

Agosto 2024

8º prêmio PREVIC de Monografia

Tema 6: Fomento, Educação Financeira e Inscrição Automática

Subtema ii: A Economia Comportamental e o Fomento da
Previdência Complementar

EXPANSÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

Pseudônimo: **Crescenildo**

Sumário

1.	ESCOLHA DO TEMA.....	3
2.	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	5
3.	SITUAÇÃO / PROBLEMA.....	7
4.	PLANEJAMENTO / ESTRATÉGIA	9
5.	MARKETING E COMERCIAL	16
6.	ECONOMIA COMPORTAMENTAL.....	31
7.	PONTOS RELEVANTES	34
8.	CONCLUSÕES DO PROJETO.....	36
9.	MATERIAL DE CONSULTA.....	37

1. ESCOLHA DO TEMA

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar – EFPC, são um dos principais investidores institucionais do país, possuindo um patrimônio investido de R\$ 1,28 trilhão, conforme relatório gerencial com posição de dezembro de 2023, sendo uma forte alavanca de crescimento econômico sustentável para o Brasil. Somando o patrimônio das Entidades Abertas de Previdência Complementar – EAPC, esse valor alcança R\$ 2,74 trilhões em ativos investidos, representando 25% do PIB brasileiro.

Em termos populacionais, o segmento das EFPC abrange uma população em torno de 3,8 milhões de pessoas distribuídas em todo território nacional, representando em torno de 2% da população brasileira. Se somarmos a população investidora em previdência no segmento aberto de previdência, as chamadas EAPC, esse número salta para 15 milhões de pessoas, representando menos de 10% da população no país.

Os números de patrimônio e de população são muito relevantes, porém, ainda muito longe de alcançar todo seu potencial de cobertura previdenciária, proteção social e geração de crescimento econômico por meio de seus investimentos.

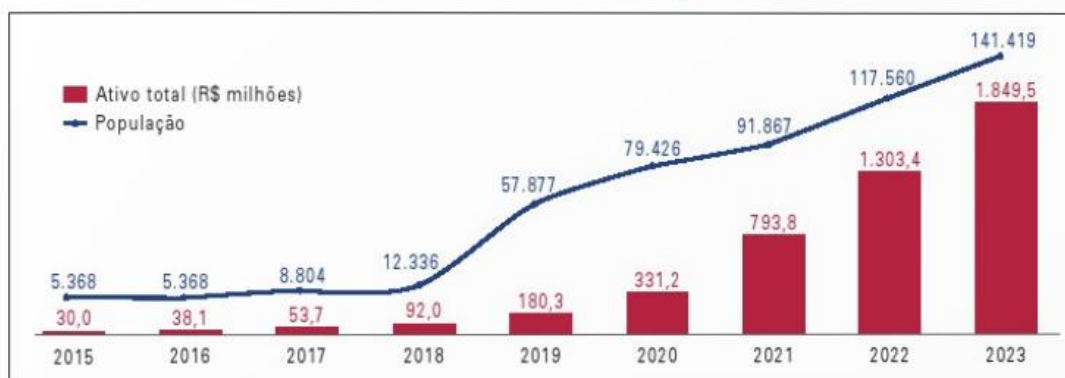
Se por um lado temos grande potencial de crescimento, por outro lado, vivemos um risco futuro de enfraquecimento e até mesmo, de “morte” do setor.

A Abrapp, associação que representa o segmento de previdência complementar fechada, traz em seu planejamento estratégico atual (2023-2024), dentre outros, o tema “Expansão ou Morte”, como um dos objetivos estratégicos para sobrevivência do setor. Não é uma alternativa, mas sim, uma necessidade que ocorra um crescimento sustentável de todo segmento.

Para estimular o fomento e expansão do setor, podemos destacar três principais caminhos que já foram testados e demonstraram resultados relevantes em pouco tempo de implantação. São eles:

- **Planos Família:** plano de previdência destinado aos familiares dos atuais participantes, trazendo um público mais jovem, que tem para si uma grande vantagem do longo prazo e ganhos com juros compostos a seu favor. Atualmente 43 das 236 Fundações ligadas à Abrapp já possuem esse tipo de plano. Em quase 10 anos, o plano família viu seu público crescer em mais de 25 vezes. Em 2015, eram apenas 5.368 participantes, contra 141.419 ao fim de 2023, segundo dados consolidados da Abrapp. A evolução do patrimônio foi ainda superior. De R\$ 30 milhões em 2015, passou para R\$ 1,85 bilhões no fechamento de 2023, representando um aumento de 60 vezes.

Crescimento ano a ano dos planos família



Fonte: Abrapp

- **Planos Instituídos Corporativos:** em um mercado de trabalho com menos empregados e com muita terceirização e serviços, o plano Instituído Corporativo vem destinar seu acesso aos profissionais prestadores de serviço e parceiros das atuais patrocinadoras. A Abrapp foi até mais longe e estendeu essa elegibilidade em seu Estatuto, para todos os profissionais que contribuam com o regime de previdência social. São planos portanto, que ultrapassam a delimitação das empresas patrocinadoras, levando o segmento para o “mar aberto”.
- **Fundos de Entes Federativos:** a implementação de fundos para os municípios estimuladas pelo governo, vem auxiliando o Estado brasileiro a ampliar a cobertura previdenciária em nível federativo. Essa é uma iniciativa exclusiva dos Fundos Fechados de Previdência, tendo como pioneira a Fundação Funpresp-exe, que atualmente já ultrapassa R\$ 10 bilhões em patrimônio com uma população superior a 110 mil participantes. Outros Fundos de Pensão já conquistaram diversos municípios e estados da federação, ampliando sua base de participantes e patrimônio.

Todas essas iniciativas, dentre outras, trazem um novo cenário e desafio para o segmento de Entidades Fechadas de Previdência Complementar, que é sua adequação para um olhar de fomento e consequentemente, um olhar mais comercial para o negócio.

Estratégias de marketing e comerciais, aprimoramento da cultura para um olhar de crescimento, ajustes regulatórios, desburocratização, são fatores que passam a ser realidade e necessidade dentro das Fundações.

Com tudo isso, o tema “**EXPANSÃO DA PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**” pode ser uma ferramenta e documento de uso estratégico para o setor, que ainda se vê engatinhando nessas iniciativas de fomento.

2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Vivemos em uma cultura que tem forte visão de consumo ancorado em endividamento. Esse consumo movimentada a roda do crescimento econômico do país, porém, por outro lado, traz um sufocamento das famílias brasileiras em termos financeiros, reduzindo a capacidade de investimento para o futuro.

Além disso, quando se fala em investimento, muitos buscam ganhos rápidos e fáceis. Acreditam em promessas mirabolantes e investem o que tem e o que não tem na busca de resultados milionários no curto prazo.

Em 2023 os gastos dos brasileiros com jogos e apostas online, também chamadas *bets*, atingiram cerca de R\$ 54 bilhões de reais. O montante supera, por exemplo, o total das exportações brasileiras de carne bovina em 2023, que foi de R\$ 46,3 bilhões.

Em termos populacionais, em torno de 14% dos brasileiros apostaram ao menos uma vez em uma aposta online em 2023. Durante as olimpíadas de 2024, pesquisa mostra que 4 em cada 10 brasileiros estão considerando fazer alguma aposta esportiva nesse período, representando mais de 61 milhões de pessoas.

Além desses fatores culturais, existem outros fatores que reforçam a importância do crescimento da cobertura previdenciária no país, tais como:

Sistema previdenciário público brasileiro: a maioria dos brasileiros, quando o assunto é aposentadoria, logo pensa no INSS. Porém, poucos sabem sobre a realidade de nossa Previdência Social. Trata-se de um sistema deficitário há muitos anos e que vem passando por reformas, com o objetivo de buscar seu equilíbrio fiscal e sua sustentabilidade. Apesar de ter havido uma reforma da previdência em 2019, ainda assim o sistema se mostra com dificuldades de fechar as contas no azul. Em 2023 o déficit atingiu o montante de R\$ 306 bilhões, equivalendo a um aumento no déficit de 17% em relação à 2022. Não dá para contar apenas com o INSS como projeto de planejamento financeiro para o futuro, em especial, na aposentadoria.

Aumento da expectativa de vida: o aumento da expectativa de vida é crescente no país. Isso significa que, a cada ano, espera-se que os brasileiros consigam viver por mais anos. Conforme dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2023, a expectativa de vida dos brasileiros é de 75,5 anos.

Em 2008 por exemplo, a expectativa era de 73 anos. Esse aumento na longevidade, que é uma ótima notícia, significa também que os aposentados e pensionistas vão viver por mais tempo, o que gerará maior pressão financeira no sistema de Previdência Social.

Queda da natalidade: a quantidade de filhos por família vem caindo a cada ano e com a pandemia, essa queda tem se intensificado. Em 1960 existiam 6 filhos por família e em 2023 a média desse número chegou a 1,6 filhos por família. A redução de novos futuros “profissionais ativos” no mercado de trabalho, reduz a arrecadação para o sistema de previdência social, que é de regime de repartição simples, pressionando ainda mais a saúde financeira do INSS, pois a arrecadação dos ativos que viabiliza o pagamento das aposentadorias do INSS. Com todos esses aspectos, fica claro que não se pode garantir que o INSS proporcione ao indivíduo uma boa aposentadoria, até porque, o valor de benefício médio desse sistema está em R\$ 1.349,05. Para se ter uma vida digna e sustentável na aposentadoria, período esse que irá durar cada vez mais, é imprescindível que se faça um planejamento financeiro e previdenciário particular para construir uma renda adicional no futuro.

Endividamento das famílias / baixo letramento financeiro: no encerramento de 2023, segundo a CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo), 78,1% das famílias brasileiras fecharam o ano endividadas. Esse número vem crescendo a cada ano. O aumento da inflação, a falta de conhecimento sobre educação financeira, o foco no curto prazo, dentre outros fatores tem contribuído para esse crescimento do endividamento e conseqüentemente para a falta de recursos financeiros para um bom planejamento financeiro e previdenciário particular, especialmente para fase de aposentadoria.

