura própria.



## 2.1 Por que falar de filantropia familiar com family offices?

*De tabu a ativo relacional: a filantropia como vetor de diferenciação e conexão.*

Entre family offices e famílias, cresce a percepção de que a filantropia fortalece vínculos e amplia o papel dessas estruturas. O tema, antes visto como delicado ou fora de escopo, passa a ser reconhecido como espaço legítimo de diálogo sobre valores, visão de mundo e propósito coletivo. Essa mudança reflete uma busca mais ampla por coerência entre riqueza e impacto. Em um contexto de instabilidade econômica, social e ambiental, grandes patrimônios são cada vez mais cobrados por transparência e contribuição social. Filantropia e investimento de impacto tornam-se linguagens complementares — e o family office, por sua posição de confiança, pode atuar como mediador dessa transição.

**Falar de filantropia não é falar de gasto, mas de direção: requer confiança, repertório e abertura a novas formas de valor.**

A pesquisa parte dessa fronteira. Ao ouvir 70 family offices e 23 famílias, o estudo buscou compreender como os family offices têm abordado a filantropia e quais caminhos se abrem para integrar o tema à gestão patrimonial, transformando capital em legado e gestão em compromisso social.

O mundo vive uma das maiores transferências de riqueza da história: estima-se que US\$ 124 trilhões mudarão de mãos até 2048, entre herdeiros, viúvas e filantropia<sup>4</sup>. Na América Latina, com o Brasil como protagonista, o movimento já se acelera e deve somar mais de US\$ 9 trilhões nas próximas décadas<sup>5</sup>. Essa redistribuição impulsiona o crescimento dos family offices e a necessidade de planejamento patrimonial mais sofisticado.

Nesse cenário, mulheres e novas gerações assumem protagonismo nas decisões sobre investimento e legado, trazendo uma visão mais pragmática da filantropia: menos voltada à caridade, mais centrada em resultados e coerência. A ampliação da liderança feminina também reforça a integração da filantropia às estratégias familiares, consolidando-a como linguagem comum entre gerações<sup>6</sup>.

Nos mercados mais maduros, a filantropia é tratada como competência técnica. Escritórios como UBS e LGT possuem departamentos especializados, com metodologias próprias de avaliação e governança. No Brasil, como veremos a seguir, embora a maioria dos family offices reconheça a relevância do tema, apenas uma minoria o aborda de forma estruturada e planejada.



*“Não é mais sobre consciência, é sobrevivência. Os clientes estão cada vez mais exigentes nesse lugar e mais preocupados com impacto e legado. Essa transferência de patrimônio para mulheres e jovens vem com outro drive, não é sobre acumular mais dinheiro. Os family offices vão precisar se adaptar.”*

**Ticiana Rolim**

*“É fundamental que o family office entenda a filantropia como parte da vida financeira da família. Não é opcional. Os family offices precisam assumir esse tema. É quase obrigatório conhecer, discutir e ajudar as famílias a fazerem bem.”*

**Luiz Fernando Figueiredo.**

O contraste com países como Estados Unidos e Reino Unido também se explica por fatores jurídicos e culturais. Nessas regiões, incentivos fiscais, fundos patrimoniais e estruturas híbridas tornaram a doação parte natural da estratégia financeira. No Brasil, a ausência de estímulos semelhantes e a complexidade regulatória ainda dificultam a criação de veículos filantrópicos estruturados, como endowments familiares.

Apesar dos desafios, a pesquisa aponta sinais de convergência. Family offices brasileiros começam a perceber que a filantropia pode fortalecer relacionamentos, ampliar fidelização e gerar reputação positiva. Em muitos casos, é o diálogo com mulheres e herdeiros que reintroduz o tema na agenda patrimonial. Essa dinâmica aproxima o país de padrões internacionais, nos quais as novas gerações têm papel decisivo na transformação do capital em legado. O Brasil reúne condições favoráveis: um setor social dinâmico, interesse crescente por impacto e uma nova elite disposta a alinhar propósito e investimento. O próximo passo é traduzir essa energia em estrutura, conectando visão, governança e resultados.

<sup>4</sup> Fortune (2025), “The \$124 trillion Great Wealth Transfer is bigger than ever — and millennials will get the biggest cut.”

<sup>5</sup> Funds Society (2025), “A grande transferência de riqueza: o impacto da sucessão patrimonial na América Latina e suas oportunidades.”

<sup>6</sup> GIFE; Doar; NeoFeed (2024–2025); Forbes Brasil; Bloomberg Línea (2024–2025).

# Casos para se inspirar

## Organização

## Por que é um caso interessante

### NextWorld

[www.nextworld.com](http://www.nextworld.com)

Family Office que integra investimento, venture capital, private equity e filantropia em uma mesma estratégia. Operando com a tese de “capital com propósito”, unindo gestão patrimonial, investimento orientado a impacto e filantropia estratégica e sistêmica.

### Wright Capital

[www.wright.capital](http://www.wright.capital)

MFO que investe um percentual dos ativos de todos os clientes em Impacto Socioambiental e ESG e faz advocacy para mudança sistêmica

### ICONIQ Capital

[www.iconiqcapital.com/impact](http://www.iconiqcapital.com/impact)

Family office/fundo híbrido que lançou a plataforma ICONIQ Impact, combinando alta gestão patrimonial e filantropia colaborativa.

### Jasper Ridge Partners

[www.jasperridge.com/](http://www.jasperridge.com/)

Gestora de investimento para famílias e fundações que incorpora filantropia e impacto em sua estrutura de solução personalizada.

# 03

## Retrato da Filantropia no Family Office no Brasil

## 3.1 Quem são os respondentes

A pesquisa ouviu 106 participantes, sendo 83 respondentes de 70 family offices, além de 23 famílias. Trata-se do maior recorte já realizado no país sobre como a filantropia aparece nas estruturas de gestão patrimonial, permitindo comparar governança e maturidade filantrópica entre modelos, sem perder a leitura geracional das famílias.

### Single Family Offices (SFOs)

#### Amostra

34 Single Family Offices (30 instituições de family office e 4 fundações familiares vinculadas), representando **48,6%** da amostra total de Family Offices.

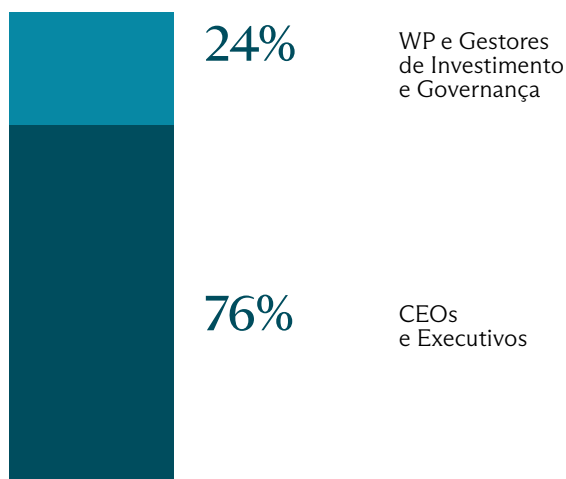
Os SFOs ouvidos compõem a elite do patrimônio brasileiro: **85% das famílias têm mais de R\$ 1 bilhão em ativos**, um retrato nítido do segmento ultra-high net worth (UHNW). Trata-se de estruturas maduras, com governança consolidada e relação direta com as famílias fundadoras.

O fato de **três em cada quatro respondentes ocuparem cargos de CEO** ou executivos de topo sugere o grau de centralização decisória e o papel estratégico que os SFOs exercem junto às

famílias. Nesses contextos, o diálogo sobre filantropia tende a ocorrer em torno de **valores, visão e coesão familiar, mais do que como produto financeiro.**

A presença de profissionais de **Wealth Planning (WP) e governança (24%)** sinaliza também uma abertura para conectar filantropia à arquitetura patrimonial, movimento ainda restrito, mas promissor.

## Cargo dos respondentes



### ! Insight

*A proximidade entre filantropia e governança familiar torna o SFO um laboratório de inovação para repensar o papel do patrimônio no longo prazo.*

## Multi Family Offices (MFOs)

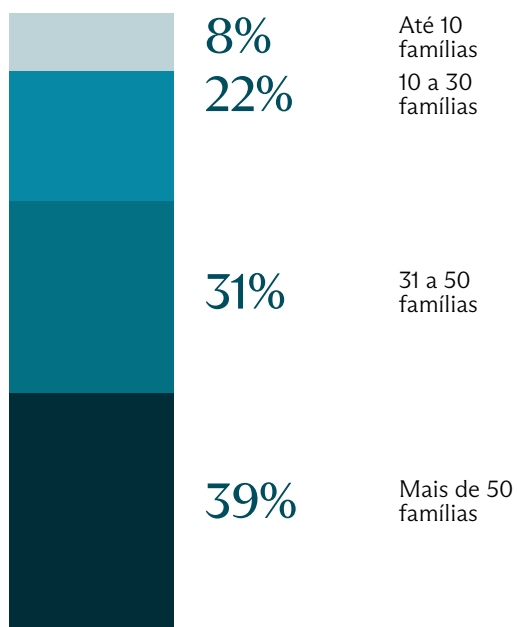
### Amostra

36 Multi Family Offices, representando **51,4%** da amostra total.

Os MFOs operam em um território crescente: **70% atendem mais de 31 famílias**, o que demanda **curadoria, personalização e fluidez na comunicação** para equilibrar expectativas, perfis e gerações distintas. A lógica aqui não é de controle, mas de conexão — o desafio é transformar volume em vínculo.

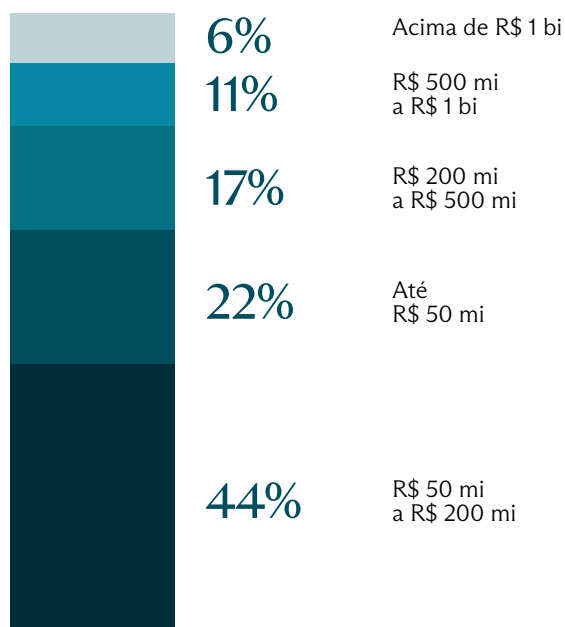
Embora o patrimônio médio varie amplamente (**com predominância entre R\$ 50 milhões e R\$ 200 milhões**), o que se destaca é a amplitude de atuação. Essas instituições se consolidam como **plataformas de aconselhamento integradas**, nas quais a pauta de filantropia pode funcionar como ativo relacional e diferencial competitivo.

## Média de Famílias Atendidas

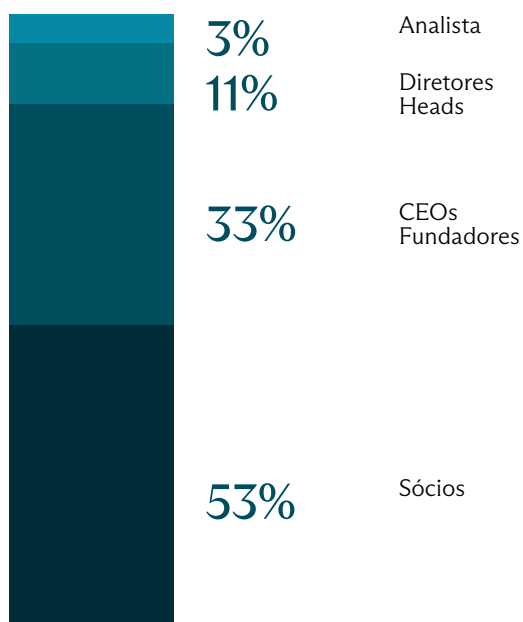


Predomínio de estruturas de atendimento ampliado, com foco em volume e diversificação de perfis.

