

## IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NUMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR FECHADA: UM ESTUDO DE CASO

LARISSA PONTES COLARES

JULIANA VIEIRA CORRÊA CARNEIRO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

### Introdução

O ano de 2020 ficou marcado na história mundial. Após relatos de pessoas infectadas pelo Sars-Cov-2, o vírus se espalhou rapidamente para todo o mundo, com alta taxa de mortalidade. Em março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia de COVID-19. Para conter a disseminação do vírus, restrições de convívio social foram aplicadas em muitos países, incluindo o Brasil. Nesse contexto, marcado crise econômica e sanitária, o setor de previdência complementar continuou em expansão, registrando crescimento de 6,53% em relação ao montante do patrimônio de 2019.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

A pandemia do COVID-19 influenciou o comportamento do consumidor em relação a contratação e efetivação de aportes financeiros a planos de previdência complementar? O objetivo geral deste trabalho é, portanto, verificar se o contexto da pandemia do COVID-19 influenciou o comportamento do consumidor de planos de previdência complementar, por meio da análise dos resultados de uma empresa de previdência complementar fechada. Além disso, busca-se apontar as estratégias usadas por esta empresa para mitigar os riscos associados a pandemia, mantendo-se como um negócio sustentável.

### Fundamentação Teórica

“Estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador, e um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra” (KOTLER, KELLER, 2012, p.172). Estímulos internos ou externos podem provocar uma necessidade e é a partir do reconhecimento dessa necessidade que o indivíduo inicia o processo de compra de um produto ou serviço. A partir de 2020, muitas empresas se viram obrigadas a migrar - ou pelo menos expandir - suas ações para o comércio online, em virtude do isolamento social.

### Metodologia

Considerando os aspectos metodológicos, este trabalho utilizou uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa. De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20), pesquisas com abordagens quantitativas utilizam como base informações quantificáveis, classificando e interpretando os dados numéricos, por meio de técnicas estatísticas, tais como percentagem, média e desvio-padrão. O cunho qualitativo da pesquisa, por outro lado, segundo Silva e Menezes (2005, p. 20), está vinculado a análise dos fenômenos com atribuição de significado, de forma subjetiva, não pode ser traduzido em números.

### Análise dos Resultados

O objeto analisado nesse estudo consiste em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, atuante no mercado brasileiro há mais de 50 anos, e com cerca de 12.500 participantes. Verificou-se um aumento acentuado da quantidade de óbitos no ano de 2021, além de um maior volume de contribuição extra ao plano de previdência entre 2020 e 2022. Verificou-se que a empresa realizou algumas ações, como digitalização dos processos e fortalecimento do contato virtual com os participantes, no contexto da pandemia, para continuar próxima aos seus clientes e superar as adversidades do momento.

### Conclusão

O trabalho possibilitou a visualização de ações preconizadas em teoria, na prática de uma empresa, demonstrando que o contexto ao qual o consumidor está inserido pode influenciá-lo e a estratégia utilizada por uma empresa é importante para se obter bons resultados. Além disso, o trabalho auxiliou na identificação de boas práticas de gestão, tais como investimento em educação previdenciária e em tecnologia, a busca por uma interação mais direcionada com o público, que podem ser reaplicadas por outras instituições. Há, entretanto, as limitações na análise, quanto ao recorte e subjetividade.

### Referências Bibliográficas

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. SILVA, Edna Lúcia da Silva; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

### Palavras Chave

Previdência Privada, Teoria do consumidor, Pandemia

# IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NUMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR FECHADA: UM ESTUDO DE CASO

## 1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 ficou marcado na história mundial. Após relatos de pessoas infectadas pelo Sars-Cov-2, que ficou conhecido como novo coronavírus, na cidade de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, o vírus se espalhou rapidamente para todo o mundo. No dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia de COVID-19.

O conceito de pandemia, de acordo com Rezende (1998, p.154), “é o de uma epidemia de grandes proporções, que se espalha a vários países e a mais de um continente”. O Instituto Butantan, no tira dúvidas publicado no *site* oficial [s.d.], afirma que uma pandemia se difere de um surto ou epidemia pela proporção da disseminação da doença, na distribuição geográfica. O termo pandemia, na prática, se refere ao momento em que uma enfermidade atinge níveis mundiais, estando espalhada pelos continentes, com transmissão sustentada entre as pessoas.

