

Venda de empresas familiares é escolha estratégica, não traição

Vender uma empresa familiar costuma ser percebido como um ato de traição; contudo, essa visão ignora a complexidade estratégica envolvida

Luiz Carlos Lima e Eduardo Lopes Sandre (*)

Para fundadores, o negócio é mais do que uma fonte de renda: é identidade, história e reputação. Para herdeiros, muitas vezes é o eixo que mantém o grupo unido em torno de um propósito comum. No entanto, a decisão de vender não diz respeito à entrega de um legado, e sim à escolha sobre quem assume o risco do futuro e em quais condições.

Mesmo optar por permanecer no controle sem uma decisão clara já é uma escolha - ainda que silenciosa - e acarreta custos frequentemente invisíveis. A concentração patrimonial, pressões de capital, sucessão travada, conflitos societários e dependência excessiva do fundador são apenas algumas dessas consequências. Em um cenário cada vez mais marcado por consolidação, avanço tecnológico, mudanças regulatórias e competição acirrada por talentos, insistir na manutenção do status quo sem um método estruturado pode se transformar em um romantismo caro e arriscado.

Esses riscos se tornam ainda mais evidentes quando olhamos para a dimensão econômica das empresas familiares no Brasil. Dados do IBGE de 2024 mostram que essas empresas respondem por cerca de 65% do PIB nacional e empregam aproximadamente 75% da força de trabalho, consolidando-se como o principal motor econômico e social do país. Nesse contexto, a venda deixa de ser apenas um tabu moral quando a família passa a tratá-la como hipótese estratégica, sujeita a análise e planejamento.



South Agency, CANVA

Reconhecer internamente que vender é uma hipótese, e não uma sentença, permite pensar de forma clara e estruturada, substituindo simbolismos por método.

A necessidade de planejamento estratégico fica ainda mais clara quando a discussão sobre venda surge em meio a crises, reais ou iminentes. Sucessão sem consenso, margens pressionadas, necessidade de investimentos, consolidação de concorrentes, mudanças regulatórias, dependência excessiva de clientes ou ciclos de crescimento que exigem capital e competências além da capacidade familiar são exemplos típicos desses momentos. A urgência dessa abordagem é reforçada pelos números sobre continuidade das empresas familiares: segundo pesquisa da PwC, apenas 36% dessas empresas conseguem chegar à segunda geração, evidenciando os riscos de postergar decisões estratégicas.

O maior desafio, porém, não está no mercado, mas na própria dinâmica familiar. Misturar papéis, identidade, propriedade e gestão em uma única conversa transforma o preço em tema central, enquanto questões

de poder, justiça e rumo estratégico permanecem sem solução. A emoção não deve ser eliminada, mas organizada, e cada dimensão da discussão deve seguir regras claras. Estruturar os diálogos de forma a separar família, propriedade e gestão permite proteger relações e melhorar decisões, facilitando a condução de processos complexos e reduzindo conflitos internos que poderiam desvalorizar a empresa antes mesmo da avaliação de mercado.

Quando a hipótese de venda se consolida, a participação de consultores, advogados, bancos e potenciais compradores exige governança do processo. O mercado precifica riscos que vão além do setor e incluem previsibilidade, capacidade de execução e clareza decisória. Estabelecer comitês de transação, porta-vozes e regras de confidencialidade garante que o processo não se torne desordenado. Antes de considerar ofertas externas, é essencial desenvolver um plano de permanência crível, que organize o futuro da empresa, fortaleça negociações e permita que a decisão seja tomada a partir do valor do próprio negócio e não das sinergias do comprador.

Avaliar propostas requer olhar não apenas para preço, mas também para risco e controle. Ofertas devem ser comparadas com o plano de permanência e não entre si. Condições mal estruturadas, como metas de earn-out sem governança ou permanência do fundador sem autonomia, podem transformar a venda em uma armadilha. O uso de critérios claros ajuda a reduzir arrependimento e a proteger a família de impactos emocionais ou estratégicos futuros.

