

ACORDOS DE ACIONISTAS & ESTATUTOS SOCIAIS

RI

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

www.revistaRI.com.br

RESOLUÇÃO CVM 244

RISCO NÃO REPORTADO

CONTINUA SENDO RISCO?

por **DENYS ROMAN**

COMO REPORTAR O

ROI DE IA

PARA IMPRESSIONAR
INVESTIDORES

por **WILLIAM COX** e **ELISA CASTELANI**

Charles Krieck

Presidente da **KPMG**, Brasil e América do Sul

40 ANOS DE DESAFIOS & ENTREGAS CONSISTENTES

por **CIDA HESS**, **MÔNICA BRANDÃO** e **JOSÉ CARLOS PARANHOS**

n°302

JUN | JUL 2026



EMPRESAS FAMILIARES ENTRE O LEGADO E O ABANDONO

Grande parte das empresas que hoje sustentam a economia brasileira nasceu ou foi profundamente transformada pela geração *Baby Boomer*, formada por pessoas nascidas entre 1946 e 1964. Essa geração encontrou um país em acelerada transformação, marcado pela industrialização, pela urbanização, pela expansão da infraestrutura, pelo chamado “milagre econômico” e, posteriormente, pela extraordinária modernização do agronegócio. Em poucas décadas, o Brasil deixou de ser majoritariamente rural para se tornar uma das maiores economias urbanas e agroindustriais do planeta.

por **JURANDIR SELL MACEDO**

Alguns negócios criados pela geração anterior foram ampliados de forma admirável pelos Boomers. A JBS nasceu em 1953 como um pequeno açougue em Anápolis; o Magazine Luiza começou, em 1957, como uma loja de presentes em Franca; e a SLC Agrícola teve origem, em 1945, como uma oficina mecânica no interior gaúcho. Outros empreendimentos já surgiram nesse novo ciclo: a WEG, fundada em 1961, em Jaraguá do Sul; a Localiza, criada em 1973, com uma pequena frota de fuscas em Belo Horizonte; a Intelbras, nascida em 1976, em Santa Catarina; e a Havan, iniciada em 1986 como uma loja de tecidos em Brusque. Em comum, todos esses casos revelam a força de uma geração que soube transformar oportunidades econômicas em grandes empresas nacionais ou multinacionais.

Esses são apenas alguns exemplos mais visíveis de um fenômeno muito maior. Segundo dados do IBGE e Sebrae, as empresas familiares representam cerca de 90% dos CNPJs

ativos do país, empregam aproximadamente 75% da força de trabalho e respondem por algo próximo de dois terços do PIB brasileiro.

A geração dos Baby Boomers já se aposentou ou aproxima-se rapidamente da aposentadoria. Assim, uma gigantesca onda de sucessões está em curso. O estudo “Insights sobre Empresas Familiares”, publicado pela Deloitte em 2025, mostra que 41% das empresas familiares brasileiras pesquisadas estão na segunda geração, e 31% ainda permanecem na primeira. Isso sinaliza um período intenso de transições nos próximos anos.

Quando pensamos em sucessão em empresas familiares, muitas vezes imaginamos disputas dramáticas pelo comando corporativo, como as retratadas em séries de sucesso como *Succession*, inspirada no universo de um conglomerado de mídia, ou *La Maison*, centrada na disputa sucessó-

ria dentro de uma tradicional maison francesa de moda. A realidade brasileira, contudo, costuma ser muito menos glamourosa.

Diferentemente dos grandes grupos empresariais, em muitos pequenos e médios negócios o problema não é a disputa pelo comando, mas justamente a ausência de interessados em assumir a empresa familiar. Em inúmeros casos, os filhos simplesmente não desejam continuar os negócios dos pais. E, curiosamente, muitas vezes nem os próprios fundadores consideram desejável que os herdeiros assumam empresas construídas à custa de décadas de sacrifício pessoal, jornadas exaustivas e enorme pressão emocional.

É exatamente isso que observo em grande parte dos pequenos e médios empresários que conheço. Eu mesmo vivo algo semelhante. No início dos anos 1990, paralelamente à minha carreira acadêmica, iniciei um negócio na área florestal na Serra Catarinense. Foram quase quatro décadas de desafios, riscos e aprendizados. Hoje, porém, nenhum dos meus dois filhos demonstra interesse em seguir nesse setor. E sinceramente, acredito que ambos estejam muito melhores em suas trajetórias atuais do que estariam em um setor tão duro e desafiador como o agroflorestal. Isso me traz enorme felicidade como pai. Mas também existe um sentimento inevitável de melancolia ao perceber que boa parte do conhecimento acumulado ao longo de décadas provavelmente desaparecerá comigo.

Não é difícil entender por que tantos filhos de empresários optam por outros caminhos. Cresceram observando de perto o que significa empreender no Brasil. Viram os pais enfrentar crises constantes, negociar com bancos que cobram alguns dos juros mais altos do mundo, lidar com uma legislação trabalhista extremamente complexa e conviver com custos de contratação que frequentemente tornam inviável ampliar equipes. Viram contratos se transformarem em litígios intermináveis, regras tributárias mudarem constantemente e planejamentos de longo prazo serem destruídos por mudanças regulatórias repentinas.

Empreender no Brasil exige uma resiliência que vai muito além da competência empresarial. Exige disposição para conviver com a incerteza permanente. Exige navegar em um sistema tributário tão complexo que até mesmo quem tenta fazer tudo corretamente vive sob o risco constante de autuações e disputas fiscais. Exige suportar uma burocracia sufocante sem receber, em troca, infraestrutura, segurança pública ou eficiência estatal minimamente compatíveis com a carga tributária cobrada.

No fim, o que muitas vezes se pede ao empresário brasileiro é quase uma vocação irracional para continuar produzindo, apesar de tudo conspirar contra.

Diante desse cenário, a decisão de uma nova geração mais educada, globalizada e com maior liberdade de escolha de buscar carreiras em grandes corporações, no exterior ou em setores menos hostis ao empreendedorismo parece perfeitamente racional. Não é covardia. É lucidez.

O problema é que o Brasil parece ainda não ter percebido o custo coletivo dessa equação. Um país que não trata bem seus empresários, que os sufoca com burocracia, os pune com juros proibitivos, os expõe à insegurança jurídica e raramente os reconhece como agentes fundamentais do desenvolvimento acaba, silenciosamente, desestimulando as novas gerações a assumir o papel de criadoras de riqueza e emprego.

Soma-se a isso uma dimensão cultural particularmente perversa. Frequentemente, empresários são retratados na mídia, na opinião pública e até em obras de ficção quase sempre como personagens gananciosos, desonestos ou exploradores da miséria alheia. Evidentemente, maus empresários existem, como existem maus profissionais em qualquer atividade. Mas transformar essa caricatura em regra é profundamente injusto com milhões de pequenos e médios empreendedores que trabalham muito, arriscam patrimônio próprio, sustentam famílias, empregam pessoas e mantêm viva uma parte essencial da economia brasileira.

E quando essa geração de fundadores e consolidadores se retirar, o que ficará?

Em muitos casos, empresas à venda sem compradores interessados, conhecimento acumulado perdido, empregos desaparecendo. É um problema de desenvolvimento econômico, de preservação de capital produtivo e, no limite, de projeto de país. **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