

# O TSUNAMI DO CONGLOMERADO MASTER

## REFLEXÕES SOBRE O IMPACTO NO ECOSISTEMA FINANCEIRO

# RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

## ASSEMBLEIAS DE ACIONISTAS

# 2026

por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

n° 300

ABR 2026



EM PAUTA

# IPO

## B3 OU WALL STREET?

### ONDE LISTAR, EIS A QUESTÃO.

A decisão de onde listar não é uma escolha entre o melhor e o pior mercado. É uma escolha entre custos visíveis baixos e uma liquidez rasa, ou custos visíveis altos, com riscos ocultos, e uma liquidez profunda. A empresa que não fizer essa conta antes de decidir vai pagar por isso depois, de uma forma ou de outra.

por **MARCELO MURILO**

# A HERANÇA EM TEMPOS DE LAÇOS LÍQUIDOS

Há um dito popular, que resume com crueza a face sombria das sucessões: herança é aquilo que os mortos deixam para que os vivos se matem. A frase é brutal, mas talvez não exagere tanto quanto parece. Poucos temas expõem de forma tão desconfortável a mistura de afeto, poder, dinheiro e ressentimento quanto a herança.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

A herança, tal como a entendemos hoje, é uma construção histórica relativamente tardia. Nas sociedades de caçadores-coletores, a transmissão de bens tinha peso muito menor do que passaria a ter com o surgimento da agricultura. A grande inflexão veio quando os grupos humanos se fixaram no território, passaram a cultivar a terra, armazenar excedentes e construir moradias permanentes. A partir daí, a morte passou a envolver também a destinação de um patrimônio e preservar a continuidade da família. Em larga medida, a herança ganhou importância quando a terra passou a ter dono.

Porém, ela nunca foi apenas um mecanismo de transmissão patrimonial. Em muitas sociedades, veio acompanhada de um pacto intergeracional implícito: os pais buscavam deixar bens; os filhos, reconhecidos pela ordem jurídica e pelos costumes de seu tempo, assumiam, em contrapartida, a expectativa de ampará-los na velhice. Esse arranjo ofereceu estabilidade, mas esteve longe de ser neutro ou universal. Durante muito tempo, a ordem sucessória também se construiu sobre exclusões: filhos havidos fora do casamento, uni-

ões não formalizadas e vínculos afetivos sem estatuto jurídico muitas vezes ficaram à margem da herança.

Esse velho pacto começou a ruir com mudanças demográficas profundas. O aumento da expectativa de vida, a redução do número de filhos e o adiamento da parentalidade alteraram a lógica da sucessão. Em um passado não tão distante, havia mais filhos para dividir o cuidado dos pais envelhecidos, e a herança chegava quando a geração seguinte ainda estava formando patrimônio. Hoje, porém, não é raro que filhos recebam herança depois dos 50, 60 ou até 70 anos, quando já construíram boa parte da própria vida financeira.

As transformações sociais das últimas décadas também reconfiguraram a própria ideia de família. Mobilidade geográfica, divórcios, recasamentos, famílias recompostas, adoção, novos arranjos conjugais e o avanço da longevidade embaralharam contornos antes mais nítidos do núcleo familiar tradicional. O modelo de família linear, apoiado em vínculos de sangue e papéis previsíveis, cedeu espaço a arranjos afetivos múltiplos, complexos e, muitas vezes, transitórios.

É justamente aqui que a noção de laços líquidos, formulada por Zygmunt Bauman em *Amor Líquido*, ajuda a iluminar o problema. Em uma modernidade marcada pela fragilidade dos vínculos, a herança deixa de ser apenas um ato jurídico de transmissão de bens e passa a revelar uma pergunta incômoda: a quem pertence, afinal, o destino daquilo que alguém acumulou ao longo da vida?

A vida real já se afastou bastante da antiga lógica familiar. Filhos de sangue mudam-se para outros países e tornam-se presenças distantes. Filhos socioafetivos ocupam, na prática, o lugar que a biologia não ocupou. Amigos tornam-se irmãos, e irmãos tornam-se estranhos. Há também os cuidadores profissionais que, chamados inicialmente para cumprir uma função, acabam por se tornar presença constante, voz familiar, amparo cotidiano e, não raro, laço afetivo genuíno. Nesse novo mapa dos vínculos, o cuidado na velhice, antes atribuído quase de forma automática aos descendentes diretos, passa a ser exercido por quem efetivamente construiu relações de presença, compromisso e lealdade ao longo da vida. O problema é que a herança continua organizada para a família formal, enquanto a velhice e o cuidado passaram a ser vividos, cada vez mais, na família real.