## Patrimônio médio das famílias atendidas



## Cargos dos respondentes



A distribuição dos cargos — com 53% de sócios e 33% de CEOs ou fundadores — reforça que quem respondeu à pesquisa tem poder de decisão real, o que confere robustez às percepções levantadas.

### ! Insight

*Num mercado cada vez mais concentrado e relacional, o MFO que compreender a filantropia como instrumento de fidelização tende a se diferenciar no setor.*

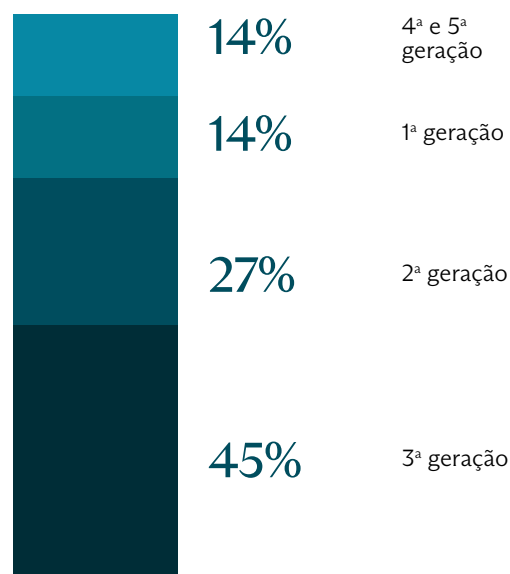
# Famílias

## Amostra

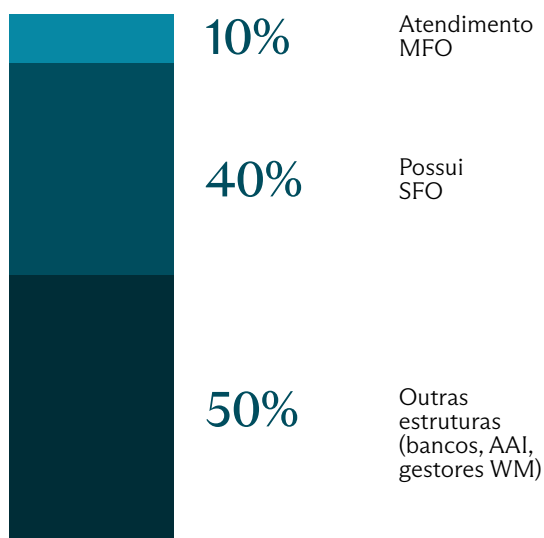
23 famílias filantropas.

Predominam **membros de terceira geração (45%)**, momento em que sucessão e legado se tornam temas centrais. São famílias que já consolidaram seu patrimônio e agora buscam **redefinir propósito e continuidade**. A forte presença dos respondentes em posições como **membros de conselho (71%)** e **líderes de filantropia (67%)** indica maturidade na governança e engajamento direto nas decisões sobre impacto.

## Geração em relação ao patrimônio



## Gestão do patrimônio



Metade das famílias atua fora de estruturas próprias de FO, por meio de **bancos, assessores e wealth managers** — sinal de que o ecossistema financeiro tradicional também é uma importante porta de entrada para conversas sobre doação e legado.

Ainda assim, **40% possuem SFO próprio e 10% são atendidas por MFOs**, revelando um campo em rápida transição e crescimento.



## Reflexão

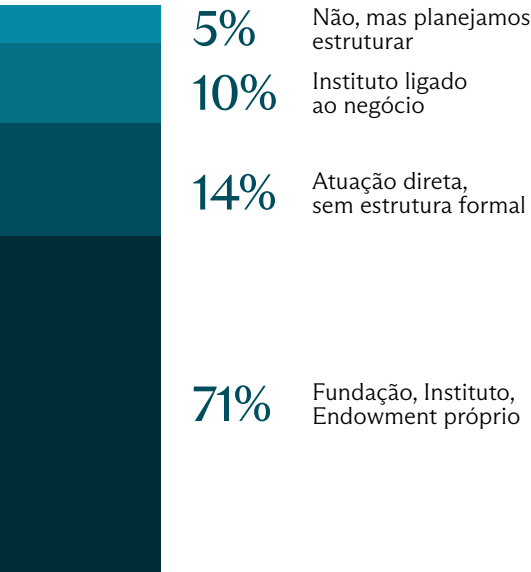
A sucessão patrimonial é também sucessão de sentido — e a filantropia tem se mostrado o espaço mais fértil para cultivar esse diálogo entre gerações.

A maioria das famílias participantes (71%) já estruturou sua atuação filantrópica por meio de **fundações, institutos ou endowments próprios**, o que indica **nível relevante de formalização entre as respondentes**. Ainda assim, coexistem perfis distintos: uma parcela mantém atuação direta, sem estrutura formal (14%), enquanto outras vinculam as doações ao negócio ou planejam estruturar no futuro.

Quanto aos valores doados, observa-se **amplitude de faixas**, com destaque para famílias que destinam **entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões anuais (30%)** e aquelas acima de **R\$ 10 milhões (25%)**. Embora não representem o universo total de grandes patrimônios, esses números sugerem **comprometimento financeiro expressivo** dentro do grupo analisado. A título de comparação, o volume investido por 23 fundações e institutos familiares foi de R\$ 17M (média) e R\$ 14M (mediana) em 2022 segundo o GIFE, totalizando cerca de R\$ 390M naquele ano.

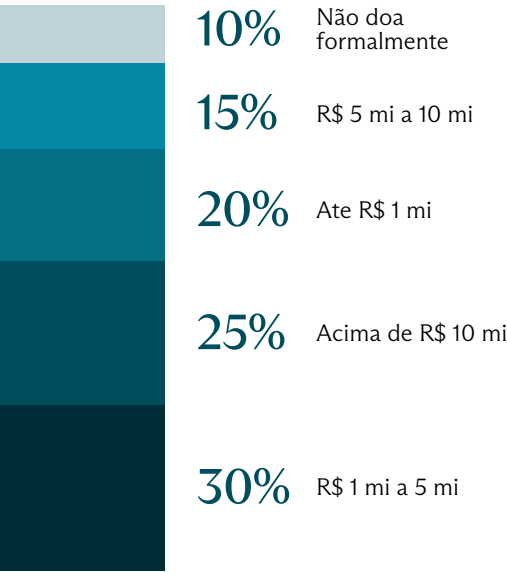
## Caracterização da amostra

### Possui estrutura formal de filantropia



Filantropia Institucionalizada

### Valores doados/ano



Quase 40% das famílias operam em patamar robusto (≥ R\$ 5 milhões/ano), equiparável a institutos consolidados.

Por fim, quando analisamos o que fazem as famílias se dedicarem a filantropia, temos:

**77%** Impacto social efetivo

**55%** Legado e perpetuação de valores

**18%** Engajamento da próxima geração

A leitura desses dados revela que a filantropia, para as famílias respondentes, ocupa um lugar de **propósito e coerência**, não apenas de imagem. O fato de **77% apontarem o impacto social efetivo** (que também apareceu nas falas como "redução de desigualdades" e "transformação social") como principal motivação indica uma busca por resultados concretos e mensuráveis — um deslocamento da doação simbólica para uma atuação orientada por causa e consequência.

Já os **55% que associam a prática ao legado e à perpetuação de valores** reforçam a dimensão intergeracional e identitária da filantropia, em que doar é também **continuar uma narrativa familiar de responsabilidade e ética social**.

O engajamento da próxima geração (18%), embora ainda minoritário, aponta uma agenda de futuro: **as famílias começam a enxergar a filantropia como linguagem de conexão entre gerações**, capaz de transmitir sentido e propósito em um contexto de abundância material. Em síntese, trata-se de uma filantropia que **fala mais de coerência do que de reputação**.

*“A gente tem compromisso com o Brasil: melhorar o país para ser mais justo, com oportunidades para todos.”*

**Teresa Bracher**

*“A filantropia é uma oportunidade de inverter o legado. É também um gesto de reparação: reconhecer de onde viemos e colocar o capital a serviço de quem está construindo mudança social.”*

**Camila Haddad**

*“Não há investimento que dê o retorno que a filantropia dá. O melhor resultado da minha vida é o social.”*

**Márcia Leal**

*“A filantropia começou na segunda geração da minha família. Sempre foi sobre legado e perpetuação de valores — e também sobre impacto social concreto.”*

**Tide Setubal**

*“O grande gap hoje está no mercado de capitais identificar e estruturar produtos financeiros de impacto. Ainda falta interesse em equilibrar de forma consciente risco, retorno e impacto. É justamente aí que podemos — e devemos — colocar energia e recursos filantrópicos para destravar esse movimento.”*

**Beatriz Johannpeter**

*“A nossa motivação é devolver um pouco dos privilégios que temos num país tão desigual.”*

**Filantropa entrevistada**

## 3.2 Análises e resultados

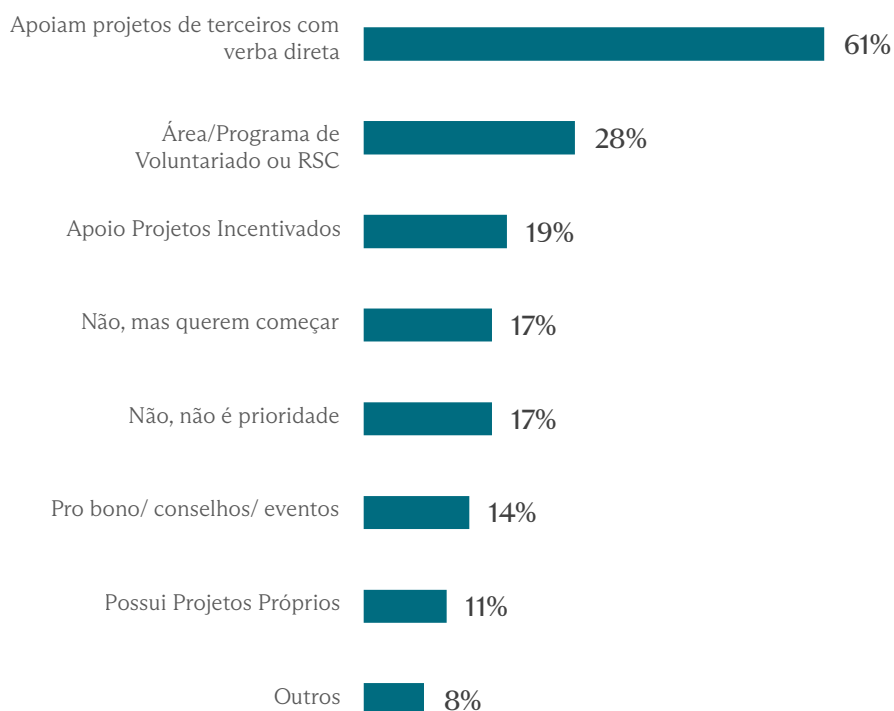
# Multi Family Office e filantropia

*A filantropia começa a ganhar espaço nas agendas dos MFOs, ainda de forma descentralizada e exploratória.*

Mais de **60% dos Multi Family Offices (MFOs)** já realizam **doações diretas a projetos de terceiros**, demonstrando que o tema entrou no radar institucional — mesmo que ainda sem estrutura ou estratégia clara. Trata-se de um primeiro movimento de engajamento, motivado mais por relações pessoais ou pela demanda de famílias específicas do que por uma visão integrada de impacto.