Mercado de trabalho: olhando para o mercado formal (“empregados celetistas” / CLT), o índice de *turnover* nas empresas tem aumentado gradativamente, ou seja, as novas gerações não querem ficar muito tempo em um mesmo emprego, desestimulando a construção de um planejamento financeiro de longo prazo. Além disso, o número de pessoas que não contribuem obrigatoriamente para o sistema da previdência social tem crescido a cada ano (efeito “uberização”), o que faz diminuir ainda mais as condições de um bom planejamento de futuro. As pessoas sem vínculos com empregador, muitas vezes nem contribuem para o INSS e muito menos constroem um plano financeiro para aposentadoria.

Todos esses fatores enfatizam sobre a importância de se criar estratégias de aperfeiçoamento para o setor. Os principais concorrentes, como bancos e seguradoras, têm dado cada vez mais importância para a previdência, no entanto, ainda não é o tipo de investimento mais ofertado por eles uma vez que preferem indicar muitas vezes, opções mais simples e de melhor liquidez, mas com foco no curto prazo.

3. SITUAÇÃO / PROBLEMA

No 44º Congresso Brasileiro de Previdência ocorrido em 2023, Luis Ricardo Marcondes Martins, que foi presente da Abrapp no período de 2017 a 2022 e atualmente é presidente do Conselho Deliberativo da Abrapp, palestrando sobre o tema “Caminhos para a expansão das EFPC”, lembrou de uma projeção realizada pelo economista e professor José Roberto Afonso em 2015: **se o sistema não se adaptar, as reservas dos Fundos de Pensão se esgotarão em 2036**. Em suas palavras: “desde então passamos a inovar, revolucionar e a fazer a leitura do novo trabalhador e das novas relações de trabalho”.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar representam um benefício de alto investimento para as empresas patrocinadoras. Quanto mais essas empresas se veem pressionadas em seus orçamentos, mais difícil se torna manter um benefício de previdência como esse, visto como importante fator de retenção nas grandes corporações. A entrada de bancos digitais traz ainda mais luz para o desafio de **reduzir os custos administrativos** das patrocinadoras em manter seus planos fechados de previdência. Com isso, a necessidade de redução de custos vem sendo um dos pilares estratégicos fundamentais para a grande maioria das EFPC.

Uma das formas mais eficientes de reduzir custos, é justamente aumentando as fontes de receitas. Dentre algumas opções, os planos instituídos, tanto família, como corporativos, trazem essa oportunidade de ganho escalável de receita.

Temos um desafio tributário no segmento de Entidades Fechadas de Previdência Complementar, uma vez que os planos oferecidos têm características semelhantes aos PGBL de mercado, que são planos que permitem o uso de Benefício Fiscal (o que é um excelente ganho) para aqueles que declaram IR no modelo completo. Dessa forma, **para o grupo que declara IR no modelo simplificado, não há um plano com características semelhantes ao VGBL**, se tornando um empecilho para adesão desse perfil de público.

Dentro das EFPC vemos também desafios quando pensamos em fomento.

- **Produto:** o produto de previdência traz em si características mais complexas que demandam decisões do cliente que muitas vezes não se sente preparado para tomá-las. Decisões quanto a perfis de investimento, tributação, entendimento sobre benefício fiscal, liquidez mais restrita, são alguns

exemplos que representam complexidade para o público geral. Além disso, a palavra previdência é associada na mente de muitas pessoas a algo destinado a pessoas mais velhas. É uma falsa crença que precisa ser ressignificada.

- **Regulação:** estamos em um setor fortemente regulado, o que por um lado traz muita segurança e solidez para o participante, mas por outro, nos torna organizações burocráticas e lentas, especialmente se comparado ao mercado financeiro.
- **Cultura Comercial:** as Fundações existem há muitos anos e não tem em seu DNA a cultura comercial. Tradicionalmente estão acostumadas a administrar benefícios. Aprimorar esse paradigma em toda Entidade não é algo trivial. Além da falta de cultura comercial, o setor não tem expertise para o fomento, não tendo estratégias de marketing e vendas, por exemplo.
- **Payback:** para se estruturar para o fomento, é requerido investimentos iniciais que precisam ter o retorno de seus investimentos cobertos em um horizonte de curto ou médio prazo. Nem todas as Entidades possuem capacidade e apetite para disporem desse investimento.
- **Quanto à estrutura das entidades:** trata-se de um setor tradicionalmente fechado, destinado a um grupo de empregados de uma empresa, onde o principal “vendedor” sempre foi a própria empresa, que oferece uma previdência como um benefício aos seus empregados. As estruturas das Entidades são moldadas para esse perfil de participante, onde tem dedicação de maior esforço na administração do benefício, com visão e foco em processos.

Com esse cenário e desafios postos, acreditamos que o segmento de Entidades Fechadas de Previdência Complementar tem em sua história a forte característica da resiliência. O setor sempre se transforma quando demandado. Esse panorama certamente será superado, bastando observar a performance dos resultados dos planos instituídos já lançados no mercado.

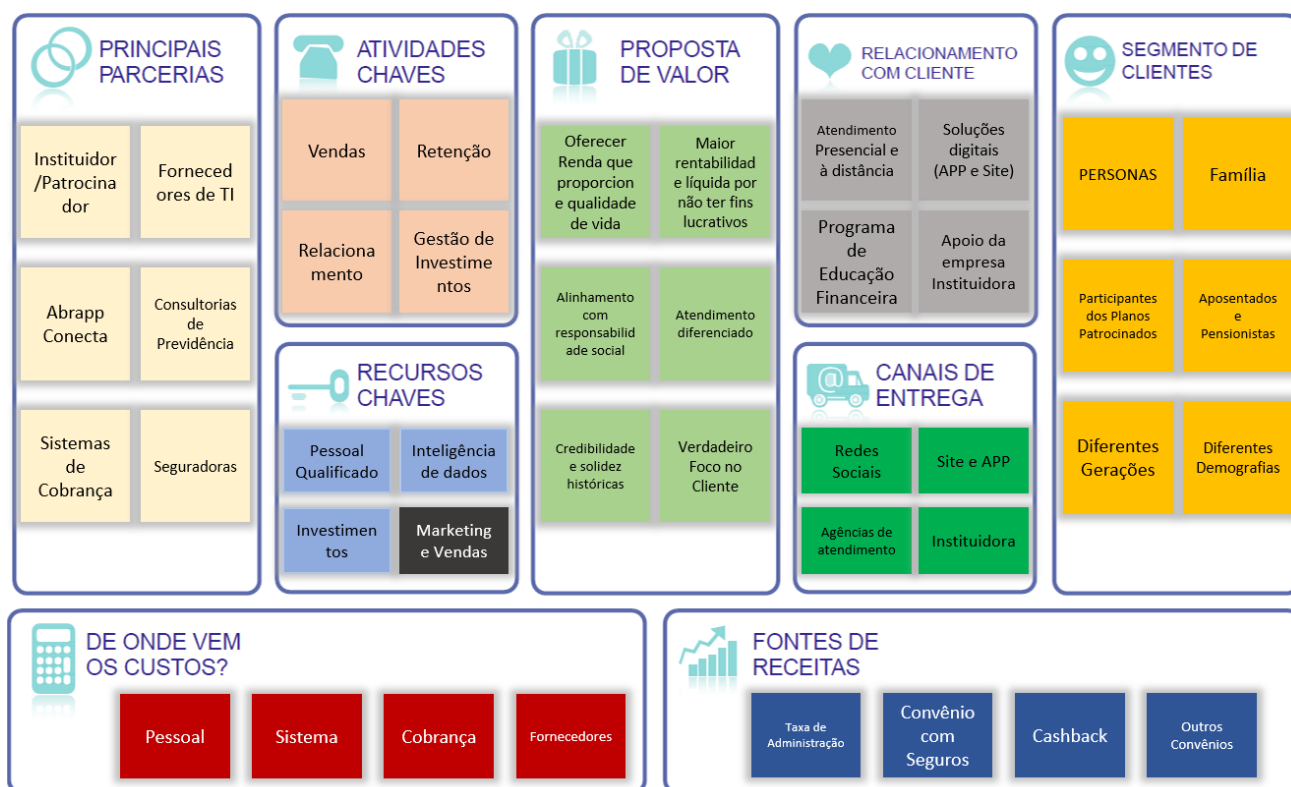
Todo desafio se transforma em oportunidade e ressignificação. O setor cresce com esse processo de mudança e a população é a grande beneficiada por poder contar com a cobertura e proteção social oferecida por um segmento consolidado no mercado.

Dentre as EFPC existe a cooperação, o que potencializa a busca de soluções e caminhos para sucesso. A força do sistema, apoiada por sua associação, Abrapp, certamente será mais uma vez referência não só no mercado, como no país.

4. PLANEJAMENTO / ESTRATÉGIA

A oferta dos Planos Família e Planos Instituídos Corporativos, como já demonstrado, pode ser um excelente caminho para o fomento e crescimento sustentável do setor.

Para ofertar esses planos, é necessário que, após aprovado pelo Conselho, Patrocinadoras e Previc, ele esteja alinhado ao Propósito da Entidade e ao seu Planejamento Estratégico. Precisa do engajamento de toda equipe da Entidade, pois não se trata de um produto apenas de uma área. Construir sua proposta de valor, utilizando modelos, como o BMG - Business Model Generation é um passo importante para iniciar o processo comercial na Fundação.



