

Por Theo Carnier



A negociação com patrocinadores e instituidores tornou-se uma competência estratégica para as EFPC em um cenário de consolidação do setor, pressão por eficiência e relações cada vez mais complexas. E é esse tema que será abordado por Sérgio Magalhães no curso Estratégias de Negociação e Relacionamento com Patrocinadores e Instituidores das EFPC, promovido pela UniAbrapp nos dias 24 e 25 de agosto de 2026.

Especialista em estratégia institucional e desenvolvimento de lideranças, Sérgio Magalhães é atuário, pós-graduado em Logoterapia e Análise Existencial e em Gestão Financeira e Controladoria, com especialização executiva em Business and Financial Modeling pela Wharton School. É sócio da alMind Consultoria e possui experiência em governança, previdência complementar, investimentos, relacionamento com patrocinadores, custeio, comunicação técnica e decisões estratégicas no âmbito das EFPC.

Leia a seguir os principais pontos sobre o curso segundo Magalhães:

UniAbrapp: Por que a capacidade de negociação com patrocinadores e instituidores se tornou uma competência tão importante para dirigentes e gestores das EFPC?

Sérgio Magalhaes: O número de entidades cai ano após ano — incorporações, retiradas de patrocínio, transferências de gerenciamento, movimentos naturais de patrocinadores e entidades em busca de eficiência. Essa consolidação separa o setor em dois papéis, quem consolida e quem é consolidado, e o papel de cada entidade em cada situação pode ser decidido em uma mesa de negociação

Ao mesmo tempo, a relação com o patrocinador migrou da rotina administrativa para a agenda estratégica da empresa: o plano aparece no balanço, no caixa e no mapa de riscos, e quem decide do outro lado é a alta direção. O dirigente que domina apenas o conhecimento técnico puro entrega só metade do trabalho. Num mercado em consolidação, negociar bem deixou de ser diferencial e passou a ser uma questão existencial.

UniAbrapp: Quais são hoje os principais pontos de tensão na relação entre as entidades e seus patrocinadores ou instituidores?

Sérgio Magalhaes: A regulação tem exigido controles e estruturas crescentes, de maneira que o custo de operar uma EFPC subiu. O patrocinador compara o custo administrativo da entidade com as alternativas de

mercado, como PGBLs, por exemplo. Nesse sentido, a entidade precisa saber defender os seus números e, acima deles, a sua razão de existir.

O segundo ponto e não menos importante é a diferença de horizontes de visão: A visão de empresa decide em ciclos orçamentários anuais; já a entidade administra compromissos de cinquenta anos. Essa assimetria de tempo produz atrito mesmo entre partes de boa-fé, quando discute-se questões relacionadas a custos, rentabilidade, riscos, e aspectos atuariais.

O terceiro tem a ver com a questão da especificidade e complexidade do segmento para quem vê de fora: a técnica atuarial por exemplo é opaca e complexa e para um gestor de um patrocinador isso gera desconfiança.

UniAbrapp: Nas situações mais delicadas — retirada de patrocínio, alteração de planos, revisão de custeio, transferência de gerenciamento — quais são os erros mais comuns?

Sérgio Magalhaes: O erro mais comum é o imprevisto institucional, que gera posicionamentos cegos e precipitados, respostas no reflexo, e sem método de preparo. O segundo erro mais comum é a falta de coesão interna: silos e atritos entre Diretorias, mesmo sutis, podem diluir a governança e entregar a negociação a interesses individuais, quando ela deveria ser conduzida por mandato institucional e método, enfraquecendo a posição da entidade.

UniAbrapp: O que diferencia uma negociação bem conduzida de uma que aumenta o conflito e desgasta a relação?

Sérgio Magalhaes: Preparação e processo. A negociação bem conduzida chega à mesa com o mapa pronto: os interesses reais das partes, a alternativa de cada lado caso o acordo fracasse, os critérios objetivos que legitimam a proposta e a clareza sobre quem de fato decide. Já a negociação que desgasta é a que busca um troféu de vitorioso, quando encarada como uma queda de braço, com um lado vencedor e outro subjugado.

UniAbrapp: Até que ponto confiança e relacionamento prévio são decisivos numa crise ou divergência?

Sérgio Magalhaes: Confiança funciona como uma conta poupança onde se deposita nos tempos de normalidade, com ações como transparência proativa, previsibilidade e ausência de surpresas, para sacar nas crises. A entidade que mantém governança de relacionamento contínua — agenda periódica com o patrocinador, informação entregue antes de ser pedida, problema comunicado antes de crescer — negocia melhor.

A entidade que só aparece para pedir aporte ou comunicar déficit negocia primeiro a própria credibilidade; o problema é que credibilidade leva anos para construir, e às vezes se perde em apenas uma reunião.

UniAbrapp: O curso trata da diferença entre posição declarada, interesse real e medo oculto. Como identificar esses elementos numa conversa?

Sérgio Magalhaes: A posição é o que a pessoa pede; o interesse é o que ela precisa resolver; o medo oculto é o que ela precisa evitar (quase sempre pessoal, seja uma exposição, um risco, um medo, uma perda salarial etc).