Ao mesmo tempo, **um terço (34%) dos MFOs ainda não possui envolvimento direto com filantropia**, embora parte manifeste intenção de começar. Esse grupo representa uma oportunidade de virada cultural: escritórios que dominam a gestão de patrimônio, mas ainda não traduziram essa expertise para o campo social.

## Envolvimento dos MFOs com Filantropia e Responsabilidade Social



\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

Cerca de **11% dos MFOs** já dão um passo além, conduzindo projetos próprios, enquanto **28% possuem área de RSC (responsabilidade social corporativa) ou programa de voluntariado**. Essa atuação, mesmo embrionária, reforça a percepção de que a filantropia pode funcionar como **ativo relacional**, fortalecendo vínculos internos e ampliando a conexão entre instituição de family office e famílias atendidas.

A **educação** desponta como principal causa mobilizadora entre os MFOs, seguida por iniciativas em **desenvolvimento social e sustentabilidade**, o que confirma o predomínio de temas vistos como tangíveis e de retorno reputacional positivo. Em mercados mais maduros, como Suíça e Reino Unido, observa-se padrão semelhante — a filantropia começa pelo “seguro” e evolui conforme a capacidade de mensuração e engajamento estratégico cresce.

## Atuação das famílias atendidas em filantropia

***A filantropia familiar ainda é majoritariamente reativa, mas começa a se aproximar da gestão patrimonial.***

Três em cada quatro Multi Family Offices (MFOs) relatam que ao menos uma de suas famílias apoia organizações de terceiros, e seis em cada dez fazem doações pontuais. Os dados revelam uma filantropia ainda predominantemente reativa, guiada mais por relações pessoais e oportunidades de curto prazo do que por estratégia de legado.

Nos MFOs, o número não traduz o comportamento médio das famílias, mas o fato de haver pelo menos uma doadora em cada family office. Essa diferença é importante: mostra que, embora o tema esteja presente, há distância entre o gestor e as práticas filantrópicas de seus clientes — um campo fértil para aprofundar o aconselhamento e transformar dispersão em propósito compartilhado.

### ! Para pensar

*Como transformar a filantropia de ação tática em pilar estratégico de relacionamento e diferenciação no portfólio de serviços de um MFO?*

Nos Single Family Offices (SFOs), o cenário é outro. 63% afirmam que as famílias possuem institutos próprios, o que indica nível maior de institucionalização e acompanhamento das doações. A filantropia tende a fazer parte da governança familiar e das conversas sobre sucessão, funcionando como elo entre gerações e valores.

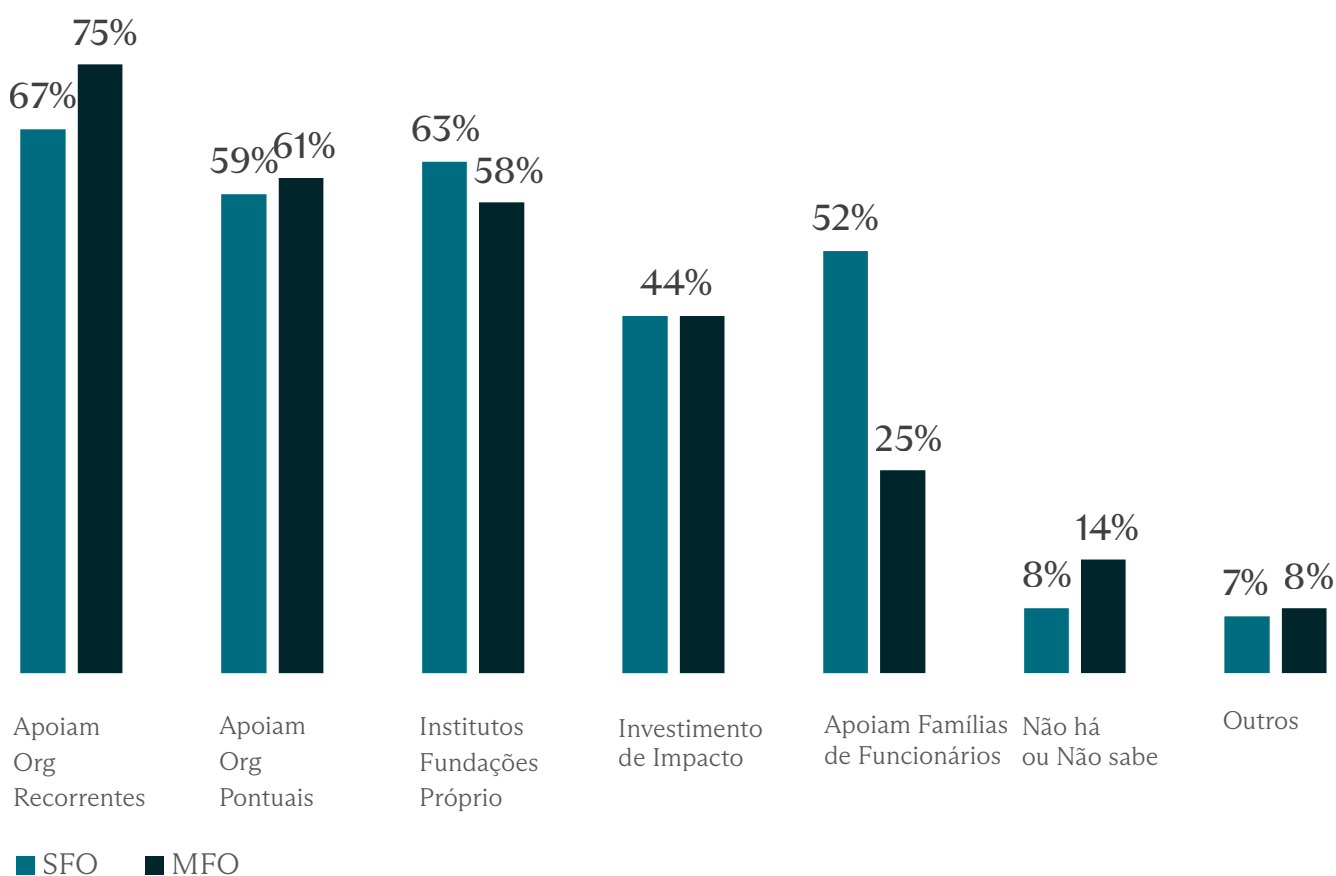
Curiosamente, o investimento de impacto surge no mesmo patamar (44%) entre SFOs e MFOs, mostrando que a busca por formas híbridas de impacto se espalha de forma transversal — conectando quem doa e quem investe sob uma mesma lógica de propósito.

Nos MFOs, a filantropia assume caráter mais amplo e relacional, atuando como ponte com as famílias; nos SFOs, é mais institucionalizada e integrada à gestão de patrimônio. Essa distinção sinaliza caminhos complementares: enquanto um modelo amplia o acesso, o outro consolida a estrutura.

### ! Para pensar

*Como os FOs podem evoluir da intermediação passiva para o aconselhamento ativo — ajudando famílias a transformar doação em estratégia de legado?*

## Comparativo: formas de atuação social das famílias atendidas por SFO e MFO



\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

## Abordagem da agenda de filantropia

*A filantropia entrou na pauta patrimonial, mas com níveis distintos de maturidade entre SFOs e MFOs.*

Nos Single Family Offices (SFOs), a filantropia aparece mais consolidada: 52% tratam o tema de forma estruturada, o que reflete a proximidade com as famílias e o envolvimento direto nos processos de governança e sucessão. Nesses casos, o family office tende a ser um braço estratégico, participando de comitês e decisões (55%), e não apenas de tarefas operacionais. A filantropia aparece como instrumento de coesão familiar e continuidade de valores.

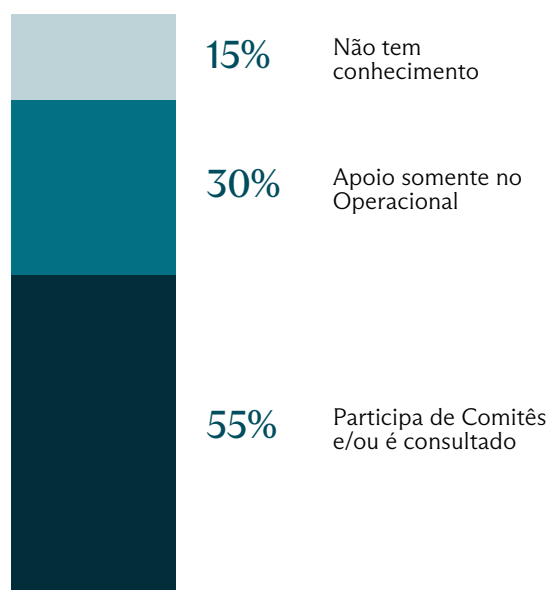
De toda forma, existe uma oportunidade de o SFO se posicionar e liderar o tema, principalmente para o público que não tem conhecimento das práticas filantrópicas da família (15%) e aqueles que já realizam alguma suporte operacional (30%).

Nos Multi Family Offices (MFOs), a pauta é mais difusa. Embora **47% abordem o tema sob demanda**, a conversa costuma surgir de **forma reativa**, quando trazida pelos próprios clientes. Isso revela interesse latente, mas ainda sem método ou linguagem comum para orientar as famílias.

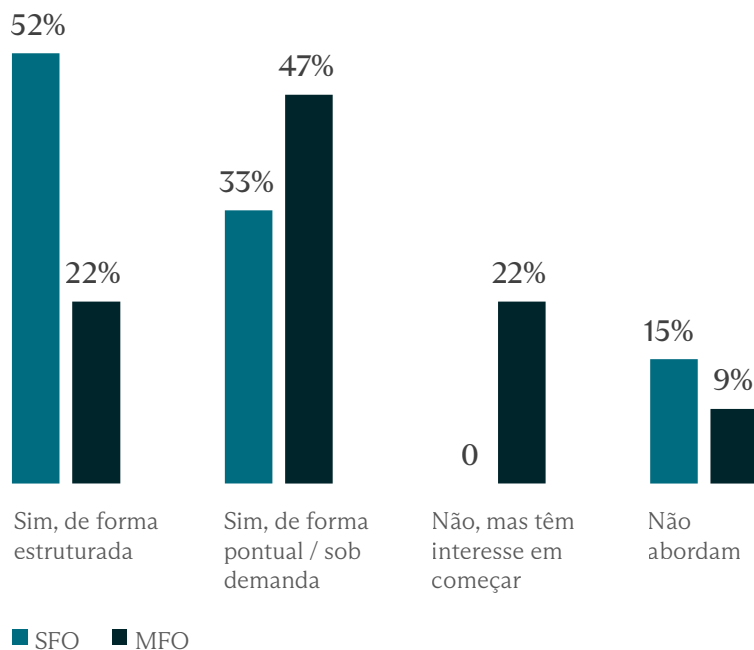
O fato de **22% manifestarem intenção de começar sinaliza potencial de crescimento** — especialmente à medida que **novas gerações e herdeiras mais engajadas** passam a questionar o uso social do patrimônio.

A ausência total do tema é baixa (entre 9% e 15%), o que confirma que a filantropia já entrou nas conversas patrimoniais. O desafio agora é transformá-la em prática consistente, integrando-a aos pilares de investimento e governança.