✓ Levantamento dos principais benefícios

Um ponto importante é elencar os principais benefícios que o novo Plano Instituído pode gerar a todos os seus *stakeholders*, como exposto a seguir:

- **Benefícios para os clientes:**

- Ferramenta para planejamento financeiro e poupança de longo

prazo, tanto para aposentadoria como para realização de grandes projetos de médio prazo para toda família; e

- Maior cobertura previdenciária para os participantes e seus familiares, com custos administrativos baixos e opções sofisticadas de investimento.
- **Benefícios para a Entidade Fechada de Previdência Complementar:**
 - Crescimento sustentável com redução de custos e maior diversificação de negócio e receita; e
 - Fortalecimento da imagem e amplificação da marca (aumento de atratividade junto ao mercado).
- **Benefícios para as empresas patrocinadoras:**
 - Atração e retenção para as patrocinadoras - *Employer Branding*; e
 - Aumento de Receita administrativa, o que representará uma redução nos custos para as patrocinadoras.

Com essa análise feita, um passo seguinte essencial é de “vender” a ideia para as patrocinadoras, pois apesar dessas patrocinadoras não terem participação direta no Plano Família, é importante que haja seu apoio institucional.

✓ PLANO TÁTICO

- **Análise de Viabilidade – *Break-even***

Um passo tático muito importante é fazer a análise financeira e de *Break-even* do produto (quando as receitas igualam os custos em um período), projetando seus custos e receitas ao longo do tempo de forma a verificar a viabilidade financeira do novo plano. Nesse quesito, um passo crítico da análise é referente ao sistema tecnológico de adesão dos participantes ao Plano Instituído, pois trata-se de uma linha que pode ser de alto custo e precisa ser avaliado com cautela.

É muito importante buscar investir e desenvolver um sistema para o novo plano de uma forma que possa ser utilizado para os demais planos da Entidade, para que desta forma, os custos sejam rateados entre os planos e não sobrecarregue apenas o novo plano.

Outros fatores preponderantes na análise de *break-even* são: custos com boletos, definição da Taxa de Administração e investimento em Marketing.

✓ Estabelecer a Jornada do Cliente com estudo de CX

Um importante passo é implementar estratégia de **CX – Customer Experience**, ou, experiência do cliente, para definição da melhor jornada possível no processo de adesão tornando-a amigável e com menor atrito, sem renunciar aos requisitos legais necessários para uma inscrição.

A jornada de adesão deve considerar os diferentes momentos dos participantes. Para isso, fazer um levantamento do comportamento do potencial cliente pode ajudar nessa definição do processo. Abaixo demonstramos um mapeamento feito com um determinado perfil de participante:



Mapa de Afinidade



Mapa da Jornada do Usuário

	Atração	Interesse	Engajamento	Conversão	Retenção	Recomendação
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> Busca 	<ul style="list-style-type: none"> Navegação Pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> Simulação Escolha 	<ul style="list-style-type: none"> Cadastro Confirmação de adesão 	<ul style="list-style-type: none"> Resumo da adesão Aumento de investimento 	<ul style="list-style-type: none"> Indicação para amigos de trabalho e familiares. Fazer o plano para dependentes.
Emoções e Pensamentos	<p>☹️</p> <ul style="list-style-type: none"> "Tenho medo de investir e perder dinheiro." 	<p>😊</p> <ul style="list-style-type: none"> "Fiquei interessado, pois comentaram no trabalho." 	<p>☹️</p> <ul style="list-style-type: none"> "Quanto será que vou receber daqui a 10 anos?" 	<p>😊</p> <ul style="list-style-type: none"> "Me cadastrar foi mais rápido do que pensei" 	<p>😊</p> <ul style="list-style-type: none"> "Acho que será um ótimo investimento" 	<p>😊</p> <ul style="list-style-type: none"> Além de fazer para meus dependentes acho legal comentar com meus amigos do trabalho e demais familiares da importância desse investimento.
Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> Campanha Adwords SEO Campanha Instagram Campanha Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> Site 	<ul style="list-style-type: none"> Simulador de patrimônio a curto prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Preencher cadastro 	<ul style="list-style-type: none"> Visualiza resumo Efetua a contribuição para o investimento. Acompanhar rentabilidade. Fazer simulações 	<ul style="list-style-type: none"> Seção de indicação e convite. Site
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar como é fácil fazer um plano de previdência 	<ul style="list-style-type: none"> Cadastro de leads 	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar as possibilidades e vantagens para aderir ao plano Prevaler. Dúvidas frequentes 	<ul style="list-style-type: none"> Enfatizar vantagens de adesão para dependentes Dúvidas frequentes 	<ul style="list-style-type: none"> E-mails recorrentes com visualização de extrato 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa NPS (promotor da marca) Campanhas de indicação

✓ **Pesquisa prévia de intenção de compra**

Outro passo importante é implementar antecipadamente, uma pesquisa para apurar o potencial interesse do público atual ao novo Plano Instituído.

Nesse ponto é importante destacar que o índice de intenção de compra, apesar de poder ser muito promissor, pode não se mostrar efetivo após o lançamento do plano.

As pessoas podem demonstrar simpatia ao tema e até mesmo sinalizar que eventualmente teriam interesse em adquirir o produto, porém, ao lançar o plano, pode não tomar a decisão de compra naquele momento, frustrando as Entidades que acreditavam em um índice de conversão maior.

Entender que intenção de compra e compra efetiva, são coisas diferentes. Existe uma distância entre elas. A pesquisa serve para dar um termômetro de interesse e não um diagnóstico garantido de vendas.

✓ **Branding – escolha do nome do plano**

Para escolha do nome do novo plano, é interessante realizar um estudo de *Branding*, envolvendo as equipes internas, incentivados por uma campanha de endomarketing. Essa ação ajuda muito no engajamento das equipes para com o novo plano. Após as equipes interna enviarem suas sugestões, importante avaliar cada nome sugerido por meio de um estudo de marca, levando em consideração os valores e propósito da Entidade.

Além disso, deve-se verificar possíveis empecilhos de uso do nome, registro no INPI nos termos do Artigo 129 da Lei nº 9279, de 1996, bem como se há associações com adjetivos pejorativos e repetições. Com isso, seleciona-se os melhores nomes com suas respectivas defesas e significados, já validado junto à Diretoria, para então submeter para escolha dos participantes, servindo como *teaser* para o lançamento do novo plano.

✓ **Estratégias de Marketing**

Para o lançamento do novo plano, é importante trabalhar o topo do funil de vendas com a apresentação do produto. Divulgar as características do plano, destacar seus benefícios e estimular a decisão de compra.

É interessante desenvolver um *hotsite* específico do novo Plano Instituído destacando todas as suas vantagens e disponibilizando um simulador para apoiar os clientes em seu planejamento financeiro para o futuro.

Adicionalmente, é importante demonstrar o comparativo de rentabilidade e de taxa administrativa em comparação com o mercado.

Para estratégias de marketing, é fundamental a utilização das principais redes sociais além de e-mail marketing, SMS, Whatsapp, vídeo com apelo emocional (e não técnico), dentre outras ações.

✓ **Segmentação de Clientes**

Entender os diferentes tipos de público e suas preferências, é fundamental para a aplicação de uma estratégia de marketing assertiva e bem direcionada. O mapeamento dos PERSONAS estratégicos, que demonstram além de dados demográficos, mas também tipos de comportamentos e preferências, ajudam na eficácia e podem aumentar muito a conversão. Após um período de vendas do plano também é importante realizar o mapeamento do ICP (*Ideal Customer Profile*) que permitirá obter-se ainda mais assertividade na busca do melhor público-alvo potencial.

✓ **Planejamento de Sustentação – considerações importantes:**

Redes Sociais: as redes sociais são redes de relacionamento. As estratégias digitais não são lineares, mas sim, precisam ter muita flexibilidade para mudar.

- Para uma empresa estabelecer relacionamento nas redes sociais, é preciso haver a percepção de valor. Tem que entregar algo: conhecimento, status, voz, facilidade, acesso...;
- É importante haver troca com nossos públicos de relacionamento, pois eles são criadores de conteúdo e influenciadores; e
- O mundo digital quebrou barreiras entre o difusor e o consumidor de informações. Hoje todos exercem ambos os papéis. Essa democratização levou à Geração de Criadores de Conteúdos.

Ecosistema Mobile: migração em massa para consumo de conteúdo no mobile. É preciso pensar em soluções mobile em tudo que for feito. Precisa ter acessibilidade para se ter capilaridade.

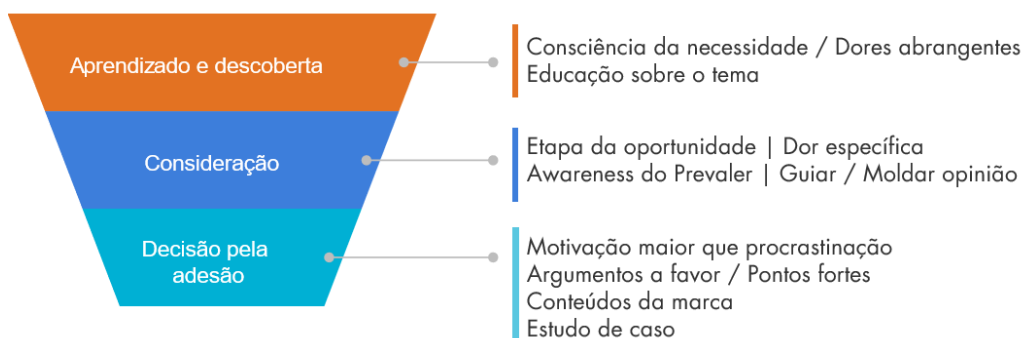
Funil de Vendas: é importante criar um fluxo que trace a estratégia de vendas por meio do Marketing Digital e da equipe comercial.

Competitividade nas mídias: a competição de atenção não se dá apenas com outros anúncios ou empresas do mesmo segmento; compete-se pelo tempo e atenção do consumidor e por isso, todo grande volume de informações, desde receitas de bolo no Youtube, filme na Netflix, memes do momento, fotos de família e muito mais... se tornam potenciais concorrentes de estratégias. Não adianta querer ganhar espaço na

força, mas é preciso ganhar atenção na assertividade. Estratégia “*sniper*” (acertar no alvo) deve ser aplicada em todo plano de marketing.