O pós-venda representa um desafio silencioso que não pode ser negligenciado. A liquidez não substitui identidade nem resolve disputas internas. A saída do negócio do centro da família exige governança do patrimônio, redefinição de papéis e criação de regras que mantenham o grupo unido. Sem essas medidas, algumas famílias enfrentam crises mesmo após receber recursos significativos, mostrando que a maturidade em governança é determinante tanto durante quanto depois da transação.

Em última análise, vender não significa trair o legado, mas assumir responsabilidade sobre o futuro. A decisão estratégica começa internamente, com método, governança e clareza sobre riscos e oportunidades. Organizar o diálogo, construir um plano de permanência crível, conduzir o processo com regras claras e preparar o pós-venda são passos essenciais para proteger o legado e, paradoxalmente, preservá-lo de forma mais efetiva do que qualquer apego simbólico ao negócio.

(*) Fundadores da Action Consultoria e especialistas em Finanças.

Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (*)

Liderar é descer ao campo antes de subir ao conselho, afirma Sandro Magalhães

A trajetória de um executivo que defende a liderança construída na prática, na escuta e na proximidade com as pessoas.

Sandro Magalhães, executivo sênior de mineração com atuação nacional e internacional, construiu sua carreira a partir da base. Filho de pai baiano e mãe capixaba, cresceu na Bahia, moldado por valores de trabalho, disciplina e respeito. Iniciou a trajetória no fim dos anos 1990 em funções operacionais, atuando em regime de turno no setor mineral. Foi ali, no contato direto com diferentes realidades culturais e sociais, que compreendeu uma verdade que carregaria por toda a vida: equipamentos e processos são importantes, mas são as pessoas que sustentam os resultados.

Ao tornar-se supervisor de turno, descobriu que equipes não desejam apenas metas claras — desejam pertencimento. Aprendeu que pessoas seguem pessoas antes de seguirem regras, e que liderança exige presença. Essa convicção o acompanhou em projetos técnicos, operações remotas e, posteriormente, em posições executivas estratégicas, inclusive na **Yamana Gold**, onde consolidou grande parte de seu desenvolvimento profissional.

Convocado a assumir unidades marcadas por acidentes recorrentes e baixo desempenho, Sandro apostou na liderança visível. Diagnosticou problemas no “**chão de fábrica**”, aproximou-se das equipes e traduziu estratégias corporativas em ações compreensíveis e mobilizadoras. Para ele, planos agressivos só geram transformação quando as pessoas compreendem seu papel no processo. Estar presente, apertar mãos, ouvir pelo nome e dizer “estamos juntos” tornou-se diferencial competitivo.



Sandro Magalhães

Em uma das passagens mais marcantes da carreira, assumiu a gestão de uma mina prestes a fechar. Sem recursos para grandes investimentos, reuniu todos os colaboradores no auditório e apresentou, com transparência, a gravidade do cenário. Propôs um pacto: produzir com segurança, disciplina e união. Em três meses, os custos caíram. Em seis, o fluxo de caixa tornou-se positivo. Em dois anos, a operação transformou-se no principal ativo da companhia, preservando milhares de empregos e revitalizando a economia local. O resultado foi consequência; o compromisso coletivo foi a causa.

Ao longo de quase três décadas no setor mineral, Sandro transitou entre o operacional e os conselhos administrativos, participando de turnarounds no **Brasil** e no exterior. Desenvolveu habilidade de traduzir demandas técnicas em linguagem executiva, combinando diagnóstico preciso com **comunicação transparente**. Nunca temeu problemas complexos — preferiu enfrentá-los com clareza de visão e mobilização do time.

Sua filosofia de contratação revela coerência com sua prática: competências técnicas podem ser desenvolvidas, mas caráter, brilho nos olhos e alinhamento de valores são inegociáveis. Defensor da diversidade, promoveu inclusão de mulheres, jovens talentos e profissionais de diferentes perfis étários. Em sua consultoria, a **OreSight Strategic Advisory**, mantém equipes diversas e comprometidas com sustentabilidade e governança responsável.

Para Sandro, liderança não é sinônimo de solidão. É diálogo. Consulta mentores experientes para decisões estratégicas e aprende com os mais jovens quando o tema é inovação e tecnologia. Prefere o “nós” ao “eu”, porque entende que o fracasso pode ser individual, mas o sucesso jamais é solitário.