### Participação dos SFO na agenda de filantropia:



## Comparativo sobre a abordagem da pauta da filantropia



### ⚠ Para pensar

*Como os family offices podem migrar da resposta pontual à construção de uma agenda contínua de propósito, capaz de gerar valor simbólico e estratégico para as famílias?*

## Interesse das famílias em filantropia

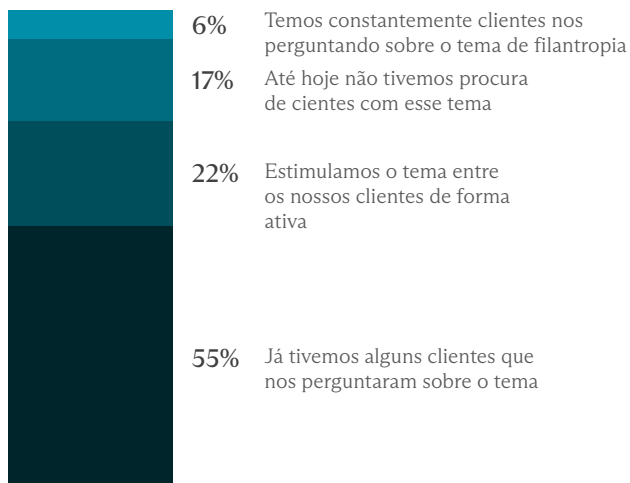
***Cresce a curiosidade das famílias sobre filantropia, mas poucos MFOs transformam esse interesse em oportunidade de relacionamento e valor. O desafio, por outro lado, é perceber a demanda silenciosa que existe sobre o interesse no tema.***

Mais da metade dos **Multi Family Offices (55%)** afirma já ter recebido perguntas de clientes sobre filantropia — um sinal claro de que o tema ganhou espaço nas conversas patrimoniais. Ainda assim, a maioria desses contatos ocorre de forma pontual e reativa, quando a família traz o assunto espontaneamente, sem planejamento estruturado.

Apenas **22% dos MFOs** declaram **estimular ativamente o tema**, o que mostra uma oportunidade ainda pouco explorada: traduzir esse interesse difuso em uma **estratégia de engajamento contínuo**, com propostas de valor claras e conexões com o ecossistema de impacto.

Entre os escritórios, **17% nunca tiveram demanda de clientes por filantropia e apenas 6% têm clientes constantemente demandando o tema**. O que reforça que a filantropia, embora presente no discurso, **ainda não se consolidou como serviço**. Essa lacuna entre curiosidade e ação estratégica representa um ponto de virada: quem souber ocupá-la com conteúdo, curadoria e aconselhamento tende a se diferenciar no mercado.

## Procura dos clientes por apoio em Filantropia (MFO)



### ⚠ Para pensar

*E se transformarmos uma pergunta ocasional em uma jornada de aconselhamento e valor contínuo para as famílias?*

## Quem puxa o tema de filantropia

***A pauta ganha novas vozes — mulheres e sucessores(as) passam a conduzir a conversa sobre impacto e legado.***

Nos Single Family Offices (SFOs), a filantropia ainda se concentra no núcleo familiar fundador, normalmente representado pelo patriarca ou matriarca. Essa centralização confere identidade e coerência às doações, já que se alinham aos valores e desejo de legado de cada família, ainda que coexistam desafios como o da continuidade quando há mudança geracional.

Já nos Multi Family Offices (MFOs), o protagonismo é mais distribuído. Mulheres (25%) e herdeiros(as) da nova geração (47%) emergem como as vozes centrais que introduzem o tema, refletindo uma transformação cultural em andamento. A filantropia, nesses casos, passa a ser expressão de valores pessoais, éticos e de pertencimento, e não apenas instrumento de sucessão patrimonial.

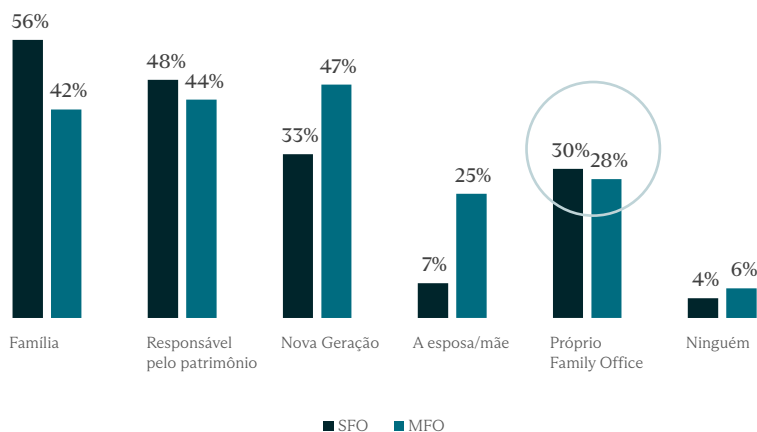
*“O family office pode formar, educar e apoiar a próxima geração. Quando ele faz isso bem, ajuda a perpetuar valores, não só patrimônio.”*

**Anna Backheuser**

Esse movimento redefine o papel dos FOs: mais do que administrar recursos, eles precisam interpretar novas sensibilidades — traduzindo propósito em estratégia. A multiplicidade de agentes amplia o diálogo, mas também exige novas linguagens e formatos de escuta.



## Pessoas que trazem mais o tema



### ! Para pensar

*Como os FOs podem transformar essa pluralidade de vozes em convergência estratégica, sem diluir a identidade familiar?*

\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

## Gestão de filantropia

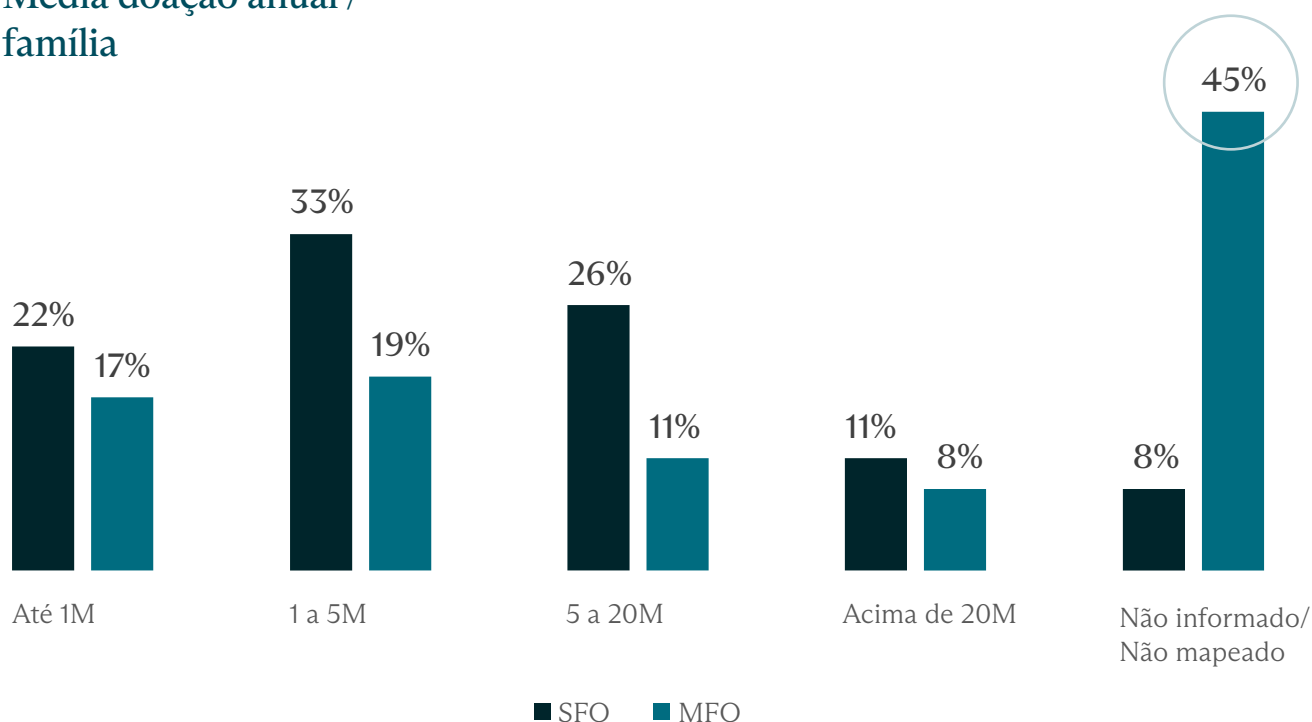
***Rastrear é o primeiro passo para amadurecer. A gestão das doações ainda é incipiente, mas revela espaço para evolução patrimonial e reputacional.***

Entre os Single Family Offices (SFOs), 93% já rastreiam quanto as famílias doam — um sinal de maturidade e de integração crescente entre filantropia, governança e sucessão. Já nos Multi Family Offices (MFOs), quase metade ainda não mensura o volume destinado a causas sociais, o que mostra uma lacuna e uma oportunidade importante na gestão estratégica do tema.

Essa diferença reflete modelos distintos de operação: enquanto os SFOs lidam com uma única família, os MFOs administram múltiplos perfis e valores, o que torna mais difícil incorporar métricas comuns de impacto. Ainda assim, esse cenário representa uma oportunidade concreta — estruturar ferramentas de acompanhamento pode agregar valor percebido e fortalecer o relacionamento com os clientes.

A medição do volume doado — seja em reais, tempo ou influência — é mais do que uma boa prática de transparência: é um indicador simbólico de visão de futuro. Integrar esses dados aos relatórios financeiros e patrimoniais amplia a compreensão sobre como o capital gera impacto, tanto econômico quanto social.

## Média doação anual / família



### ! Para pensar

*E se os Family Offices passassem a gerir e reportar as doações com o mesmo formato que realizam com os investimentos?*

*“O family office ou o banco deveriam replicar o que já fazem bem em investimentos: especialista, métrica, monitoramento, incentivo. É só aplicar essa lógica à filantropia.”*

**Fernando Simões Filho**

*“A gente ainda faz filantropia de forma muito apaixonada. Falta pragmatismo, falta avaliação e gestão de impacto.”*

**Márcia Leal**

*“Se o banco está com o operacional, ele poderia se encarregar da avaliação e da gestão de impacto. Tem que ser um pacote completo.”*

**Bia Fiuza**

## Barreiras à filantropia: o que dizem os FO sobre as famílias

***Na visão dos Family Offices, o avanço da filantropia familiar esbarra mais em prioridades e repertório do que em recursos financeiros.***

A principal barreira identificada pelos SFOs em relação às famílias que atendem é a falta de prioridade ou tempo (44%), principalmente por já acreditarem fazer o suficiente (22%). Além disso, embora as famílias reconheçam a importância social da filantropia, ela disputa espaço com outras demandas patrimoniais.

*“Se o cliente demandar, nós vamos fazer. O maior impeditivo de a agenda avançar é o próprio cliente trazer o tema.”* **Multi Family Office respondente.**

*“Muitos de nossos clientes estão desenvolvendo seu próprio capital e não tiveram eventos de liquidez, o que faz com que esse tema não seja priorizado no momento.”* **Family office respondente.**

*“Nós não priorizamos o assunto porque o cliente não prioriza o assunto.”* **Family office respondente.**

Já para os MFOs, de longe, o obstáculo mais recorrente é a ausência de conhecimento sobre como começar (78%), contrastando com apenas 19% de menções dos SFOs. Muitos escritórios relataram que os clientes têm vontade de contribuir, mas não sabem por onde começar nem em quem confiar, o que reforça a necessidade de um papel mais consultivo por parte dos FOs.