✓ **Planejamento de Sustentação – visão macro:**

Deve-se criar conteúdo e formas de distribuição considerando as diferentes etapas do funil. O objetivo final é gerar vendas ou, como segundo objetivo, gerar *leads* qualificados:



✓ **Planejamento de Sustentação – pilares da estratégia:**



É fundamental medir a performance e definir indicadores de sucesso na venda do plano.

✓ **Planejamento de Sustentação – Melhoria do Produto:**

Além de aplicar estratégias de vendas por meio de ações de marketing, é importante avaliar a melhoria constante do produto, de forma que gere maior atratividade na percepção dos atuais e potenciais clientes. Um exemplo é a implementação de programas de *cashback* como o Prev4u, dentre outras alternativas.

✓ **Diagnóstico: dados demográficos do Plano:**

Essa estratégia ressalta a importância de, após um período de lançamento do plano, realizar uma análise demográfica e de característica de perfil do cliente para redirecionar as estratégias, considerando aquelas em que se obteve maior sucesso e o público-alvo mais qualificado, demonstrado em análise demográfica.

✓ **Benchmark – comparação com outras Entidades de Previdência**

Outro levantamento que sempre deve ser feito no decorrer da comercialização do Plano é uma análise comparativa junto ao segmento em busca de verificar forças e oportunidades para o futuro.

✓ **Estudo sobre Seguros:**

A implantação da venda de seguros associado ao Plano Instituído tem se mostrado uma boa estratégia de aumento de receita (*cross-selling*), especialmente para entidades que tem como patrocinadores empresas que não oferecem seguro de vida a seus empregados. Isso também serve para os Planos Instituídos Corporativos, que pode vir a oferecer o plano à empresas que não possuam cobertura de seguro a seus colaboradores. Dessa forma, o Plano pode cumprir esse papel de cobertura de vida e invalidez para esses empregados, se tornando inclusive um impulsionador de vendas da previdência por ter justamente essa opção de seguro atrelado ao plano. Nesse caso, a maior expectativa de conversão é que o plano seja feito pelo próprio empregado, tendo o seu familiar como segundo público de maior abrangência.

Por outro lado, entidades de previdência que possuem patrocinadoras que já oferecem cobertura de seguro de vida corporativo aos seus empregados, a oferta de seguro dentro do Plano pode não ser atrativo. Olhando para o modelo de Plano Família, que é feito majoritariamente para dependentes menores, pode não fazer sentido fazer um seguro de vida em nome do menor de idade. Além disso, o processo de venda do seguro dentro do plano família, torna o processo de adesão mais complexo e traz corresponsabilidade para Entidade para as questões associadas a cobertura do seguro, podendo também impactar no atendimento e na reputação da marca, uma vez que terão que sanar dúvidas sobre esse tipo de produto que tem suas próprias complexidades.

5. MARKETING E COMERCIAL

A estruturação de área e/ou estratégias comerciais e de marketing são passos fundamentais para atrair o público potencial para o plano. O uso das redes sociais com uso de estratégias de marketing digital é uma forma importante para ganhar escala e alcançar o público mais indireto ao plano.

✓ **Estratégias de Retenção:**

Muitas entidades têm conseguido impulsionar o patrimônio do Plano Instituído por meio de reter participantes desligados dos planos patrocinados, estimulando a portabilidade entre planos dentro da própria entidade. Esse movimento tem gerado forte crescimento no montante de valor de patrimônio do plano.

Essa estratégia é muito interessante e deve estar associada a busca de maior capilaridade de clientes para evitar a concentração de grandes valores em poucos participantes, expondo o plano ao risco no caso de resgates desses valores.

Importante destacar aqui, que no processo de venda, a conquista de novos clientes será sempre o foco principal no início, porém, ao longo do amadurecimento do plano, a retenção se fará cada vez mais importante para garantir o crescimento sustentável do plano no longo prazo, se tornando cada vez mais o foco principal das estratégias comerciais da Fundação.

✓ **Digitalização / Phigital:**

É muito importante que ocorra nas Entidades uma grande transformação digital e de inovação, de forma que, quando é lançado um plano como o de Família, toda sua experiência tenha foco em ser e oferecer uma experiência ao cliente 100% digital.

A adesão digital traz a capacidade de escalabilidade, evitando a dependência de um time para realizar a venda consultiva.

Ao mesmo tempo, oferecer um atendimento humano, impressos e outras experiências físicas, passa a se tornar um diferencial competitivo. Balancear o digital com humano é o grande “pulo do gato” no momento em que vivemos.

✓ **Cultura Interna e capacitação:**

O sucesso do Plano Família depende muito da cultura comercial estar entranhada em toda Entidade. O plano não pode ser “comprado” internamente apenas por alguns departamentos da Entidade, mas sim, deve haver grande motivação e foco de todas as equipes.

A transformação digital das Fundações é importante para oferecer soluções digitais de alta performance ao mesmo tempo de proporciona a possibilidade de realização de um turnover intencional, buscando profissionais com skills mais comerciais. Para os demais que ficarem, que será a maioria, investir em capacitação comercial será fundamental.

✓ **Pesquisa de Campo:**

Um passo de grande efeito é ouvir o cliente (ou potencial cliente) no início de todo e qualquer processo ou projeto. Muitas vezes temos certezas do que é melhor acreditando que o que pensamos é de fato o melhor para o cliente, só que nem sempre isso é uma verdade.

Pesquisas para conhecer uma eventual demanda, a motivação em se fazer um plano como esse, características demográficas, composição familiar, objetivos de vida, comportamentos financeiros, dentre outros aspectos, podem garantir a assertividade no desenvolvimento do produto e do processo de vendas.

✓ **Público-alvo / Segmentação:**

Importante conhecer o perfil de seu público-alvo, especialmente o público de maior potencial de compra, conhecido também como **Buyer Persona**. Apesar de termos nas Entidades uma base grande de participantes, nem todos tem a mesma propensão a comprar um plano de previdência para família, devido a seu momento de vida, disponibilidade financeira, nível de endividamento e visão de futuro.

Portanto, é fundamental mapear o público que apresente as melhores condições para compra do plano e com isso, direcionar campanhas assertivas com o conteúdo certo, no momento certo para as pessoas certas.

É importante ressaltar que todos nós recebemos milhares de divulgações durante nosso dia em nossas redes sociais e e-mails, portanto, não temos que competir com esse volume elevado de divulgações, mas sim, achar nosso espaço de relevância para o melhor público potencial para o plano.

✓ Definição de PERSONAS:



Definir personas é algo que vai além de mapear público-alvo. Na definição de personas, é possível entender o comportamento, gostos e hábitos do público potencial.

As personas não precisam necessariamente representar toda a base de participantes, mas sim, representar os públicos mais estratégicos para abordagem.

O que são

Persona se trata de uma representação fictícia para diferentes tipos de usuário/cliente e é elaborada com informações verdadeiras de características, hábitos e comportamentos. Por se tratar de uma ferramenta de segmentação de mercado, apresenta, também, uma narrativa que inclui objetivos de vida, desafios, relação com a marca e maneiras de se comunicar.

Embora seja um recorte de um determinado grupo, uma persona não é excludente, ou seja, ela pode ter pontos de contato com vários públicos secundários de características próximas.

O atual estudo visa traçar as personas da Valia, a partir de dados do público atual da entidade.

Diferença Persona x Público-Alvo

Público-alvo é um intervalo abrangente da população que potencialmente pode comprar o produto da Valia. Já persona é a representação do seu cliente ideal com um detalhamento psico-comportamental, permitindo um maior aprofundamento na comunicação com os clientes. Assim, comunicar com a persona aumenta a precisão na conversão sem abrir mão de clientes com perfis que rodeiam a figura desenhada.

Público-alvo:

Homens e mulheres de 25 a 34 anos, casados, com segundo grau completo. A renda média mensal é de R\$ 2.500,00 e trabalham na extração e logística de minério.

Persona:

Bruno Marcos, 21 anos, é operador e a família toda trabalha na Vale, desde o pai até os amigos, mas não tem certeza do que é a Valia. Tem o sonho de comprar um terreno para construir uma casa. Fez o plano porque estava entre os documentos para assinar no onboarding e se sentiu pressionado a assinar, mas está tranquilo, porque os outros companheiros de trabalho também têm.

Metodologia

A criação das personas foi feita a partir de diversas metodologias combinadas para maior precisão e levantamento de informações. As etapas essenciais foram:

01. Workshop

Foi realizado um workshop com as equipes de atendimento, marketing, comunicação e relacionamento com as patrocinadoras da Valia para traçar possíveis perfis dos participantes da Fundação. Essas personas foram detalhadas em uma dinâmica de grupo, onde os profissionais contribuíram com a chegada de um senso comum entre essas figuras. Por fim, as personas criadas por ambos os grupos convergiram, mostrando precisão no exercício.

02. Análise da Base

Avaliação de todos os dados disponíveis sobre os participantes e cruzamento de informações coletadas até aquele momento.

03. Pesquisa qualitativa

Entrevistas em profundidade com figuras representativas das personas a serem somadas, posteriormente, às informações da metodologia inicial.

04. Pesquisa Quantitativa

Consulta via formulários múltipla escolhas disparados por comunicados digitais, afim de suportar estatisticamente os dados levantados.

05. Pesquisa Secundária

Avaliações de relatórios públicos de comportamento dos perfis selecionados para complementar os dados levantados.

✓ Definição de ICP (*Ideal Customer Profile*):

Após um período de 1 a 2 anos de comercialização do plano, é importante conhecer através de um mapeamento demográfico, quem é o ICP, ou seja, qual é o perfil ideal de cliente que vem consumindo o produto até aquele momento.