Há uma crença confortável, automática, que atravessa gerações: família é sangue. Essa crença funciona bem enquanto tudo vai bem. O problema é que ela desaba justamente quando a vida se torna difícil. É nesse momento que aparece o verdadeiro árbitro das relações: o inventário. A fragilização das famílias consanguíneas não é um diagnóstico abstrato. Ela aparece nas salas de espera de hospitais, nos grupos de WhatsApp silenciados e nos casos públicos que ganham repercussão nacional. Disputas envolvendo nomes como Joseph Safra, Cid Moreira, Gugu Liberato, Pelé e Anita Harley não são apenas curiosidades de celebridade. Funcionam como sintomas de uma mudança mais profunda: a herança passou a expor a distância entre a lógica legal da família e a lógica real dos afetos.

O efeito disso no mundo patrimonial é explosivo. Pais que se sentem abandonados podem tentar, ainda em vida, redesenhar o tabuleiro: mudar beneficiários, fazer doações, procurar compensar quem permaneceu por perto. Quando não o fazem de forma legal ou quando a morte chega antes do planejado, a tensão explode no inventário. De um lado, surgem herdeiros com direito, mas sem história. De outro, aparecem histórias de cuidado sem lugar claro no direito. O problema é que o Judiciário não julga amor, presença ou lealdade. Julga categorias jurídicas.

Não por acaso, essa tensão já chegou ao debate legislativo.

Tramita hoje no Senado a reforma do Código Civil, reunida no PL nº 4/2025, com propostas de alteração nas regras de sucessão. O interesse dessa discussão talvez esteja menos nas respostas que oferece do que nas perguntas que recoloca. Sem pretensão de oferecer solução definitiva, cabe indagar se, em casos extremos de abandono ou de vínculos reduzidos à mera formalidade biológica, o direito não deveria admitir que a vontade expressa em testamento pudesse ter um peso maior do que hoje lhe é reconhecido diante da rigidez da legítima e da estrutura sucessória fixada em lei.

É nesse cenário que ganha visibilidade, no Brasil urbano e longo, outra realidade: a família por escolha. É o amigo que se torna irmão, a amiga que ocupa lugar de filha, a rede que acompanha consultas, compra remédios, resolve burocracias e sustenta material e emocionalmente os momentos mais difíceis. Mas o inventário costuma ser implacável com esse tipo de vínculo: para a vida, conta a presença; para o direito, conta o papel. Sem planejamento, a família por escolha aparece no hospital e no velório, mas desaparece no processo.

Para quem tem patrimônio a transmitir, não planejar deixou de ser neutralidade e passou a ser omissão. Sucessão é, cada vez mais, um exercício de lucidez moral: reconhecer quem realmente fez parte da sua história. Adiar o tema da sucessão é transferir para outros um conflito que poderia ser tratado com clareza ainda em vida. Pensar em testamento, organizar doações, avaliar usufrutos e rever beneficiários deixou de ser assunto reservado a grandes fortunas ou a famílias em litígio. Tornou-se parte do cuidado com o próprio patrimônio e, sobretudo, com as pessoas que você ama.

Em um mundo em que a família legal nem sempre coincide com a família vivida, buscar a ajuda de planejadores financeiros e advogados especializados não é excesso de zelo. É uma forma madura de transformar intenção em estrutura, afeto em proteção e patrimônio em continuidade. Afinal, se a herança tantas vezes confirma a amarga máxima de que os mortos deixam bens para que os vivos se matem, o planejamento sucessório talvez seja uma das poucas maneiras de desmenti-la antes que ela se cumpra. **RI**



**JURANDIR SELL MACEDO, CFP**

é doutor em Finanças Comportamentais, com pós-doutorado em Psicologia Cognitiva pela Université Libre de Bruxelles (ULB) e diretor da Alento Educação Financeira.

[jurasell@gmail.com](mailto:jurasell@gmail.com)