*“O family office pode — e deve — liderar a reflexão sobre quanto vai para investimento e quanto vai para doação. Isso deveria ser uma boa prática.”*

**Tide Setubal.**

*“O family office deveria ser instrumentador de conhecimento. Eles têm ferramentas para ajudar a medir eficiência social, não só retorno financeiro.”*

**Cristiane Sultani.**

Aspectos como questões jurídicas e tributárias (33% nos MFOs e 15% nos SFOs), falta de confiança no terceiro setor (28% e 15%, respectivamente) e visão tardia (legado/aposentadoria - 25% e 4%) também aparecem, mas com peso secundário.

Nos SFOs, onde há estruturas mais maduras e herdeiros(as) menos expostos ao cotidiano do negócio, as barreiras tendem a ser de caráter simbólico: como tornar a filantropia parte do mandato da família, e não apenas uma extensão pessoal. Já nos MFOs, o desafio é criar linguagem e metodologia comuns para apoiar famílias em estágios muito distintos de engajamento.

## Barreiras em relação às famílias - perspectivas do Family Office

Categoria	SFO (%)	MFO (%)	Interpretação
Falta de conhecimento sobre como começar	19%	78%	Barreira mais percebida nos MFOs. Oportunidade de criar um espaço de confiança técnica para as famílias
Falta de Tempo e/ou Priorização	44%	36%	Pauta concorre com outras demandas da gestão de patrimônio/familiar
Questões Jurídicas e Tributárias	15%	33%	MFO sentem que insegurança fiscal e falta de incentivos fiscais podem ser uma barreira
Falta de Confiança no 3º setor	15%	28%	Falta de entendimento em como a doação é utilizada
Visão Tardia (legado/ aposentadoria)	4%	25%	Os próprios MFOs acreditam que é um tema "mais tardio" para as famílias
Já estruturado / Suficiente	22%	6%	SFO consideram a filantropia da família mais maduro/organizado

\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

### ⓘ Para pensar

*Como o FO lidaria se as famílias comesçassem a demandar serviços filantrópicos?*

*E por que não preparar seus times para abordar e falar sobre o tema de filantropia e legado com as famílias?*

## Barreiras à filantropia: o que dizem os FO sobre seus próprios times

***Nos próprios Family Offices, o desafio está menos em recursos e mais em prioridade, cultura e capacidade de aconselhamento.***

Quando olham para dentro, os Family Offices reconhecem limitações estruturais e culturais que dificultam uma atuação mais estratégica na agenda de filantropia. O principal entrave é a baixa priorização do tema (36% nos MFOs e 37% nos SFOs) — um reflexo da predominância de rotinas financeiras e operacionais que ainda ocupam o centro da gestão patrimonial, principalmente para multi family offices pelo fato de atenderem diversas famílias.

Nos MFOs, o segundo gargalo é a falta de conhecimento técnico e repertório (33%), o que compromete a capacidade de oferecer orientação qualificada às famílias. Muitos escritórios relatam que o tema “fica na gaveta” por falta de especialistas, tempo ou clareza sobre como precificar esse serviço. A ausência de cultura organizacional voltada a filantropia também limita o diálogo com clientes que desejam evoluir nesse campo.

Nos SFOs, por outro lado, o segundo obstáculo mais citado é a filantropia centralizada fora do family office (22%). Embora estejam mais próximos das famílias e conheçam suas motivações, esses family offices raramente dispõem de processos formais, métricas ou responsáveis dedicados à filantropia.

Categoria	SFO (%)	MFO (%)	Interpretação
Falta de priorização / Foco	37%	36%	Tema abaixo das pautas financeiras
Falta de conhecimento / Formação	15%	33%	Nos MFOs, o índice é mais que o dobro do que nos SFOs
Filantropia centralizada fora do Family Office	22%	-	Exclusivo dos SFOs – com estruturas próprias mais maduras
Falta de demanda e/ou engajamento da família	11%	6%	Oportunidade para entender se existe demanda ou não
Falta incentivo institucional	7%	6%	Um dos principais fatores para mudança no MFO

\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

## Barreiras à filantropia: e o que dizem as famílias sobre os FO

***As famílias não pedem mais eficiência financeira — pedem coerência, preparo e escuta qualificada dos Family Offices.***

Na visão das famílias, o desafio não está não está somente no dinheiro, mas no desalinhamento entre valores, propósito e conhecimento técnico. Quase oito em cada dez (78%) apontam a falta de preparo específico em filantropia como principal barreira, seguida por foco excessivo em performance financeira (57%) e pouca priorização do tema (48%).

*“O family office precisa de escuta ativa. Antes de oferecer produtos, tem que entender o que a família valoriza — o propósito vem antes da planilha.”*

**Filantropa entrevistada**

Essa leitura contrasta fortemente com a dos Family Offices. Enquanto os FOs mencionam falta de tempo, estrutura e prioridade, as famílias interpretam o mesmo cenário como falta de propósito e sensibilidade. O que para uns é “operacionalidade limitada”, para outros soa como ausência de visão e conexão humana.

Mais de 40% das famílias também citam conflito de interesse entre investimento e doação, além de desalinhamento com causas e valores familiares (35%). O dado reforça a percepção de que muitos FOs ainda enxergam a filantropia como uma transação, não como uma relação de confiança. Poucas mencionam custo como uma possível barreira (13%), o que confirma: o obstáculo não é financeiro, é cultural, demandante e simbólico.

*“O family office não nasceu para fazer filantropia. Ele nasceu para rentabilizar patrimônio, não para redistribuir riqueza — mas pode aprender a fazer as duas coisas.”*

**Daniella Raimundo**

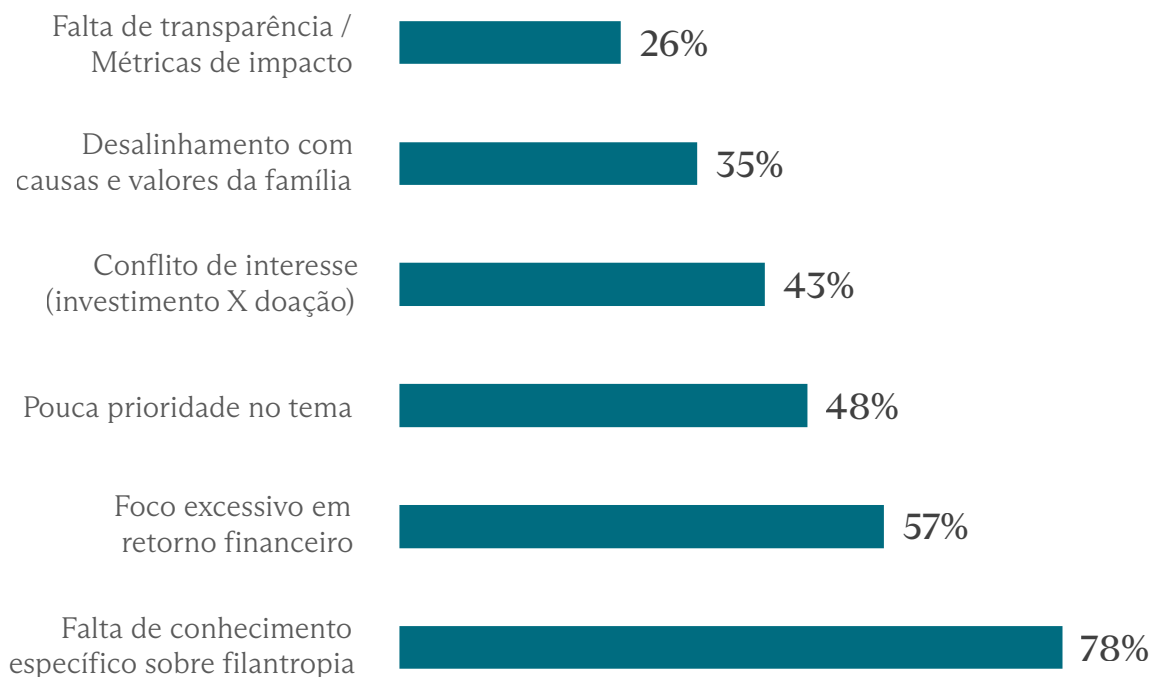
*“O family office deveria tratar a filantropia como trata a carteira de investimentos: com estratégia, acompanhamento e propósito.”*

**Luiz Fernando Figueiredo**

*“É uma oportunidade maravilhosa de usar a filantropia como mola propulsora de relacionamento. Porque a relação financeira é isso: não está me entregando, eu vou para o outro. Na filantropia é diferente e, com o tempo, podemos construir cases — acompanhar, por exemplo, uma jornada de múltiplos anos e entender o valor gerado da filantropia. Tenho certeza de que, se forem medir, a aderência dessas famílias daqui a dois ou três anos será muito maior, porque vão ver no family office uma relação de confiança e construção coletiva, não só de ‘cuida do meu dinheiro.’”*

**Rodrigo Pipponzi**

## Principais fatores trazidos pelas famílias



\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

*“Falta quem acolha o todo: o patrimônio, o desejo e o que cada pessoa quer gerar no mundo. As conversas sobre gestão ainda são fatiadas entre proteger, diversificar e maximizar, sem perguntar o que se quer fomentar.”*

**Camila Haddad**

*“Falta gente que entenda de verdade o campo. O family office pode até provocar, mas precisa trazer especialistas, senão vira conversa rasa.”*

**Anna Backheuser**

*“Existe um conflito de interesse óbvio: o family office ganha quanto mais dinheiro está sob gestão. Filantropia é despesa que sai desse bolo.”*

**Marco Kelson Kertzman**

## Serviços oferecidos nos SFOs

***Os SFOs já realizam serviços operacionais das atividades filantrópicas, mas ainda avançam pouco na transformação desse serviço em estratégia de valor.***

A maioria dos Single Family Offices (SFOs) já atua na gestão financeira das doações (63%) e em aspectos jurídico-tributários (52%), o que reforça uma lógica de backoffice filantrópico: foco em execução e controle, menos em reflexão e aconselhamento. Esses serviços são considerados “seguros”, pois dialogam com áreas já consolidadas do FO — compliance, due diligence e governança.

Ainda assim, há espaço para evolução. Poucos escritórios oferecem curadoria ou acompanhamento de projetos sociais (7%), mas um em cada quatro indica parceiros do terceiro setor. Apenas 7% veem potencial em oferecer estratégia de filantropia às famílias. Isso se dá pois muitas das famílias atendidas pelos single family offices já possuem uma estrutura robusta. No entanto, há oportunidade em fortalecer esse suporte às famílias que ainda doam de forma reativa, principalmente em indicações e curadoria de projetos.

*“As famílias querem doar mais, mas não têm confiança nas organizações e não sabem por onde começar.”*

**Karin Srougi**

### ! Para pensar

*Como os single family offices podem integrar uma agenda de filantropia para além tarefas administrativas?*

*“Curadoria de projetos é essencial. As pessoas têm medo de errar, precisam de alguém que passe confiança e diga: esse sim, esse não, esse talvez.”*

**Tide Setubal**

*“As pessoas querem doar, mas são preguiçosas. Não sabem por onde começar. O banco pode pesquisar, apresentar causas e facilitar esse caminho.”*

**Teresa Bracher.**

Entre os que reconhecem potencial de expansão, predominam justamente os temas de compliance (22%) e indicação de parceiros (18%), reforçando a tendência de buscar soluções tangíveis e de baixo risco antes de avançar para o aconselhamento sobre propósito e impacto.