Conhecendo o perfil de maior compra, deve-se verificar na base de participantes, quais atuais clientes dos planos patrocinados possuem perfil similar ou aproximado ao perfil indicado pelo ICP. Com isso, será possível identificar o público com maior propensão a compra do plano, permitindo maior assertividade na abordagem, com menor esforço e custo, ao mesmo tempo que com maior conversão.



✓ Público de alta renda:

Estruturar um atendimento e comunicação para um público de alta renda e que possivelmente possa ser o seu ICP (Buyer Persona), irá potencializar os resultados de conversão. Esse perfil de cliente já está acostumado a receber um tratamento diferenciado no mercado e, portanto, precisamos também nos adequar não só para “vender”, mas também para “reter” esse cliente de alto valor agregado.

✓ Geração de Conteúdo relevante:

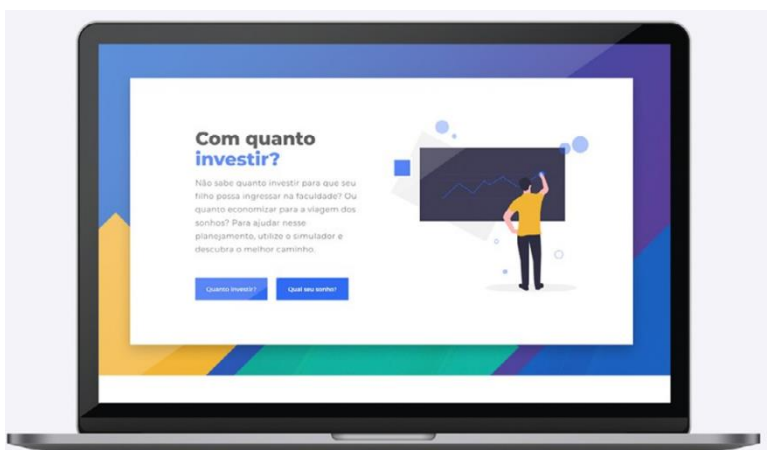
Quando se trata de Marketing de Conteúdo, não se deve divulgar apenas conteúdos promocionais e que enfatizem apenas as características e diferenciais de seu produto.

Para conquistar engajamento e atenção do público potencial, é importante entregar conteúdos que ajudem na vida das pessoas. É importante conhecer os

assuntos mais demandados nas redes e apresentar, com autoridade, seu conteúdo de maneira estratégica, interessante e de qualidade, sem intenção direta de vendas, mas de forma que a conversão possa acontecer de forma indireta.

As entidades de previdência devem usar de todas as formas o conteúdo de educação financeira e previdenciária que possuem para levar apoio e orientação real aos seus participantes. Esse tipo de atitude gera confiança e conseqüentemente resultados sólidos de negócio.

✓ **Simuladores**



Disponibilizar simulador de benefício é fundamental para que o potencial cliente possa realizar testes de projeção.

Além disso, é uma oportunidade de capturar dados do cliente sempre que utilizar a ferramenta. Os dados valem ouro e portanto, todos as pessoas que trafegam pelas ferramentas, site, redes sociais, são leads em potencial e devem ser aproveitadas para abordagem futura e remarketing.

✓ **Campanhas e Promoções:**

Para um produto de previdência que possui várias características de maior complexidade, como: perfis de investimento, tabela de tributação, prazo de carência, formas de recebimento, dentre outras características, faz com que muitas vezes o participante postergue sua decisão com o intuito de pensar melhor e buscar entender cada opção oferecida pelo plano.

Para tirar o participante da inércia, promoções com sorteio de prêmios - tomando-se o cuidado de se fazer o estudo de *payback* relacionando o custo da campanha x a receita adquirida – são armas eficientes para gerar tração nos resultados, pois traz um elemento de urgência, que é o prazo da campanha, para um produto que é de mais longo prazo.

O grande cuidado é que se faça de forma espaçada para não eliminar o efeito do prazo limitado, uma vez que o participante poderia entender que sempre haverá uma campanha como essa o colocando novamente na posição de postergador.

✓ **Redes Sociais**

A utilização das principais redes sociais, como: Facebook, Instagram, LinkedIn e Youtube, são grandes fontes de relacionamento e geração de engajamento com os públicos de relacionamento.

Independentemente da persona, ou seja, sendo alguém mais velho ou mais novo, de uma região do norte ou do sul, todos em geral utilizam redes sociais para interagir com pessoas e empresas. Com isso, a Fundação deve estar presente nas redes pois aumenta a capilaridade sem aumentar o custo na mesma proporção.

Como destacado no capítulo anterior, as estratégias de marketing digital devem considerar a estratégia de funil de venda, adotando meios próprios para o topo do funil, meio e fim do funil.

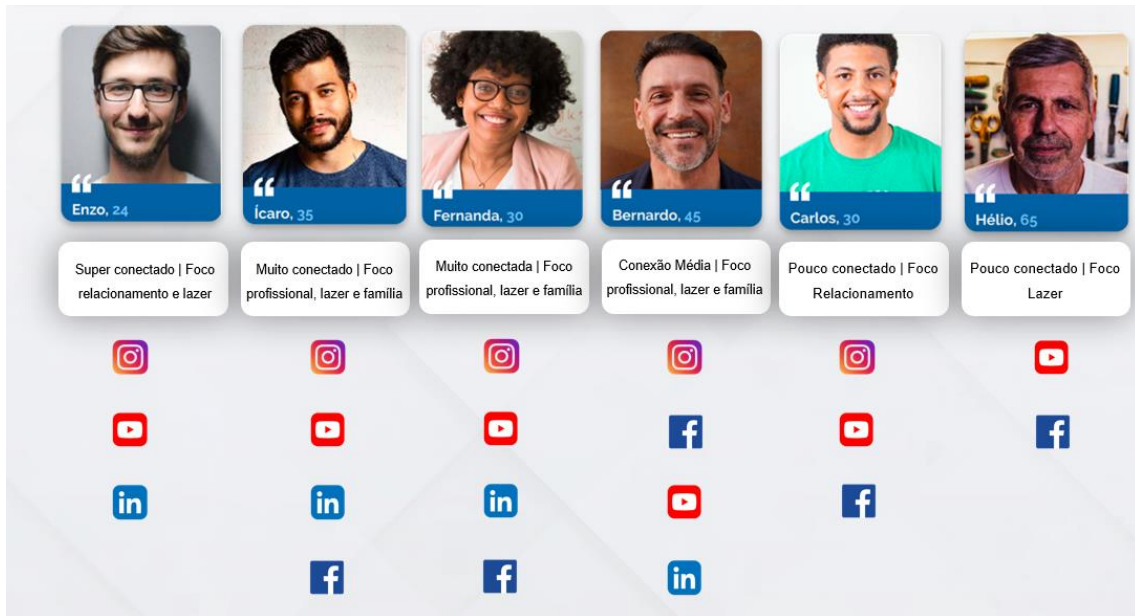
O topo do funil tem como principal objetivo, aumentar o tráfego, ou seja, aumentar o fluxo de pessoas em suas redes, para que possam minimamente conhecer a Fundação e seus respectivos planos e serviços. Como analogia, em Shopping Center, o topo do funil se assemelha ao fluxo de pessoas andando dentro dos corredores dos Shoppings.

O meio do funil já vai requerer uma demonstração dos diferenciais competitivos da Fundação, pois já vai lidar com pessoas que já passaram pelo topo do funil, ou seja, já conhecem de forma geral, a Fundação e seus planos. Dentro do Shopping, o meio do funil são aquelas pessoas que saíram dos corredores e entraram em uma determinada loja.

Já o fundo do funil, ou fim do funil, é o momento de fomentar a decisão da pessoa quanto à adesão ao plano ou aumento de investimento, como aportes e portabilidades. É o momento do *CTA – Call To Action*, que significa, é o momento de levar o participante ou futuro participante a tomada de uma decisão de “compra”. No Shopping, esse momento é justamente aquele em que o vendedor fecha negócio com o cliente.

Todas essas estratégias são importantes de serem adotadas, usando trackeamento, pixels e captação de leads.

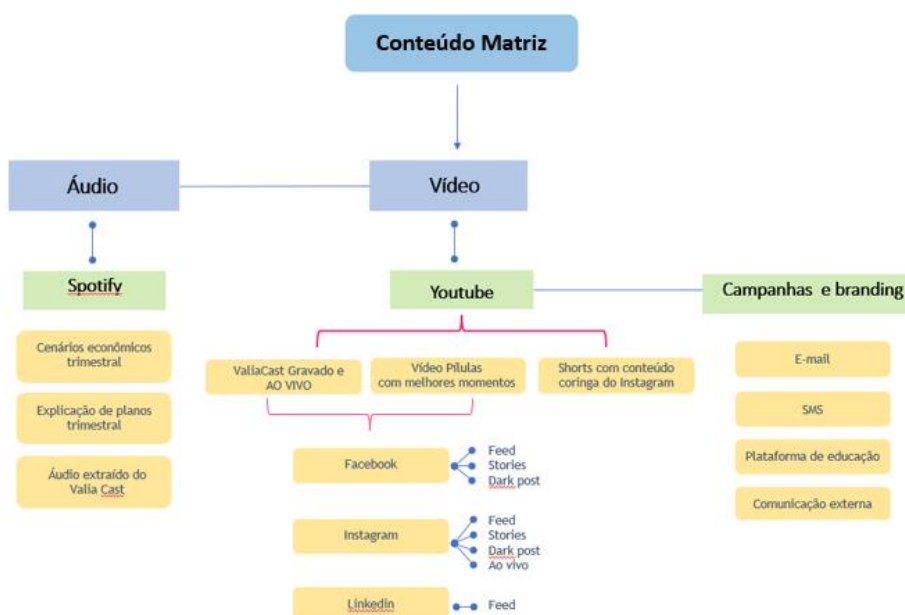
Monitorar métricas das redes, como nível de alcance e engajamento são fundamentais para retroalimentação da estratégia. Outro ponto importante é entender o comportamento de cada persona com cada rede vai ajudar muito também na assertividade de campanhas:



✓ Derivação de conteúdo

Para ganhar maior assertividade nas estratégias de marketing digital, é fundamental otimizar esforços e estratégias, a fim de não gerar grandes custos de campanhas, ao mesmo tempo que se atinge maior público possível, utilizando maior capilaridade de formas e canais de comunicação.