A superlotação dos hospitais, clínicas e postos de saúde, com unidades de terapia intensiva (UTIs) e demais setores operando em capacidade máxima, sem conseguir atender o aumento repentino e drástico de pessoas com problemas respiratórios e sintomas gripais, causados pela contaminação do novo coronavírus, passou a ser manchete diária nos jornais brasileiros e mundiais.

Segundo o painel informativo da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023), no *site* criado pela instituição para divulgação de dados relativos à pandemia, até 31 de dezembro de 2022, foram oficialmente confirmados mais de 729,4 milhões de casos e mais de 6,7 milhões de mortes pelo mundo, sendo quase metade dos óbitos (cerca de 2,89 milhões) ocorridos apenas nas Américas. O Brasil, que teve o primeiro caso de COVID-19 confirmado em março de 2020, é o segundo país com mais mortes registradas no mundo, cerca de 694 mil, atrás apenas dos Estados Unidos, que registrou mais de 1 milhão de óbitos no período.

Para conter a disseminação do vírus, restrições de convívio social foram aplicadas em muitos países, incluindo o Brasil. Considerando a situação da pandemia no País, “três semanas após o relato do primeiro caso, todos os estados brasileiros já apresentavam pelo menos um caso confirmado da doença” (ALMEIDA et al., 2020, p.2). Dessa forma, visando direcionar as ações de acordo com a situação sanitária de cada região, os governos estaduais, municipais e do Distrito Federal, por meio das respectivas autoridades de saúde, foram responsáveis monitorar, tomar decisões e emitir decretos orientando a população a realizar determinadas ações, tais como a adoção ou flexibilização do distanciamento social (SOUZA et al., 2021).

O uso obrigatório de máscaras em determinados ambientes, a proibição ou limitação de quantidade de pessoas para realização de eventos, a restrição de funcionamento do comércio não-essencial, instituições educacionais e religiosas são outros exemplos de ações adotadas pelos governos locais. “Apesar da indiscutível importância das medidas de restrição social para conter a propagação da doença, são grandes as consequências na sociedade, com efeitos diretos no trabalho e rendimento das famílias e implicações na saúde física e mental dos indivíduos” (ALMEIDA et al., 2020, p.2).

Segundo dados do IBGE (2022), apresentados na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD CONTÍNUA), o índice de desemprego - condição dos indivíduos que se encontram em idade para trabalhar, acima de 14 anos, que estão em busca de trabalho, mas não conseguem se inserir em uma atividade, ficando, portanto, disponíveis e sem fonte de renda - atingiu níveis recordes em 2020 e 2021. Nos trimestres de julho, agosto e setembro de 2020, bem como janeiro, fevereiro e março de 2021, a taxa de desemprego ficou em 14,9%. A taxa de desocupação foi a maior já registrada na série histórica iniciada em 2012. Entre as consequências do alto índice de desemprego, pode-se observar a queda na renda das famílias

brasileiras, sobretudo as mais humildes, que tiveram que receber ajuda do governo, viabilizado pelo Auxílio Emergencial, para compor renda.

Nesse contexto, marcado por crise econômica e sanitária, o setor de previdência complementar continuou em expansão. Fornecendo, atualmente, cobertura previdenciária a aproximadamente 17 milhões de pessoas (visão quantidade de contratos), o setor observou um crescimento de 26% em sua população total, entre 2013 e 2022, de acordo com dados do Relatório Gerencial de Previdência Complementar, do Ministério do Trabalho e Previdência (BRASIL, 2023a).

Ao final do ano de 2022, o patrimônio do Regime de Previdência Complementar (RPC) atingiu um montante de R\$ 2,46 trilhões, correspondendo a 27% do PIB do Brasil. Esse resultado mostra um crescimento de 9,3% em relação ao patrimônio de 2021, que correspondia a R\$ 2,25 trilhões. O patrimônio de 2021, entretanto, já tinha registrado um aumento de 6% em relação ao patrimônio registrado em 2020, de R\$ 2,12 trilhões, que, por sua vez, já tinha apresentado um crescimento de 6,53% em relação ao montante do patrimônio do ano anterior, 2019 (BRASIL, 2021; 2022, 2023a).

Em 2022, o setor, formado por Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC) e Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), arrecadou mais de 192 bilhões de reais em contribuições, conforme Painel Estatístico da Previdência, do Ministério do Trabalho e Previdência (BRASIL, 2023b).