Serviços oferecidos	SFO (%)
Gestão Financeira das doações	63%
Jurídico/Tributário	52%
Compliance e Due Diligence	37%
Indicação de parceiros do terceiro setor	26%
Marketing e Comunicação	22%
Curadoria / Acompanhamento de projetos	7%

\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

### ! Insight

*Mesmo gerindo o patrimônio de uma única família, geralmente elas são compostas por diversos núcleos e gerações, com visões diversas.*

*O SFO pode ampliar sua relação com os diferentes membros mapeando interesses e desejos em relação às doações individuais, que nem sempre são conhecidas pela própria família como um todo.*

Serviços que poderiam oferecer	SFO (%)
Jurídico/Tributário	30%
Compliance e Due Diligence	22%
Indicação de parceiros do terceiro setor	18%
Desenvolvimento de projetos próprios, política de filantropia	11%
Gestão Financeira das doações	7%
Estratégia de Filantropia	7%

\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

## Serviços oferecidos nos MFOs

***Entre execução e oportunidade, os MFOs começam a enxergar a filantropia como campo de diferenciação e conexão com as famílias.***

A maioria dos Multi Family Offices (MFOs), ainda que de forma pontual, oferece serviços de gestão financeira (53%) e jurídico-tributário (39%) mantendo a filantropia sob um lógica técnico-operacional e de compliance (36%) e ainda não propositiva como um serviço diferenciado. Esse enquadramento demonstra o tamanho potencial que os MFO possuem em se estruturar em serviços operacionais, de aconselhamento estratégico e o diálogo com as novas demandas das famílias.

Um quarto dos escritórios ainda não oferece nenhum serviço relacionado à filantropia, embora 100% reconheçam que poderiam fazê-lo. Essa combinação — com consciência de potencial — revela uma fase de transição: o tema já é percebido como oportunidade, mas ainda carece de método, linguagem e prioridade interna.

Em relação aos serviços potenciais, os MFOs apontam curadoria e apoio estratégico (42%), estruturação jurídica (38%) e gestão financeira (33%) como áreas com espaço para expansão. Essas escolhas indicam que o campo está evoluindo para profissionalizar a ponte entre famílias e o ecossistema social, agregando valor ao relacionamento.

*“O family office otimiza o que a família quer fazer — ele estrutura, organiza e tira o peso operacional, mas o propósito precisa vir de quem doa.”*

**Anna Backheuser**

*“A curadoria de projetos e a educação da família em filantropia são essenciais. Quando o banco fala, as pessoas ouvem.”*

**Bia Fiuza**

### ⓘ Para pensar

*E se os MFOs tivessem alguém dedicado ou fizessem parcerias com consultores para oferecer suporte estratégico para seus clientes?*

Serviços oferecidos	MFO (%)
Gestão Financeira das doações	53%
Indicação de Parceiros	42%
Jurídico/Tributário	39%
Compliance e Due Diligence	36%
Marketing e Comunicação	8%
Planejamento e Conversas	6%
Nenhum serviço	25%

\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

Serviços que <b>poderiam</b> oferecer	MFO (%)
Curadoria / Apoio na Estratégia	42%
Jurídico/Tributário e Estruturação	38%
Gestão Financeira	33%
Compliance e Due Diligence	22%
Inclusão do tema no planejamento patrimonial	8%

\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.



## O que as famílias esperam do Family Office

***As famílias querem que o Family Office seja além de gestor de patrimônio um parceiro de propósito.***

Os dados mostram que as famílias desejam que os Family Offices assumam o papel de ponte, mentor e curador — conectando pessoas, causas e oportunidades de impacto. Três em cada quatro famílias buscam curadoria de organizações confiáveis, mentoria em filantropia estratégica e conexões com o ecossistema (70%), sinalizando que credibilidade e rede se tornaram ativos tão valiosos quanto performance financeira.

A dimensão educativa também ganha força: 60% das famílias desejam participar de learning journeys e 45% pedem programas de legado e sucessão, revelando uma filantropia que é tanto instrumento de impacto social quanto espaço de transmissão de valores entre gerações.

*“Learning journeys e programas para novas gerações funcionam. A experiência direta é o que forma consciência.”* **Filantropa entrevistada**

*“O family office pode ajudar conectando famílias e criando redes de pares. Programas de mentoria e jornadas de aprendizado fariam enorme diferença.”*

**Marco Kelson Kertzman**

*“As learning journeys são acolhedoras e têm alto impacto de mudança.”*

**Cristiane Sultani**

*“Learning journeys funcionam porque sensibilizam. Mas é preciso mostrar a realidade completa — o contexto, a desigualdade, a urgência.”*

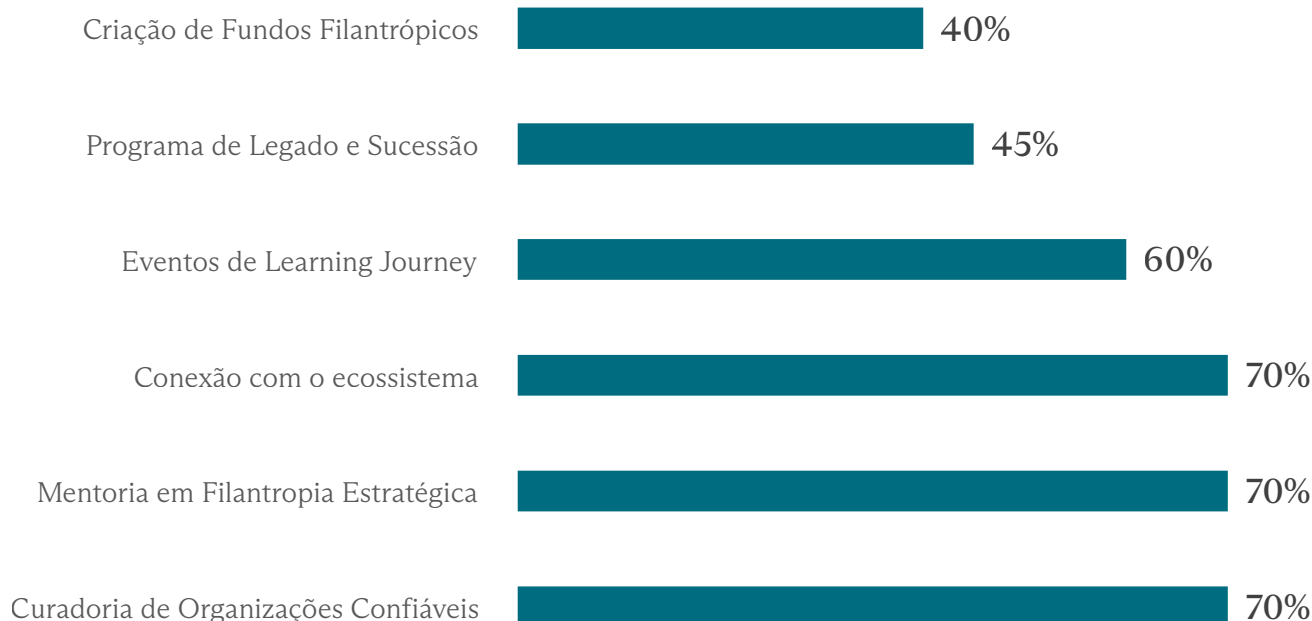
**Caterina Coser Di Pasquale**

O desejo por fundos filantrópicos próprios (40%) reforça a busca por institucionalização e autonomia. Mas o que mais emerge é a expectativa de um Family Office mediador qualificado, capaz de traduzir o campo social em linguagem de governança e investir na continuidade simbólica do patrimônio — o legado como forma de coerência entre o que se tem e o que se faz.

Apesar do desejo crescente por apoio estratégico, nem todas as famílias acreditam que os Family Offices devam se especializar em filantropia — muitas reconhecem que a lógica de atuação e o mindset financeiro nem sempre se alinham à escuta e à complexidade social que o campo exige.

Ainda assim, há consenso de que saber identificar e indicar especialistas qualificados é uma competência indispensável para qualquer FO que pretenda apoiar de forma legítima a jornada filantrópica de seus clientes.

## Principais fatores trazidos pelas famílias



\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

### ! Para pensar

*Como o family office pode se relacionar com o campo filantrópico e ampliar o seu conhecimento?*

Os três blocos revelam um movimento nítido de amadurecimento — ainda que assimétrico — entre famílias, SFOs e MFOs na integração da filantropia à gestão patrimonial. Enquanto os SFOs dominam o operacional e consolidam uma atuação institucionalizada, ainda limitada ao backoffice (gestão financeira e compliance), os MFOs começam a perceber na pauta uma oportunidade de diferenciação, mas seguem com baixa priorização e atuação reativa.

Já as famílias sinalizam uma virada cultural: esperam menos controle e mais sentido, valorizando curadoria, mentoria e conexões com o ecossistema — ou seja, querem que o Family Office evolua de executor para mediador de propósito e legado. No entanto, percebe-se a importância de as famílias demandarem mais para os family offices, até para que a demanda chegue de forma mais clara. A fronteira competitiva dos Family Offices dessa forma já é relacional, não apenas técnica.

## O que impulsionaria o MFO a avançar na agenda

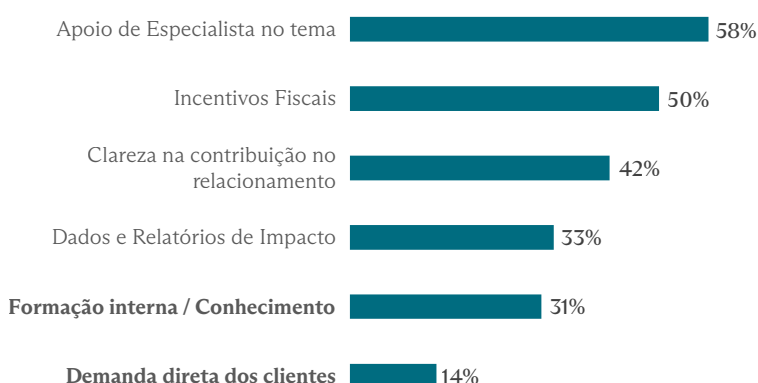
*O interesse é alto, mas falta método, clareza e confiança para transformar intenção em prática estratégica.*

Os dados revelam um paradoxo típico dos Multi Family Offices: 89% estão abertos a oferecer produtos ou experiências em filantropia, mas a maioria ainda depende de demanda dos clientes (42%) para agir. Essa postura reativa reflete uma cultura transacional, na qual a filantropia só entra na pauta quando há incentivo externo — seja de famílias, pares ou do próprio mercado.

Entre os fatores que poderiam destravar o avanço, 58% apontam o apoio de especialistas, e metade cita os incentivos fiscais como estímulo decisivo, evidenciando que o desafio não é apenas técnico, mas de segurança regulatória e legitimidade no campo social. A falta de formação interna (31%) e de clareza sobre o papel do MFO no relacionamento com o cliente (42%) também mostra que o tema ainda não foi integrado à estratégia institucional.

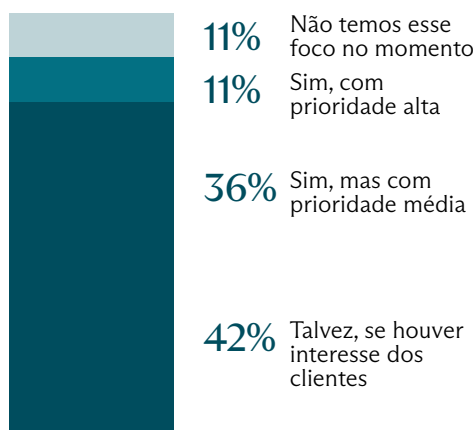
Mais do que vontade, falta visão de valor: muitos MFOs enxergam a filantropia como serviço complementar, quando ela poderia ser diferencial competitivo — uma via de conexão, reputação e fidelização de longo prazo.