Pode-se, por exemplo, criar um episódio de VideoCast com duração de 1 hora, que é um exemplo de canal e forma muito utilizados pelos principais influenciadores do momento e consumido por todo tipo de pessoa. Tendo esse episódio como Conteúdo Matriz, pode então desdobrá-lo em diferentes formas de conteúdo em diferentes canais:

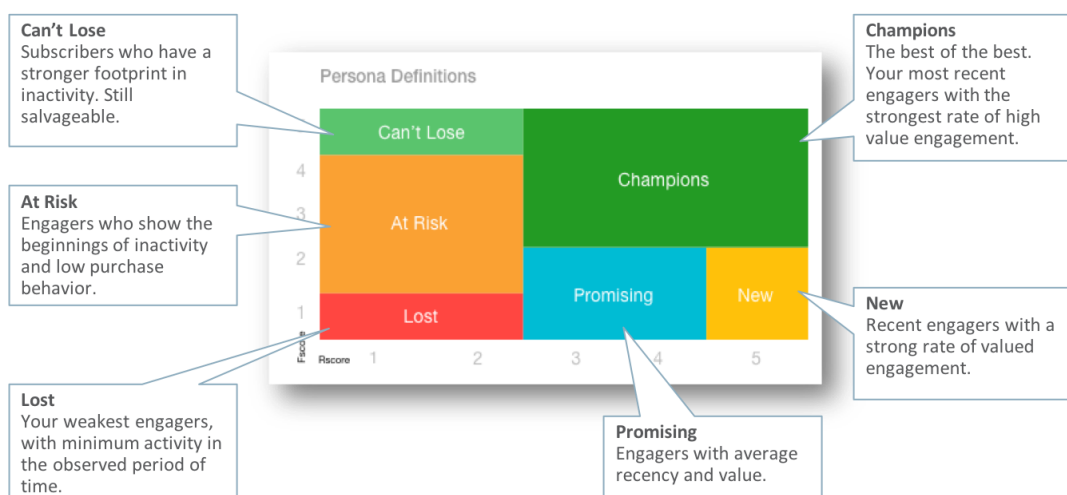


✓ Personas - RFM

A metodologia RFM consiste em observar o comportamento de consumo dos clientes sob três aspectos:

- **Recência:** identifica aqueles participantes que tomaram decisão de aumento de investimento, por exemplo, no período mais recente.
- **Frequência:** considera a frequência de interação do participante e da quantidade de tomadas de decisão ao longo do tempo de relacionamento com a Entidade.
- **Valor Monetário:** considera o potencial e valor relativo que o participante tem utilizado em suas decisões de compra ou de aporte ou portabilidade.

A relação desses três fatores permite que tenhamos uma visão dos participantes de forma “clusterizada” permitindo a aplicação de estratégias por priorização.



Os personas “*Champions*” ou “*Campeões*” tem o maior valor. Eles têm o engajamento mais recente, com a maior taxa de valor de engajamento. *Lost* (Perdidos) são os mais “fracos”, com atividade mínima no período observado.

✓ Uso de E-mail Marketing

O uso de e-mail marketing ainda é visto como poderosa forma de geração de vendas. Para o uso desse canal, é importante considerar que o nível médio de taxa de abertura de e-mail no mercado gira em torno de 20%, ou seja, para cada 100 e-mails enviados, 20 são abertos, o que não significa que esses que abrem tomarão alguma decisão de compra.

A solução para otimizar o uso do e-mail marketing, não é intensificar o seu uso, pois no processo de marketing digital, aumentar muito o volume de comunicação

pode ser prejudicial, gerando o chamado “churn”, que significa abandono ou recusa de recebimento de informação de uma determinada empresa.

Os envios devem ser cada vez mais assertivos e cirúrgicos, considerando a posição no funil de venda, para que então se entregue conteúdo adequado, com linguagem adequada ao persona que está se enviando.

Além disso, é importante considerar na estratégia o melhor uso do assunto do e-mail e acompanhar a fadiga, ou seja, observar quando os clientes são submetidos a mensagens excessivas, o que pode afetar as conversões, além de prejudicar a reputação da Fundação.

Conforme observado nos gráficos abaixo, é importante avaliar o volume enviado x a taxa de abertura. As barras abaixo representam o volume de envio enquanto as linhas pretas, representam a taxa de abertura. Balancear e identificar a saturação é fundamental para busca da assertividade.



Além disso, é importante construir a estrutura do e-mail dando ênfase e destaque de maneira variada, evitando que o texto seja totalmente igual, causando uma rejeição a leitura. Em todo e-mail, deve conter também um CTA (Call To Action) que leve o participante a uma tomada de decisão. É importante também que o e-mail permita rastreabilidade para avaliar o perfil e quais pessoas engajaram com essa comunicação.

Considere sempre a ordem de leitura das pessoas em cada peça que enviar:



✓ **Uso de WhatsApp:**

O uso do WhatsApp como canal de divulgação e relacionamento está cada vez mais forte. Aqui é importante entender que a gestão e curadoria do WhatsApp é feita pela empresa Meta, que dentro de um WhatsApp corporativo, essa empresa irá avaliar cada peça e comunicação que será enviada, podendo bloquear ou até banir a conta caso entendam que fere as regras do canal.

É um canal com maior custo e que preferencialmente deve estar conectado a uma assistente virtual de atendimento para dar sequência no atendimento e venda.

Os chatbots, como são conhecidos os assistentes virtuais de atendimento, são uma forte tendência de relacionamento com ganho de escala. O grande desafio é trazer uma humanização e inteligência artificial para a ferramenta, evitando que seja apenas uma ferramenta que utilize uma árvore de decisão.

- Exemplo de um chatbot que utiliza apenas árvore de decisão para atendimento:



- Exemplo de um chatbot mais humanizado, que utiliza IA em sua estrutura de atendimento:



✓ **Uso estratégico do Branding:**

A imagem da Entidade e o valor de sua marca são atributos poderosos para venda do Plano Família. Enquanto grandes bancos são conhecidos e vistos com certa ressalva, os participantes de Entidades bem geridas reconhecem o valor de sua entidade e percebem nela o genuíno interesse em oferecer o que há de melhor para seu participante. Essa confiança traz uma sensação de “boutique” financeira.

✓ **Força da Indicação e Recomendação:**

Outra estratégia poderosa é a de recomendação da marca e do plano entre familiares e colegas de trabalho. Atualmente para alugarmos um quarto de hotel ou pedirmos um “iFood”, sempre olhamos para a avaliação de outros clientes.

Realizar campanhas para identificar e ativar influenciadores pode ser uma boa estratégia de resultados. Além disso, a pesquisa de recomendação com uso da metodologia NPS – *Net Promoter Score*, ajuda muito a identificar os potenciais promotores da marca.

✓ **Planejamento Sucessórios:**

A constituição de uma reserva que proporcione à família do participante o recebimento de pecúlio ou pensão por morte representa um excelente instrumento para fins de sucessão, tendo em vista que os valores deixados para os benefícios indicados pelo participante são isentos do Imposto de Transmissão de Causa Mortis e Doação, bem como não é necessário a realização de inventário para o recebimento.

✓ **Time de Vendas:**

É importante destacar um núcleo ou time de vendas consultivas para apoiar e estimular o potencial cliente a completar a adesão ao plano.

Todo os canais de atendimento humanos e digitais, devem, sempre que possível, estimular o interesse no produto e capturar potenciais leads para compra do plano. Esses leads devem ser encaminhados para o time de vendas para realizar a venda consultiva.

Para os que possuem time próprio, é interessante estabelecer desafios e metas, reconhecendo os atingimentos por meio de promoções, comissões, vale compra, folgas e/ou homenageando os destaques.

✓ **Venda em grande escala:**

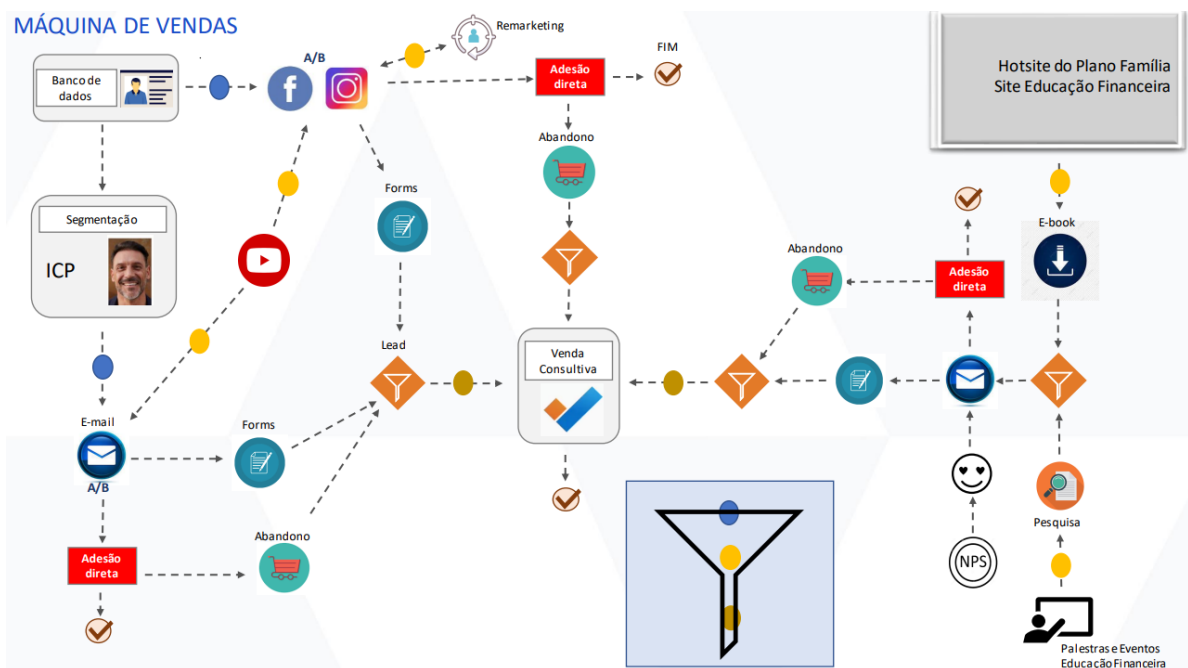
O produto de previdência traz em si grandes desafios e complexidades, como análise de perfil de investidor, escolha de perfis de investimento, entendimento sobre tributação e benefício fiscal, liquidez diferenciada, dentre outros fatores.