Apesar do grande potencial de crescimento, o setor de previdência complementar teve que realizar ações para se adaptar ao contexto pandêmico. Assim como inúmeras empresas de diferentes setores da economia, as entidades de previdência complementar tiveram que, por exemplo, promover a digitalização dos seus processos, visto que as restrições de distanciamento social adotadas pelos governos dificultavam o contato presencial com os clientes.

Entendendo que “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais” (KOTLER, KELLER, 2012, p.164), é inegável que as mudanças sociais e econômicas ocorridas em decorrência da pandemia do COVID-19 também impactaram no comportamento dos consumidores, seja nas alterações do seu estilo de vida, na redução ou aumento do poder de compra e demais aspectos psicossociais que impulsionam a aquisição – ou não – de determinado produto ou serviço.

Além disso, por estarem inseridas num contexto de crise sanitária, econômica e social, as empresas, dos mais diversos setores, acabaram por adotar ações específicas para atrair e manter seus clientes, tais como investimento em marketing, digitalização dos processos, atendimentos personalizados, entre outras.

Dessa forma, com base nas informações apresentadas, surge o seguinte problema de pesquisa: A pandemia do COVID-19 influenciou o comportamento do consumidor em relação a contratação e efetivação de aportes financeiros a planos de previdência complementar? O objetivo geral deste trabalho é, portanto, verificar se o contexto da pandemia do COVID-19 influenciou o comportamento do consumidor de planos de previdência complementar, por meio da análise dos resultados de uma empresa de previdência complementar fechada. Além disso, busca-se apontar as estratégias usadas por esta empresa para mitigar os riscos associados a pandemia do COVID-19, mantendo-se como um negócio sustentável.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

O que leva um consumidor a escolher determinado produto ou serviço, dentre uma variedade de opções disponíveis no mercado? O que o motiva a efetivar ou adiar uma compra? O que o atrai na contratação ou o instiga a cancelar um serviço?

Giglio (2005) afirma que há uma variedade de teorias do comportamento do consumidor, que buscam entender as ações executadas pelos consumidores com base em diferentes pressupostos científicos e noções de ser humano. Dentre as principais teorias elencadas pelo autor, destacam-se: 1. As teorias racionais, que se utilizam do pressuposto que os consumidores teriam consciência e capacidade de raciocínio para controlar seu comportamento (por exemplo, teorias econômicas e teorias de avaliação de risco e decisão); 2. As teorias da motivação comportamento do consumidor, que entende que o comportamento tem por base as emoções e afetos, deixando o racional em segundo plano (por exemplo, teoria de Freud, teoria de Maslow); 3. As teorias comportamentais sobre o consumo, abordagens que buscam experimentalmente modelar o comportamento humano (teoria de Skinner - teoria do condicionamento).

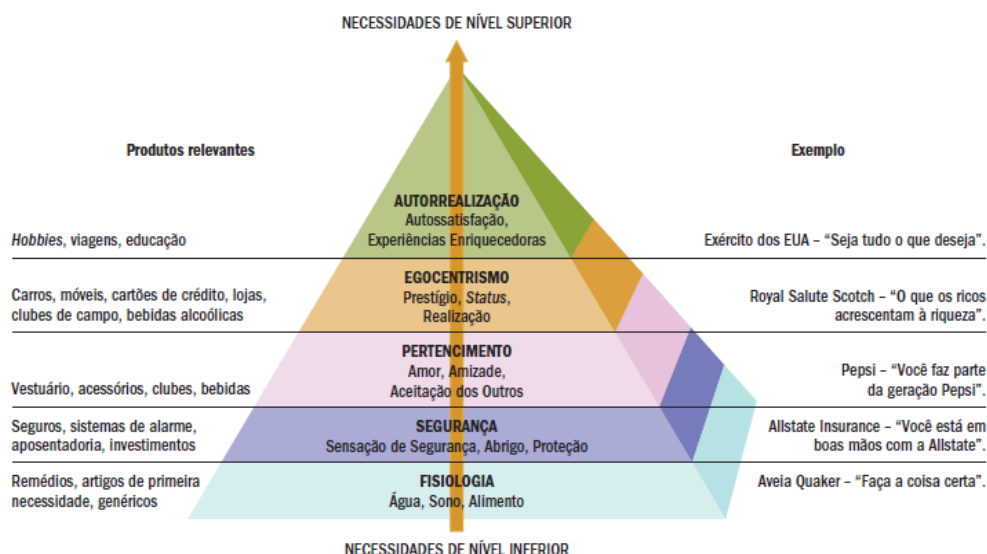
Solomon (2016) também ressalta duas abordagens principais dos estudos sobre o comportamento do consumidor: uma perspectiva positivista, que enfatiza a razão humana, olhando o consumidor como um tomador de decisões racional, que busca consistentemente maximizar seu bem-estar; e uma perspectiva interpretativista, que enfatiza a experiência subjetiva dos consumidores, que, a partir de suas vivências culturais únicas e compartilhadas, constroem seus próprios significados.