### Principais fatores que estimulariam o avanço da agenda



\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

### Interesse em oferecer produtos / experiências em filantropia



## O que impulsionaria o SFO a avançar na agenda

***O tema está consolidado no radar, mas falta urgência e protagonismo para transformá-lo em prioridade estratégica.***

Nos Single Family Offices, a filantropia já faz parte da conversa patrimonial, mas ainda com oportunidade de expansão. A maioria dos escritórios reconhece o valor simbólico e reputacional do tema, porém avança lentamente na sua incorporação ao portfólio de serviços.

O tema parte muito da família. Incentivos fiscais (26%) e clareza na contribuição do FO ao relacionamento familiar (22%) aparecem como os principais gatilhos de avanço, seguidos pela presença de especialistas (15%), o que revela que o campo ainda busca segurança técnica e narrativa de valor, e ainda, para aqueles que já possuem uma filantropia robusta, incentivos fiscais poderiam ser atrativos para que expandir as conversas com a família.

Mais de 78% dos SFOs afirmam ter algum nível de interesse em oferecer produtos ou experiências em filantropia, mas só 15% tratam o tema como prioridade alta. Essa baixa urgência reflete um paradoxo: mesmo em estruturas que se demonstram mais maduras e próximas das famílias, a filantropia ainda compete por espaço com as pautas financeiras e sucessórias, permanecendo secundária na agenda executiva.

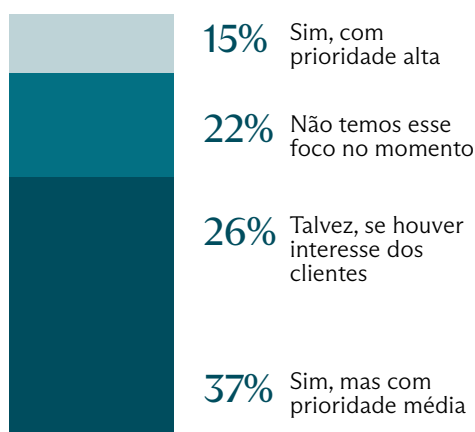
O movimento de transição geracional e o fortalecimento do olhar de legado — especialmente entre mulheres e herdeiros — tendem a pressionar por uma atuação mais intencional e estratégica nos próximos anos.

### Principais fatores que estimulariam o avanço da agenda



\*O respondente poderia escolher mais do que uma opção.

### Interesse em oferecer produtos / experiências em filantropia



Em resumo, enquanto os MFOs demonstram entusiasmo latente, mas dependem de demanda externa e apoio técnico para agir, os SFOs já reconhecem a relevância da filantropia e possuem membros das famílias engajados em alguma instância, porém ainda trata como prioridade imediata. Nos MFOs, a barreira é cultural e estrutural — falta clareza sobre o valor estratégico do tema; nos SFOs, é de timing e foco — a pauta está presente, mas diluída entre outras frentes patrimoniais. Em ambos, o avanço depende de especialização, confiança regulatória, narrativa de propósito e demanda da família, mais do que, especialmente, recursos financeiros.

## Qual deve ser o papel dos Family Offices na filantropia

***As famílias esperam menos gestão e mais visão — um papel de educador, articulador e parceiro estratégico.***

As famílias querem que os Family Offices transcendam a função operacional e assumam um papel mais inspirador e formador. Uma em cada quatro famílias (25%) deseja que o FO atue como educador e conector, promovendo aprendizado, aproximando pares e estimulando o engajamento das novas gerações. Essa demanda reflete uma transição: a filantropia deixa de ser apenas sobre “para quem doar” e passa a ser sobre “como e por que doar”, conectando propósito, legado e governança.

*“O family office pode ajudar muito se promover encontros e learning journeys entre pares. As famílias aprendem com outras famílias.”* **Renata Minerbo**

*“O papel mais potente que um family office pode exercer é o de facilitar encontros. É nos encontros que a transformação acontece. As famílias estão sedentas por conexão e sentido. O desafio é aumentar a implicação — não o controle.”* **Nathalie Zogbi**

*“O family office que entende a importância de inspirar — de trazer outras famílias, casos reais, gente que faz —, esse muda o jogo.”*  
**Anna Backheuser**



O modelo consultivo e reflexivo (20%) também ganha relevância, sugerindo que as famílias querem um FO capaz de ajudar a repensar o mandato do patrimônio e integrar impacto à gestão de longo prazo. Já o papel operacional (20%), embora ainda presente, tende a se tornar complementar — necessário, mas insuficiente para gerar valor simbólico e reputacional.

Por outro lado, 5% das famílias preferem manter o tema exclusivamente sob responsabilidade familiar, reforçando que nem todas acreditam que os FOs devam se especializar em curadoria filantrópica; o essencial é que saibam indicar bons especialistas e construir pontes confiáveis.

*“O family office precisa ser mais propositivo. Não é só executar o que a família manda, é trazer possibilidades, inspirar e mostrar caminhos. É importante ter gente que saiba dialogar com as famílias. Sensibilidade é tão necessária quanto técnica.”* **Gisele Leme**

*“O family office deve ser proativo. Assim como oferece investimentos, deve oferecer filantropia como um serviço.”*  
**Teresa Bracher**

*“As famílias precisam de orientação, não de tutela. O papel do family office é facilitar, conectar e educar.”*  
**Luiz Fernando Figueiredo**

*“O family office pode ser parceiro, desde que saiba reconhecer seus limites e traga gente que entenda do campo. Falta de conhecimento, pouca prioridade e falta de transparência são os principais riscos de colocar o tema da filantropia na mão errada.”* **Karin Srougi**

Categoria	SFO (%)	Diferença interpretativa
Educador / Conector	25%	FO como formador e articular – promove aprendizado, conecta pares e estimula a nova geração
Operacional / Reativo	20%	Cumprir função contábil, jurídica e transacional
Consultivo / Reflexivo	20%	Espera-se que o FO ajude a repensar o mandato do patrimônio
Propositivo / Parceiro	15%	FO visto como aliado ativo, trazendo oportunidades e provocando reflexão
Estruturante / Técnico	15%	Suporte administrativo, garantindo eficiência e segurança
Sem papel / Cético	5%	Permanecer pauta exclusivamente na família

## 8 conselhos das Famílias para os Family Offices

***Perguntamos às famílias  
entrevistadas quais eram os  
conselhos que elas dariam para  
os Family Offices a respeito da  
agenda de filantropia***



## 1. Comece dentro de casa

Antes de criar produtos, formem o time. É preciso escutar o campo, aprender a pensar em impacto social e, só depois, oferecer soluções.

## 2. Tratem a filantropia como investimento em propósito e legado social da família

O mesmo rigor e profissionalismo aplicado a gestão de patrimônio pode ser usado para gerar impacto social.

## 3. Tenha alguém dedicado ao tema ou tenha especialistas à disposição para ajudar

Falar com um expert no tema faz toda a diferença no desenvolvimento e engajamento da filantropia familiar.

## 4. Seja pontes, não muros

Conectem as famílias com organizações sociais, movimentos e com outras famílias filantropas. Promova visitas, jornadas e trocas de conhecimento. Além disso, construa seu networking com o campo.

## 5. Falem de filantropia com a mesma naturalidade com que falam de investimento

Doar é um ato de cidadania, além de ser um tema de união e fortalecimento de relacionamento.

## 6. Comecem pequeno, mas com intencionalidade

Aprenda com a filantropia e dê o primeiro passo. Converse com pessoas do campo filantrópico e com pares para aprender e se inspirar.

## 7. Acolham o caráter emocional da doação que vem das famílias

O engajamento da agenda nasce no afeto, o papel do FO é ajudar as famílias a se reconectarem com o que as move e, assim pensar em como fazer isso de forma estratégica e efetiva.

## 8. Prepare para a nova geração

Jovens e mulheres estão, cada vez mais, engajados em temas de filantropia e investimento de impacto. Use essa agenda para se aproximar e ajudá-los nessa jornada.

# 04

## Insights pelos autores da pesquisa

# 10 Insights dos autores para Family Offices:

1

## A filantropia já entrou no radar dos Family Offices

Ainda que não institucionalizada como serviço, os family offices já possuem clientes questionando e perguntando sobre o tema. O desafio é transformar intenção em estrutura, confiança em método e propósito em estratégia.

2

## O Family Office pode potencializar um maior impacto socioambiental

Tanto os MFO quanto os SFO atendem famílias HNW e UHNW, público que tem um potencial de deixar um legado importante para o país. Essas instituições podem engajar mais famílias a serem doadoras e influenciar que os recursos doados sejam feitos de forma estruturada e estratégica.

3

## A Filantropia aproxima e humaniza relações.

A filantropia ajuda na construção de relacionamento e confiança. Suaviza tensões e pode equilibrar conversas difíceis.

4

## Comunicação e intenção são as chaves principais

O family office precisa demonstrar interesse e proatividade em querer falar sobre filantropia. As famílias precisam enxergar os family offices como um parceiro e comunicar suas intencionalidades de legado social.

5

## Mindset da liderança do MFO importa

Quando a visão dos fundadores ou CEOs do MFO está alinhada com a da família e estes já praticam a filantropia como pessoa física, tornam-se mais receptivos à ampliação da agenda filantrópica e ao engajamento dos clientes.

## 6

### Conhecimento é a principal barreira para expansão do tema.

O conhecimento do tema de filantropia ainda é raso nas instituições de family office. Um bom começo seria oferecer treinamentos e espaços de debates sobre o tema para todo o time gestor de patrimônio.

## 7

### Family Office precisa promover experiências em filantropia

Eventos, mentoria e conexão entre pares são algumas das principais ações que os family offices podem oferecer e o que as famílias demonstram interesse em participar.

## 8

### Serviços operacionais como porta de entrada

Serviços como gestão financeira, jurídico-tributário e compliance podem ser essenciais para uma proximidade do tema e da filantropia da família.

## 9

### O family office como papel de curador e conector

Um dos principais achados nas conversas com as famílias filantropas foi o papel de curadoria e conexão que os family offices podem exercer. Mas, para isso, é necessário criar uma rede de contatos no campo filantrópico.

## 10

### Filantropia cria elo intergeracional

A filantropia pode ser uma ferramenta para criação de espaço e confiança para conversas com diferentes membros familiares.

# 05

## Guia para começar

Ações práticas para começar  
a desenvolver a agenda de  
filantropia nos family offices.

# Guia para começar

***Dar o primeiro passo é mais importante do que acertar o modelo — filantropia se constrói com método, conexões e propósito.***

A pesquisa mostra que o campo da filantropia familiar no Brasil está amadurecendo, e o interesse das famílias é real. Falta agora estrutura, repertório e mecanismos para transformar intenção em ação consistente. Entre os Multi Family Offices (MFOs), 81% já foram procurados por clientes para discutir doações, mas menos da metade tem instrumentos ou pessoas preparadas para apoiar o tema. Nos Single Family Offices (SFOs), há mais familiaridade com o tema, mas ainda pouco planejamento estratégico.

A seguir, alguns passos práticos para quem deseja começar ou fortalecer essa agenda — com base em evidências da pesquisa e recomendações de especialistas do comitê consultivo.

## Quer ajuda em como começar?

Nos encaminhe um e-mail no [familyoffices@servicosfilantropicos.com.br](mailto:familyoffices@servicosfilantropicos.com.br) que iremos te ajudar e direcionar.



## 1. Faça um diagnóstico simples

Antes de propor qualquer estrutura, mapeie o perfil filantrópico das famílias atendidas. Uma pesquisa rápida (cinco perguntas) já ajuda a entender quem doa, como doa e se há interesse em evoluir. Esse retrato permite desenhar soluções sob medida e fundamenta o diálogo com o cliente.