A identificação vem de escuta tática, ativa e atenciosa aos detalhes. Fazer perguntas bem calibradas como por exemplo: “como essa decisão vai ser avaliada aí dentro?”, “o que torna esse prazo crítico para vocês?”, aliadas à atenção ao que se repete na fala do outro e, sobretudo, aos assuntos, temas e questões que ele evita tocar, o não dito.

UniAbrapp: Como explicar decisões técnicas e complexas para a alta gestão da empresa com clareza e persuasão, sem perder o rigor?

Sérgio Magalhaes: Em resumo o trabalho é traduzir para a linguagem de quem está ouvindo e tem poder de decisão. Alta gestão do patrocinador pensa em risco, caixa, balanço e governança. A tecnicidade do segmento entra como lastro em camadas para quem quiser descer ao detalhe. Em geral uma página com os três números mais importantes e um gráfico honesto vão valer mais do que quarenta slides com digressões que dispersam o público. O rigor tem que permanecer intacto e deve ser auditável em relação ao trabalho, mas na superfície o foco é a clareza.

UniAbrapp: Quando há resistência, é possível mudar o rumo pela maneira como o assunto é apresentado?

Sérgio Magalhaes: É possível, e com frequência é o que decide o jogo, porque o enquadramento define contra o quê a proposta será comparada. Um caso típico: uma revisão de custeio apresentada como “aumento de contribuição” trava na hora — todo mundo compara com o presente e enxerga apenas a perda.

A mesma proposta, apresentada como plano de proteção do benefício, com esforço diluído em alguns anos, diante do cenário de um ajuste abrupto e maior lá na frente, muda a referência para uma comparação que deixa de ser com o presente e passa a ser com o custo de não agir. Note que tecnicamente o conteúdo é idêntico, mas a abordagem aumenta as chances de a decisão sair diferente.

UniAbrapp: Que argumentos despertam o interesse de empresas e associações que ainda não oferecem previdência complementar?

Sérgio Magalhaes: O argumento-mestre é descobrir que o problema já mora e circula dentro da empresa. Uma hipótese possível é a premissa de que a força de trabalho vai envelhecer, e envelhecer sem um plano de previdência é um problema. Você convidar os gestores dessa empresa a decidir entre participar do desenho da solução ou herdar o problema e não resolver, pode ser uma excelente ideia.

Você pode trabalhar alguns argumentos fortes, por exemplo: a previdência complementar virou diferencial efetivo de atração e retenção num mercado que disputa talento — e as novas gerações valorizam segurança de longo prazo quando ela é bem apresentada.

UniAbrapp: Qual deve ser a abordagem na primeira conversa com uma empresa potencialmente interessada em ser instituidora? O que evitar?

Sérgio Magalhaes: A primeira reunião geralmente é de diagnóstico, onde quem deve dominar a fala é o potencial instituidor corporativo. A entidade chega com perguntas sobre o negócio dele e sai com o problema nomeado pelo próprio interlocutor, que facilita o enquadramento do produto previdenciário ideal.

Deve-se sempre evitar abrir a conversa com tabela de produto genérica, falar em siglas e jargões técnicos previdenciários com intenção de demonstrar domínio de conhecimento; prometer rentabilidade; e tentar fechar tudo numa só reunião.

O importante é que uma reunião de prospecção bem-sucedida deve ter duas missões claras, onde a primeira é compreender com precisão o problema do outro lado, de maneira honesta, empática e realmente preocupada. A segunda grande missão é sair com uma próxima reunião marcada de preferência com um passo pequeno e reversível combinado.

UniAbrapp: As EFPC precisam assumir postura mais comercial e proativa, preservando sua natureza previdenciária e institucional?

Sérgio Magalhaes: Precisam, e o movimento já começou com a própria adaptação regulatória do segmento da previdência fechada. Com planos maduros e massas envelhecendo, crescer deixou de ser ambição e passou a ser condição de perenidade para boa parte do sistema. A grande força comercial de uma EFPC é justamente a sua natureza institucional.

A entidade que vende e oferece confiança estruturada compete num terreno onde pouquíssimos conseguem

acompanhá-la. Proatividade na prospecção e disciplina fiduciária na entrega convivem sem conflito; uma sustenta a outra se a fundação tem um senso de missão e propósito bem delineados.

UniAbrapp: Que resultado concreto o participante consegue aplicar na entidade imediatamente depois do curso?

Sérgio Magalhaes: Nesse curso o participante sai com instrumentos de uso imediato, aplicados durante o curso à sua própria realidade. Ele vai sair com um protocolo de preparação replicável como mapa de interesses, alternativas, critérios, pior caso protegido. Terá ainda a capacidade de realizar um diagnóstico de objeções com posição declarada, o interesse por baixo dela e a pergunta calibrada que abre a próxima conversa crítica.

Acima das ferramentas, uma mudança de postura que se mede na prática é chegar antes, preparar mais, perguntar melhor. O retorno do curso aparece de imediato no modelo mental com resultados individuais e coletivos para a entidade e seus patrocinadores.

[Clique aqui](#) para saber mais sobre o curso.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 20.08.2026.