Segundo Kotler e Keller (2012), fatores culturais, sociais e pessoais exercem influência no comportamento de compra do consumidor. Os fatores culturais estão ligados aos valores e às instituições, sob as quais os indivíduos crescem; às subculturas, tais como nacionalidades, religiões e grupos raciais, que propiciam identificação; e às classes sociais, que ordenam hierarquicamente a sociedade. Os fatores sociais, por outro lado, estão ligados aos grupos de referência, como família e status. Por fim, os fatores pessoais associam-se às características individuais dos consumidores, tais como idade, personalidade e circunstâncias econômicas.

“Estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador, e um conjunto de fatores psicológicos combinado a determinadas características do consumidor leva a processos de decisão e decisões de compra” (KOTLER, KELLER, 2012, p.172). Estímulos internos ou externos podem provocar uma necessidade e é a partir do reconhecimento dessa necessidade que o indivíduo inicia o processo de compra de um produto ou serviço.

Quando uma necessidade é identificada, os consumidores tendem a realizar ações para reduzir ou eliminar essa necessidade (SOLOMON, 2016). O psicólogo Abraham Maslow definiu categorias de necessidades humanas, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow.



Fonte: Solomon (2016, p.22)

Dentre os cinco níveis de necessidades descritos por Maslow, destaca-se o segundo nível, “Segurança”, no qual os consumidores buscam uma sensação de segurança, abrigo, proteção. Dentre os exemplos de produtos elencados para atender esse nível de necessidade, estão os seguros, aposentadorias e investimentos, produtos destacados neste trabalho, que buscam promover segurança econômico-social aos consumidores.

Analisar e compreender o que atrai o consumidor, o que o motiva a efetuar uma compra e quais serão suas reações diante dos estímulos pode auxiliar os profissionais de marketing a traçar estratégias para influenciar o público-alvo. O estudo do comportamento de compra dos consumidores pode se tornar, portanto, uma grande vantagem competitiva, sendo fundamental para o sucesso dos empreendedores, em meio a um mercado cada vez mais concorrido e dinâmico (FERREIRA; COSTA; ZIVIANI, 2018).

Outro fator que deve ser considerado ao se estudar os processos de compra de um indivíduo, no contexto atual, é o fortalecimento do comércio eletrônico, visto que “as diferenças entre as lojas virtuais e as lojas físicas, além das estratégias inovadoras de marketing nesse novo ambiente, devem estar mudando hábitos e estilos de compra” (CARO et al, 2011, p.570).

Além das possibilidades de comunicação, entretenimento, fonte de pesquisa, a internet proporciona diversas vantagens aos consumidores, tais como: uma oferta maior e personalizada de produtos e serviços; a comparação de preços, fornecedores, com informações mais detalhadas; a troca de experiências entre os consumidores; a comodidade de horário para a realização da compra ou contratação de serviços, visto que o acesso pode ser realizado em qualquer hora do dia, eliminando as barreiras geográficas e de tempo na relação consumidor-empresa (CARO et al, 2011; GARCIA e SANTOS, 2011).

Apesar de ter influências relativas ao mundo online, tais como a tecnologia utilizada e o suporte técnico, logístico e de atendimento fornecidos pelo vendedor, o comportamento do consumidor no ambiente virtual também é influenciado pelas características pessoais (aspectos demográficos, de personalidade, psicológicos, entre outros) e do ambiente de compras (aspectos sociais, culturais, jurídicas), assim como ocorre nas formas de consumo tradicionais / presenciais (FERREIRA, COSTA e ZIVIANI, 2018).