## 2. Use incentivos fiscais como porta de entrada

Embora não substituam a doação direta, os mecanismos de incentivo fiscal são excelentes instrumentos pedagógicos para iniciar a conversa.

- Pessoas físicas podem direcionar até 6% do IR a projetos culturais, esportivos ou sociais.
- Empresas podem destinar até 10 % do imposto devido. A compreensão desses instrumentos — ainda pouco difundida — ajuda famílias a conhecer o terceiro setor e construir confiança.

*“As pessoas confundem incentivo com filantropia, mas ele é uma ótima porta de entrada para aprender sobre o campo.” — Comentário de especialista do comitê consultivo*



### 3. Construa uma rede de especialistas

Family Offices não precisam ter todas as respostas, mas precisam saber com quem falar.

Mapeie advogados, consultores, institutos e organizações de referência para oferecer apoio técnico sob demanda. Uma rede sólida amplia a credibilidade e economiza tempo quando surge uma oportunidade concreta de doação.

### 4. Promova aprendizagem e conexões

A filantropia se aprende com pares e pela prática. Promover encontros, mentorias e conversas entre famílias já engajadas acelera o aprendizado. O exemplo de outras famílias inspira mais do que qualquer relatório e legitima o processo.

### 5. Crie espaços para diálogo entre gerações

Incluir sucessores e sucessoras nas decisões sobre causas é uma das formas mais eficazes de transmitir valores e manter coesão. Reuniões familiares com pautas de propósito ou causas favoritas criam repertório e continuidade.

### 6. Integre a filantropia à gestão patrimonial

Nos SFOs, o próximo passo é tratar a filantropia como componente da governança familiar. Inserir o tema nos conselhos e comitês de investimento ajuda a alinhar propósito, perpetuidade e reputação.

Nos MFOs, a oportunidade está em desenvolver uma agenda institucional própria, envolvendo colaboradores em ações sociais e formando cultura interna sobre impacto e legado.

Treinamento interno sobre filantropia e como abordar o tema com as famílias, aumenta repertório e demonstra intencionalidade na agenda."

### 7. Valorize o básico bem-feito

Mesmo serviços operacionais simples — compliance, contratos, gestão de repasses — já representam avanço e reduzem riscos. Começar pequeno, com método e coerência, é melhor do que permanecer na intenção.

## O que você deveria saber sobre o campo filantrópico

***O Brasil possui uma das sociedades civis mais organizadas do mundo — mas ainda há distância entre quem gere o capital e quem gera impacto.***

O campo social brasileiro é amplo, dinâmico e estratégico. Segundo o Ipea, o país tem cerca de 897 mil organizações da sociedade civil registradas, atuando em causas que vão da educação e meio ambiente à redução das desigualdades. Apesar de a filantropia privada ainda representar menos de 0,2% do PIB (IDIS/GIFE, 2023), o setor é articulado, com redes sólidas e crescente profissionalização.

De acordo com o Censo GIFE 2022-23, o investimento total realizado por 137 organizações associadas ao GIFE atingiu R\$ 4,8 bilhões em 2022 — o maior volume da série histórica.

Entre elas, 23 institutos e fundações familiares mobilizaram R\$ 388 milhões, com mediana de R\$ 14 milhões por instituição. A pesquisa “Filantropando - O Futuro da Filantropia no Brasil”, de 2023, por exemplo, estimava o montante de doações anuais no Brasil em R\$ 22 bilhões, porém com potencial para atingir até R\$ 150 bilhões por ano com base no número de pessoas bilionárias brasileiras.

Para Family Offices que desejam se aproximar do campo, entender quem são os atores e redes de referência é o primeiro passo para construir legitimidade e conexões.

## Principais estudos e publicações de referência

### ***Censo GIFE 2022-23***

Panorama do investimento social privado brasileiro.

<https://gife.org.br/especial-redegife-censo-gife-22-23/>

### ***Pesquisa Doação Brasil 2024 (IDIS)***

Análise mais recente sobre perfil e motivações dos doadores brasileiros.

<https://pesquisadoacaobrasil.org.br>

### ***BISC 2025 (Comunitas)***

Levantamento nacional sobre investimento social corporativo.

<https://www.comunitas.org/bisc>

### ***Movimento Bem Maior***

Estudo sobre Imposto de Renda e Doação no Mundo – comparativo internacional de mecanismos de incentivo fiscal.

<https://movimentobemmaior.org.br/publicacoes>

### ***Sinapse (GIFE)***

Repositório público de dados e projetos sociais no Brasil.

<https://sinapse.gife.org.br>

## Organizações e redes importantes para conhecer

### **Aliança pelo Fortalecimento da Sociedade Civil**

Coalizão de organizações do terceiro setor que atua pela melhoria do ambiente jurídico e tributário das OSCs.

### **Comunitas**

Organização que fortalece a gestão pública e o investimento social privado, articulando parcerias entre governo, empresas e sociedade civil. Atua com projetos de melhoria da eficiência do Estado, inovação pública e apoio estratégico ao investimento social corporativo.

### **Confluentes**

Comunidade que conecta doadores individuais a organizações sociais qualificadas para gerar impacto coletivo.  
*confluentes.org.br*

### **GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas**

Principal associação de investidores sociais do Brasil, reunindo fundações, institutos empresariais e familiares e empresas que fazem investimento social privado. Produz pesquisas, promove boas práticas e articula o setor para fortalecer a filantropia estratégica no país.

### **ICE – Instituto de Cidadania Empresarial**

Rede de filantropos que acredita na atuação inovadora e colaborativa para alavancar projetos estratégicos que promovam mudanças sistêmicas. Atualmente com 53 membros de diferentes gerações, promove ações de formação, conexão e investimento que estimulam a atuação conjunta.

### **IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social**

Organização pioneira na promoção da filantropia estratégica e na pesquisa Doação Brasil. Realiza o Fórum Brasileiro de Filantropos e Investidores Sociais e lidera a Coalizão pelos Fundos Filantrópicos.  
*idis.org.br*

### **Latimpacto**

Rede na América Latina e no Caribe que reúne o maior número de provedores de capital com o objetivo de catalisar, de forma mais estratégica, o fluxo de capital humano, intelectual e financeiro para impulsionar uma aplicação mais estratégica de recursos para o impacto social e ambiental.  
*https://latimpacto.org/pt/*

### **Movimento Bem Maior**

Iniciativa de filantropos e lideranças empresariais que apoia causas sociais e busca ampliar o volume e a qualidade das doações no Brasil.

### **Movimento por uma Cultura de Doação**

Movimento que busca inspirar e mobilizar pessoas e organizações no propósito de enraizar a doação como parte da cultura brasileira.  
*culturadedoacao.org.br*

### **Regeneration Group**

Instituição que atua com público UHNW através de quatro entidades: Generation Pledge (comunidade de herdeiros e “pledge”), Polycapital Academy (educação em impacto), Regeneration Wealth Management (gestão de patrimônio com foco em impacto, em desenvolvimento) e Polycapital Advisors (consultoria para famílias e filantropia), criando soluções de impacto para os maiores desafios atuais.

# 06

## Sobre a Metodologia Aplicada

## 6.0 Sobre a metodologia aplicada

***93 entrevistas — 70 Family Offices e 23 famílias — o recorte mais abrangente já realizado no Brasil sobre filantropia patrimonial.***

A pesquisa foi um estudo exploratório e descritivo, com objetivo de compreender como a filantropia se manifesta nas estruturas de gestão patrimonial de alta renda no Brasil. O campo foi conduzido entre agosto e outubro de 2025, combinando abordagens quantitativas e qualitativas.

A amostra foi intencional e por conveniência, formada por quem aceitou participar e estava acessível dentro do universo de Family Offices brasileiros — ainda assim, representa uma fração expressiva do setor. Foram realizadas 93 entrevistas (34 Single, incluindo 4 fundações familiares, e 36 Multi - e 23 famílias filantropas).

As entrevistas seguiram formato semiestruturado, com formulários eletrônicos personalizados. No caso dos FOs, não foram gravadas, priorizando espontaneidade e confiança; nas famílias, foram gravadas e transcritas. Os dados quantitativos foram analisados de forma descritiva, e os qualitativos, por eixos temáticos (governança, sucessão, valores, barreiras, oportunidades).

Além dos dados primários, foram analisados relatórios internacionais de referência (UBS, Wharton, LGT, entre outros), situando o contexto brasileiro na tendência global.

Para validação e triangulação, o estudo contou com um comitê de especialistas — executivos de FOs, filantropos e profissionais do campo — que revisou e refinou os principais achados. A interpretação dos resultados foi fortalecida pela experiência prática dos autores, que somam mais de 30 anos de atuação combinada em filantropia, investimento social e gestão patrimonial.

Todas as etapas seguiram protocolos éticos e de confidencialidade, com consentimento informado e aderência à LGPD. Nenhum nome ou instituição foi divulgado sem autorização prévia.

07

# Patrocinador e Apoiador

# FORTALEÇA SUA DOAÇÃO COM TRANSPARÊNCIA E CONFIANÇA

Conheça o jeito **Bem Maior**  
de fazer filantropia



[movimentobemmaior.org.br](http://movimentobemmaior.org.br)

@movimentobemmaior

Ilustração:  
Beatriz Belo





Um agradecimento especial ao Movimento Bem Maior, patrocinador desta pesquisa, e ao Instituto ACP, apoiador institucional. Sua confiança e parceria foram fundamentais para viabilizar este estudo e para fortalecer an agenda de filantropia nos family offices no Brasil. O apoio de ambas as instituições permitiu aprofundar o retrato das oportunidades, desafios e caminhos possíveis para ampliar a atuação estratégica das famílias e dos family offices na agenda de impacto socioambiental. Este compromisso foi decisivo para a qualidade e relevância desta análise.

Fortalecer o DI é fortalecer  
as transformações que  
queremos ver no Brasil.

O Instituto ACP é uma organização de investimento social que promove o Desenvolvimento Institucional (DI) das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) brasileiras. Atua por uma sociedade civil cada vez mais autônoma, resiliente e diversa, e acredita que essa visão só irá se cumprir por meio de uma cultura de doação mais robusta e enraizada na compreensão de que doar é investir em um país com mais oportunidades para todas as pessoas.

Conheça o nosso trabalho



instituto  
acp



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Paula, Juliana de

Filantropia & family offices [livro eletrônico] :  
perspectivas e oportunidades da agenda de filantropia  
em family offices : o estudo mais abrangente sobre o  
papel de single e multi family offices na filantropia  
brasileira / Juliana de Paula, Cássio Aoqui. --  
São Paulo : Ed. dos Autores, 2025.

PDF

ISBN 978-65-986886-1-5

1. Filantropia 2. Filantropia - Investimentos  
I. Aoqui, Cássio. II. Título.

25-317203.0

CDD-361.765

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Filantropia : Investimento social : Bem-estar  
social 361.765

Livia Dias Vaz - Bibliotecária - CRB-8/9638



# Expediente

## **Idealização da pesquisa**

Juliana de Paula

## **Pesquisa, análises e redação do estudo**

Juliana de Paula e Cássio Aoqui

## **Comitê consultivo**

Fernanda Camargo (Wright Capital),  
Flávio Clemente (Heuris), Marcel Fukayama  
(Din4mo), Marina Feffer (Regeneration Group),  
Rodrigo Pipponzi (Instituto ACP)  
e Teresa Bracher

## **Patrocínio**

Movimento Bem Maior

## **Apoio institucional**

Instituto ACP

## **Assessoria de imprensa**

Sherlock Communications

## **Design**

Numeral Brand Studio

## **Parcerias (evento)**

Lifetime Family Office e ICE  
(Instituto de Cidadania Empresarial)