Essa complexidade dificulta a venda autônoma, requerendo muitas vezes o apoio de um consultor para apoiar no processo de adesão.

Essa venda consultiva traz em si maior qualidade, porém, traz uma limitação com relação ao tamanho do time de vendas versus a quantidade de leads gerados para o contato.

A venda digital por sua vez, traz o poder de ganho de escala nas vendas, sem aumento de custo. Para estimular esse tipo de adesão, é importante simplificar o módulo de adesão e levar informações adicionais após a adesão, de maneira gradual.

Estabelecer um fluxo de vendas torna-se uma estratégia vencedora para equilibrar a venda em grande escala com as vendas consultivas.



- **Alguns cuidados também precisam ser tomados. Tais como:**

- ✓ **Alto Custo de Tecnologia;**

Observamos casos em que o desenvolvimento do módulo de adesão no sistema não levou em conta a Jornada do Cliente, mas sim, considerou apenas os requisitos legais necessários para a adesão. Desta forma, percebeu-se ao longo do tempo, que enquanto se conquista novos clientes, perdia-se outros que abandonavam o módulo de adesão no meio do caminho por acharem complicado ou burocrático.

Lançar um sistema desenvolvido internamente no modelo *MVP* para que seja feita futuras evolutivas pode ser uma boa saída, mas também se mostrou um problema quando não se fez uma gestão de custo muito bem-feita, pois vimos que o desenvolvimento desses módulos foram requerendo diversos ajustes e evolutivas que encareceram muito o plano, frustrando o estudo de *break-even* inicial.

Portanto, é fundamental a gestão de custo eficiente e a criação de sistemas enxutos e principalmente feitos a partir da visão do cliente, para que se busque maior economia, assertividade e maior conversão.

- ✓ **Burocracia e falta de foco no cliente**

Muitas entidades que não trabalharam a cultura interna para essa nova postura comercial e competitiva, adotaram postura muito mais burocrática do que a necessária, enfatizando a segurança do plano, porém inviabilizando sua comercialização devido ao grande número de atritos ao se aderir (ou tentar aderir) ao novo plano.

Erros como o de pedir ao familiar o CPF e matrícula do participante que indicou o plano. Formulários complexos com nomenclaturas jurídicas afastam o cliente comum.

- ✓ **Otimismo exagerado**

Muitas entidades lançaram seus Planos Famílias com excesso de otimismo, pois por serem bem avaliadas e por ouvirem um ou outro comentando do interesse em ter um Plano Família, acreditaram que quando lançassem seus planos teriam uma avalanche de adesões.

Na prática, isso não se comprovou. No mercado aberto existem muitos concorrentes com muita expertise e muitos investimentos nos recursos e serviços oferecidos.

Os gerentes dos grandes bancos e corretoras, além dos bancos digitais, tem em seu DNA a cultura comercial. Possuem aplicativos modernos e ágeis.

A concorrência se fez presente e o mercado cada vez mais está atento a esse tipo de produto e estamos lutando pelo mesmo espaço.

Vale destacar ainda que os concorrentes possuem planos VGBL que alcançam um público muito mais vasto, especialmente de mais baixa renda e que declaram imposto de renda no modelo simplificado.

Esse excesso de otimismo fez com que muitas Entidades não investissem tanto em planejamento, estratégias comerciais, marketing e treinamento das equipes, ocasionando uma certa frustração nos resultados.

✓ **Time de vendas terceirizado / corretores**

Algumas entidades contratam corretores de seguradoras para realizarem a venda de seus planos de previdência. Essa estratégia de parceria tem forte potencial de conversão em grande escala devido à expertise desse time de vendedores, no entanto, deve-se tomar o cuidado de que esses corretores não venham a ferir a reputação da marca da Fundação, adotando abordagens inadequadas e agressivas durante a prospecção de vendas.

A falta de gestão direta pode dificultar nesse acompanhamento da postura que o corretor venha a tomar durante as abordagens.

Além disso, o corretor normalmente tem um portfólio de produtos a serem oferecidos e o mesmo irá focar naqueles produtos que melhor o rentabilizam, podendo deixar a previdência em segundo plano.

6. ECONOMIA COMPORTAMENTAL

O pano de fundo de toda estratégia de fomento está relacionado à expansão da Cultura Financeira e Previdenciária. Entender questões básicas sobre letramento econômico, como o efeito de juros compostos no longo prazo, se organizar financeiramente no presente, priorizar investimentos, são estímulos chaves para criação de um cenário favorável ao crescimento do setor.

Esse pilar de Educação Financeira e Previdenciária, é um atributo de grande valor dentre as EFPC, especialmente quando comparado aos bancos e seguradoras. O segmento de previdência fechado, até por ser um segmento sem fins lucrativos, traz de forma genuína o cuidado com esse tema, buscando de fato o que é melhor para seu participante. Esse atributo deve ser apresentado continuamente como um diferencial competitivo.

Dentro desse atributo, é importante conhecer e adotar, sempre que possível, técnicas reconhecidas pelo estudo da Economia Comportamental. Já é comprovado que o ser humano toma decisões financeiras motivadas em sua maioria, por questões emocionais e psicológicas. Esse entendimento é fundamental para saber usar esses aspectos na apresentação do plano de previdência.

Com esse entendimento, concluímos que as características técnicas do produto não sensibilizam o suficiente para que a pessoa tome uma decisão, saindo de sua inércia, para aderir a um plano de previdência que não seja um benefício oferecido pela empresa.

Quando falamos de Plano Família, por exemplo, explorar a responsabilidade paterna e materna na preparação do futuro financeiro de seus filhos, é um argumento poderoso de sensibilização para adesão ao plano e trata-se de um argumento emocional legítimo, onde não há nenhum engano ou má intenção.

A inércia é um fator preponderante na decisão ou falta da decisão em aderir a um plano. A pessoa pode sempre procrastinar, dizendo “depois eu vejo isso” e acaba não voltando ao assunto.

✓ **Adesão Automática**

Uma das importantes inovações e novidades regulatórias do setor, é a liberação da adesão automática a partir de 2023. Essa inovação legal favorece a adesão aos planos patrocinados, pois usa a inércia a favor do próprio participante, uma vez que o mesmo, ao ser admitido em uma empresa patrocinadora, já automaticamente adere ao benefício de previdência, podendo, se assim desejar, solicitar sua exclusão do plano em um prazo de até 120 dias.

Neste caso, a inércia impede que a pessoa volte para eventualmente cancelar sua adesão ao plano.

Uma combinação importante a ser analisada juntamente com a adesão automática, é a implantação de algum tipo de **escalonamento automático da contribuição**, como projetos internacionais conhecidos como “*Save More Tomorrow*”, que prevê o ajuste o valor da contribuição sempre que houver um crescimento salarial, ajustando dessa forma o planejamento financeiro do futuro ao crescimento de renda do participante, pois pelo mesmo efeito da inércia, o participante ao entrar de forma automática, tende também a não acompanhar e planejar adequadamente a contribuição ao seu plano, muitas vezes só descobrindo o valor a receber no momento de solicitar o benefício, causando dessa forma, possivelmente, uma frustração futura.

✓ **Módulo de adesão simplificado e direcionado**

Em um módulo de adesão, seja para plano patrocinado ou para plano instituído, devemos considerar o uso de *nudge* estimulando a adesão do potencial participante ao plano oferecido.

Dessa forma, as alternativas de decisão no módulo, devem estar sempre com marcação default na melhor alternativa, favorecendo sua adesão.

A forma de pergunta nas opções, deve ser direcionada e não aberta, ou seja, não se deve perguntar se o participante “deseja aderir agora ou prefere aderir depois”. Neste exemplo, recomenda-se uma afirmação do tipo: “Parabéns! Com sua adesão você passa a fazer parte de um seleto grupo coberto pela previdência complementar”, utilizando-se dessa forma, o viés de pertencimento a um grupo social.

Caso a pessoa opte por “aderir depois”, vale destacar uma mensagem de alerta reforçando a pergunta: “Tem certeza de que deseja abrir mão do benefício oferecido por sua empresa?”, no caso de ser um plano patrocinado.

Nesse caso está se utilizando o viés do Medo do Arrependimento.

✓ **Viés da Ancoragem e Aversão à Perda**

É sempre importante fazer comparativos de mercado e destacar o que o participante pode estar perdendo se não investir no plano de previdência.

Mostrar que outros colegas da empresa entraram no plano e ele está ficando de fora, também é um argumento poderoso para tomada de decisão.

✓ **Simplicidade**

O segmento de EFPC, por ser muito regulado e fiscalizado, traz em si uma tradição pela excelência e detalhismo, muitas vezes sendo percebido como um excesso de burocratização.

Em uma cultura comercial, é fundamental adotarmos a simplicidade nas relações, sem comprometer ou expor a Entidade ou participante a um risco inapropriado.

A segurança e transparência devem sempre ser pilares inegociáveis nas relações, no entanto, trazer a simplicidade para a Jornada do Participante será um salto na satisfação e crescimento do negócio.