Especialmente a partir de 2020, muitas empresas se viram obrigadas a migrar - ou pelo menos expandir - suas ações para o comércio online, visto que as ações de isolamento social, impostas pelos governos para conter os avanços da pandemia do COVID-19, impediram o contato presencial entre empresa-consumidor. A população, de forma geral, potenciais consumidores, passou a interagir muito mais virtualmente a partir de 2020. A Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros realizada pelo Comitê Gestor da Internet do Brasil mostrou que 81% da população do país teve acesso à internet em 2020, o que representa aproximadamente 152 milhões de brasileiros. Considerando os dados de 2019, ocorreu um aumento de 7%, ou o equivalente a 19 milhões de novos usuários de internet no período (PESQUISA TIC DOMICÍLIOS 2020, 2021).

À primeira vista, portanto, há uma forte movimentação para o mundo virtual, impulsionada pela pandemia do COVID-19. Além disso, apesar das pesquisas sobre o impacto das epidemias no comportamento do consumidor serem escassas, Moretti et al. (2021) afirmam que alguns estudos mostram que as percepções e respostas dos indivíduos aos riscos são as mais variadas possíveis, influenciadas por fatores culturais, sociais e regionais. Os autores (2021, p.304) também destacam que “a disseminação contínua de informações sobre a pandemia, amplificada pelo uso das mídias sociais, funciona como um agente catalisador de estados estressantes em uma mistura de novidade e pavor, algumas vezes exagerados”.

## 2.2 A GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

Nos últimos anos, especialmente por conta da crise sanitária que afetou todo o mundo, respostas rápidas e soluções efetivas são imprescindíveis nas organizações. Uma gestão que

atue visando mitigar os riscos e os danos aos quais as empresas estão expostas auxiliam estas a sobreviverem numa economia hostil. Desde que a pandemia foi decretada, as empresas tiveram que adaptar suas estratégias e realizarem ações para superar as incertezas.

A ideia de realizar um “planejamento estratégico” nas empresas é relativamente recente e, só após a Segunda Guerra Mundial, o termo foi utilizado para se referir aos negócios (COSTA, 2010). A estratégia é "a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos" (HAMEL E PRAHALAD, 1995 apud ZACCARELLI, 2013, p.72).

Para Varela, Barbosa e Farias (p.51, 2015), a gestão estratégica é

constituída por um conjunto de atividades concebidas com o propósito de alinhar os recursos internos da organização ao ambiente externo e que emergiu da evolução conceitual do planejamento, ampliando e integrando os diversos conceitos e práticas, com o objetivo de enfrentar com sucesso a complexidade cada vez maior do mundo dos negócios diante da evolução tecnológica e do processo de globalização dos mercados.

Adaptar-se a um ambiente marcado pela instabilidade, complexibilidade e diversificação é importante para as organizações, que tiveram que flexibilizar e dinamizar suas estruturas (VARELA; BARBOSA, FARIAS, 2015).

O que se vê hoje de mais promissor e inovador são soluções para a execução de estratégias que tentam conviver com as incertezas dos mercados, em vez de tentar reduzi-las. Essas soluções, muitas delas preconizadas por Prahalad, usam ferramentas oferecidas por novas tecnologias e aproveitam oportunidades surgidas de novos comportamentos de consumidores e demandas da sociedade (COSTA, 2010, p.46).

Com os efeitos da pandemia do COVID-19 na dinâmica global, as empresas tiveram que adaptar suas estratégias pensando nas incertezas do mercado. Costa (2010) salienta que, em alguns casos, é necessário uma estratégia multidimensional, que atue simultaneamente em diferentes frentes para solucionar situações difíceis. E novas formas de competir

surgem para aproveitar oportunidades em ambientes de incerteza e alta competição, e tornam-se progressivamente mais viáveis com o amadurecimento das tecnologias de informação e o melhor entendimento das atitudes e dos comportamentos dos consumidores (COSTA, 2010, p.89).

Com esta nova realidade competitiva, marcada pela globalização, além da alta concorrência, algumas características e estratégias são mais perceptíveis nas organizações, tais como o foco maior no cliente, o uso mais elaborado das Tecnologias da Informação para obtenção de informações mais relevantes, uma estrutura empresarial mais flexível, bem como passível de adaptações, a forma de atração e retenção de talentos, uma tendência para a personalização de produtos e serviços, entre outros (VARELA; BARBOSA, FARIAS, 2015).