Sua rotina revela equilíbrio: espiritualidade ao amanhecer, disciplina física, leitura, convivência familiar e ações voluntárias. Inspirado por **histórias** de resiliência e reconstrução, aprendeu a escolher batalhas e relativizar pressões. Liderar, para ele, exige perspectiva.

Ao refletir sobre novas gerações, defende que empresas têm responsabilidade educacional e social. Não se trata de rotular jovens, mas de compreender seus códigos e adaptar a comunicação sem abrir mão de valores essenciais como esforço, paciência e compromisso.

Hoje, como C-Level, conselheiro e empreendedor, **Sandro Magalhães** sustenta uma convicção simples e poderosa: ninguém constrói resultados sozinho. Sucesso não é cargo, é impacto. Não é título, é legado. E toda estratégia, por mais sofisticada que seja, começa — e termina — nas pessoas.

(*) - Chairman, CEO da Editora Global Partners - Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School - (ICPA).
Conselheira de empresas.

Comprometimento de renda do brasileiro chega a 83,7% em 2025

País encerra o ano com 59 milhões de consumidores negativados e aumento no estoque de dívidas, mesmo com queda no volume de novas negativções.

São Paulo, 05 de março de 2026 - Dados da Equifax BoaVista, empresa global de dados, análises e tecnologia, mostram que o comprometimento médio da renda do brasileiro atingiu 83,7% em 2025. O indicador representa a relação entre os valores destinados ao pagamento de dívidas (como faturas de cartão de crédito, crédito pessoal e financiamentos) e a renda mensal familiar.

O dado evidencia uma pressão relevante sobre o orçamento das famílias, refletindo o acúmulo de compromissos financeiros em um ambiente ainda marcado por juros elevados (em dezembro de 2025, a taxa Selic foi mantida em 15% ao ano pela quarta vez consecutiva) e maior seletividade na concessão de crédito.

“O comprometimento de renda é um termômetro importante da saúde financeira do consumidor. Quando esse indicador se aproxima de níveis mais elevados, reduz-se a margem de manobra das famílias diante de imprevistos ou novas demandas de crédito”, afirma Bruno Gonzales, Diretor de Produtos de Crédito da Equifax BoaVista. “Em 2025 ainda foi observado aumento relativo ao número de indivíduos brasileiros negativados, mesmo com um volume menor de negativções realizadas no período.”

O levantamento aponta que o número de brasileiros negativados manteve trajetória de alta ao longo do ano. Ao final de 2025, cerca de 59 milhões de CPFs estavam negativados, representando um crescimento de 7,2% em relação aos cerca de 55 milhões registrados no encerramento de 2024.

Apesar disso, houve uma queda de 2,6% no volume de negativções realizadas ao longo do ano. Entre janeiro e dezembro de 2025, foram registrados mais de 242 milhões de registros de negativção, ante cerca de 249 milhões no mesmo período de 2024. Em média, foram aproximadamente 14,5 milhões de CPFs negativados por mês.

Mesmo com a redução no fluxo anual de novas negativções, o estoque de registros ativos aumentou. O ano de 2024 foi encerrado com cerca de

169 milhões de negativções ativas, enquanto 2025 fechou com aproximadamente 172 milhões - apresentando avanço de 1,4% na comparação anual e uma média de três negativções por consumidor (CPF).

“Quando observamos queda no fluxo de novas negativções, mas aumento no estoque total, percebemos que os indivíduos não estão quitando as dívidas na mesma velocidade que elas são adquiridas. Esse movimento ajuda a explicar a elevação do comprometimento de renda e reforça a importância de renegociação e educação financeira”, acrescenta Gonzales.

Os dados indicam que, embora o ritmo de novas negativções tenha desacelerado, o volume acumulado de dívidas em aberto continua elevado, o que ajuda a explicar o aumento do comprometimento da renda observado no período.

Este cenário reforça a importância de planejamento financeiro, renegociação de dívidas e uso consciente do crédito, especialmente em um contexto de juros ainda elevados, que exige maior cautela tanto de consumidores quanto de instituições concedentes.