Essa simplicidade não é antagônica à transparência, mas sim uma importante parceira.

Quando queremos mostrar todas as diversas informações ao mesmo tempo, pensando que isso representa excelência, muitas vezes assusta e afasta o participante. Levar as informações certas no momento certo é a melhor medida de qualidade, onde é feito o balanceamento entre exigência legal, segurança e simplicidade.

7. PONTOS RELEVANTES

Além de todos os aspectos apresentados até aqui, existem outros fatores que também são primordiais serem considerados em uma estratégia de expansão e fomento:

- **Branding vende** = a marca é pouco conhecida no mercado aberto, mas muito conhecida e valorizada no público já fidelizado. Essa boa percepção quanto a marca certamente é um importante fator de decisão de compra, pois os clientes que já conhecem a Entidade, confiam em sua administração e resultados de investimentos. Utilizar esse *branding* positivo como fator de vendas é de grande valia;
- **Dados valem ouro** = o fato das Entidades Fechadas de Previdência Complementar já partirem com dados de atuais participantes em sua base facilita muito nas estratégias de marketing, uma vez que já conhecendo o perfil e comportamento dos atuais participantes além de saber a melhor forma de gerar relacionamento com os diferentes perfis permite que a Entidade “pesque dentro do aquário” o que otimiza muito o custo e resultado;
- **Previdência “ainda” é vista como coisa de “velho”** = rejuvenescer a ideia sobre previdência é algo imprescindível, pois muitos associam previdência ao INSS e a um tipo de assistência para o futuro quando se aposentar. É importante demonstrar que o Plano Família é um tipo de investimento com suas vantagens e desafios. As novas gerações possuem visão de curto prazo. Nessa perspectiva nota-se a necessidade de mostrar que o Plano família pode realizar sonhos de horizonte de curto prazo, sendo um fator de impulsionamento na conversão;
- **Atualizar conhecimentos é vital** = estruturar uma equipe de marketing que busca se atualizar sobre as melhores práticas e estratégias, especialmente no marketing digital, além de capacitar um time de vendas são fatores fundamentais para o sucesso do plano;
- **Estratégia Sniper** = ao invés de dar “tiro de canhão” é importante optar pela assertividade, buscando fazer “tiro ao alvo”. Encontrar o público certo (ICP), comunicar de forma assertiva, no momento e canal certo, otimiza muito a conversão além de reduzir custos com publicidade;

- **Apelo emocional** = para decisão de consumo, a pessoa normalmente é mais influenciada por seu emocional do que seu racional. Para um produto previdência que tem muitos conceitos complexos em suas características, ninguém acorda de manhã (ou quase ninguém) pensando em comprar uma previdência para o filho. Apresentar apenas as características do produto pode se tornar cansativo para quem vê, portanto, a estratégia de abordagem de maior sucesso, é aquela que faz o apelo emocional e ativando a responsabilidade paterna e materna com os seus filhos, especialmente para um planejamento de estudo futuro, como faculdade e intercâmbio;
- **Dados e fatos:** acompanhar números de resultados diariamente e ajustar rota sempre foi um fator de sucesso. Podemos usar muito o **marketing criativo**, mas também é fundamental usarmos muito o **marketing estatístico**; e
- **Crescimento sustentável do Plano:** para garantir um crescimento sustentável, sabemos que precisamos focar muito na retenção. No início, deve-se concentrar na tração, ou seja, na aquisição e venda. Depois, deve-se graduar e rebalancear o foco entre vendas e incremento de investimento e retenção.
- **Incentivo Fiscal:** Um dos incentivos que devem ser comunicados às pessoas como atrativo à adesão ao Plano Família é a possibilidade do participante na Declaração de Imposto de Renda no Modelo Completo obter dedução do valor cobrado de tributo, ao informar os valores das contribuições efetuadas à Previdência Complementar, observando o limite de até 12% do total dos rendimentos computados na determinação da base de cálculo do imposto sobre a renda devido na declaração. Um ponto de atenção é que algumas Fundações administram benefício de previdência de plano patrocinado, onde o patrocinador já faz contrapartida até o teto do benefício fiscal. Tem também casos em que os empregados das patrocinadoras recebem em sua maioria salário menor e com isso não fazem jus do benefício fiscal, tornando menos interessante esse tipo de produto simular ao PGBL.

8. CONCLUSÕES DO PROJETO

Em suma, podemos tirar algumas conclusões e sugestões de aplicação prática para a adequada estratégia de expansão e fomento:

1. Planejamento:

- a. Faça um bom **Planejamento Estratégico da Entidade** estabelecendo e fortalecendo o propósito da organização e garantindo que o Plano Instituído e tudo que o envolve está contido em seus objetivos estratégicos para que seja algo sistêmico da Entidade e não setorizado; e
- b. Monte o **Plano de Negócio** pensando no produto “Plano Instituído”, especialmente elaborando um estruturado estudo de viabilidade garantindo uma boa gestão de custos e de ganhos;

2. **Cultura:** envolva toda Entidade para internalizar a cultura comercial e de visão de cliente, pois o Plano Família requer uma ação integrada de todas as áreas com a mesma direção e visão;
3. **Estratégia Comercial e de Marketing:** invista em capacitação comercial, defina uma estratégia estrutural na Entidade que contemple o processo de venda, indo do Marketing até a conclusão da adesão. Pense na retenção e potencialização do investimento para garantir o crescimento sustentável do Plano. Use e abuse do valor da marca, pois esse é um atributo poderoso;
4. **Foco no Cliente:** faça pesquisas, ouça o cliente, não tire conclusões com base em suas próprias crenças. Use metodologia *UX* e *CX*. Segmente, crie seus *Personas*. Conheça seu público potencial. Ative a recomendação para potencializar os resultados. Considere a competitividade. Use o Marketing Humanizado, pois esse busca humanizar os processos e estabelecer conexões com os clientes;
5. **Digitalização:** a transformação digital e inovação é fundamental para o sucesso desse tipo de produto. Use soluções mobiles, redes sociais. Seja simples, com menos burocracia; e
6. **Dados:** a cultura dos dados com bons *KPIs* é o que vai garantir um processo estruturado de crescimento de negócio.

9. MATERIAL DE CONSULTA

✓ Referências de legislações:

Artigo 23. § 2º, da Resolução CNPC nº 29/2018 Os gastos com a instituição de novo plano de benefícios poderão ser registrados no Intangível e amortizados em até 60 (sessenta) meses contados a partir da data de início de funcionamento do plano.

Artigo 5º da Instrução PREVIC nº 18, de 2014 - Para os fins do disposto nos incisos I, III e IV, art. 10, da Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998, as EFPC deverão atualizar periodicamente as informações cadastrais de seus clientes, sem prejuízo de atualizações circunstanciais, de modo a assegurar constante fidedignidade das informações.

Artigo 129 da Lei nº 9279, de 1996 - A propriedade da marca adquire-se pelo registro validamente expedido, conforme as disposições desta Lei, sendo assegurado ao titular seu uso exclusivo em todo o território nacional, observado quanto às marcas coletivas e de certificação o disposto nos arts. 147 e 148.

Resolução PREVIC 23/2023 – possibilidade de adesão automática.

Lei Nº 14.803, de 10 de janeiro de 2024: (lei que trata da opção de regime de tributação no momento de escolher o benefício)

Art. 2º Os participantes de planos de benefícios de caráter previdenciário, estruturados nas modalidades de contribuição definida ou contribuição variável, das entidades de previdência complementar e das sociedades seguradoras, que fizeram a opção pelo regime de tributação de que trata o art. 1º da Lei nº 11.053, de 29 de dezembro de 2004, poderão exercer novamente a opção pelo regime de tributação anterior à referida Lei até o momento da obtenção do benefício ou da requisição do primeiro resgate feita após a publicação desta Lei.

Resolução Previc Nº 13/2022 – plano instituído corporativo.

- ✓ Guia Rápido de Implantação do Plano Família, organizado pela ABRAPP, disponível no link: <https://www.abrapp.org.br/wp-content/uploads/2021/04/Guia-Plano-Familia.pdf>;
- ✓ Pesquisa Abrapp – Raio X Planos Família 2020;
- ✓ Revista Investidor Institucional – Edição nº 367 – junho de 2024.
- ✓ Pesquisa Abrapp – Raio X Planos Família 2022;

- ✓ Nível de endividamento das famílias – matéria UOL – 10/06/2024. Link: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2024/06/10/endividamento-das-familias-sobe-a-788-em-maio-e-inadimplencia-estabiliza-em-286-diz-cnc.htm#:~:text=A%20pesquisa%20da%20CNC%20considera,presta%C3%A7%C3%B5es%20de%20carro%20e%20casa.&text=A%20fatia%20de%20consumidores%20com,aliviando%20os%20indicadores%20de%20inadimpl%C3%Aancia>.
- ✓ Benchmark com as EFPC;
- ✓ Benchmark com Conecta;
- ✓ Revista da Previdência Complementar, Edição n. 453, Publicação da Abrapp ICSS, Sindapp e UniAbrapp, julho-agosto 2024, disponível no link: <http://www.agenciawiser.com.br/revista-previdencia/>
- ✓ Relatório Gerencial de Previdência Complementar, Secretaria de Previdência, 1º TRIMESTRE | JUL/2024, disponível no link: https://www.google.com/search?q=%EF%83%BC+Relat%C3%B3rio+Gerencial+de+Previd%C3%Aancia+Complementar&rlz=1C1GCEB_enBR1033BR1033&oq=%EF%83%BC%09Relat%C3%B3rio+Gerencial+de+Previd%C3%Aancia+Complementar&gs_lcrp=EgZiaHJvbWUyBggAEEUYOTIICA EQABgWGB4yCAgCEAAYFhgeMggIAxAAGBYHjIKCAQQABiABBiiBDIKCAUQABiABBiiBDIKCAYQABiABBiiBDIKCAcQABiABBiiBNIBBzQ0M2owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8