### 2.3 O SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO

Projetado na Constituição Federal 1988, o atual sistema previdenciário brasileiro combina responsabilidades da iniciativa estatal com a iniciativa privada, destacando-se três principais tipos de regimes (REIS, 2020):

- Regime Geral de Previdência Social (RGPS) – Organizado e gerido pelo Estado, por meio do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), é a previdência pública, com regime financeiro de caixa, onde os trabalhadores ativos ajudam a financiar a aposentadoria dos inativos. Todos os trabalhadores que prestam serviços a uma empresa urbana ou rural são obrigados a se filiarem a esse regime previdenciário;

- Regimes Próprios de Previdência dos Servidores Públicos Civis - Específicos para os servidores públicos titulares de cargo efetivo, com filiação obrigatória a esses, de natureza estatutária e não contratual, é gerido pelas respectivas unidades federativas, possui regime financeiro de caixa, na qual os servidores ativos ajudam a financiar a aposentadoria dos inativos, mas também viabiliza o regime de capitalização das reservas;

- Regime de Previdência Complementar (RPC) – Também conhecido por previdência privada, é gerido por entidades fechadas de previdência complementar, sem fins lucrativos, e entidades abertas de previdência complementar, com fins lucrativos. Tem por premissa o acúmulo de recursos previdenciários, por meio de contribuições individuais e de rendimentos obtidos com aplicações de tais contribuições.

Considerando que o principal regime do Sistema Previdenciário Brasileiro RGPS tem por base o pacto intergeracional e que mudanças nas regras de cálculo da renda de aposentadoria são revistas desde 1999, resultando em benefícios de menor valor e aumento da idade mínima para aposentadoria, verifica-se um maior nível de exigência de educação financeira e previdenciária, para obtenção de renda suplementar a aposentadoria, na fase de pós carreira. Dessa forma, a previdência complementar ganha relevância, pois possibilita um incremento à renda, especialmente daqueles que possuem remuneração superior ao teto de benefício da Previdência Social (LIMA et al., 2022).

Com o objetivo de promover a educação financeira, securitária, previdenciária e fiscal no País, ampliando a capacidade dos cidadãos de realizarem escolhas conscientes sobre a administração de seus recursos, o Brasil, com o apoio da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), adotou a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) em 2010 (OCDE, 2020; BRASIL, 2020a). Criada através do Decreto Federal 7.397/2010 e renovada pelo Decreto Federal nº 10.393, de 9 de junho de 2020, a ENEF reúne representantes de 8 órgãos e entidades governamentais, dentre eles a Secretaria de Previdência da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc).

“Espera-se que o trabalhador com educação e alfabetização previdenciária tenha melhor condição de consumir de forma consciente no presente com vista a investir parte de sua remuneração para gerar renda complementar à aposentadoria da Previdência Social” (LIMA et al, 2022, p.179).

Salientando, portanto, a importância de uma renda complementar, verifica-se que, sobre o Regime de Previdência Complementar (RPC), a Constituição Federal de 1988 destaca:

Art. 202. O regime de previdência privada, de caráter complementar e organizado de forma autônoma em relação ao regime geral de previdência social, será facultativo, baseado na constituição de reservas que garantam o benefício contratado, e regulado por lei complementar.

Cada seguimento do RPC possui características próprias, seguindo parâmetros estabelecidos na Lei Complementar 108 de 2001 e na Lei Complementar 109 de 2001, sendo fiscalizados por órgãos de governo específicos: a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) é responsável pelas entidades do segmento fechado; e a Superintendência de Seguros Privados (Susep) fiscaliza as instituições do segmento aberto (BRASIL, 2020b).

### **2.3.1 Entidades Fechadas de Previdência Complementar**

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), também conhecidas como Fundos de Pensão, são instituições autônomas, com personalidade jurídica própria, sem finalidade lucrativa, responsáveis pela administração de planos de benefícios de previdência privada (BRASIL, 2020b).

A previdência complementar fechada constitui importante instrumento de proteção ao trabalhador, além de contribuir para a manutenção do poder aquisitivo das famílias quando da aposentadoria e para a formação de poupança interna de longo prazo, necessária para diversificar as fontes de financiamento do crescimento econômico e ampliar a capacidade de investimento do País (PREVIC, 2022).

A adesão aos planos de benefícios das EFPCs é restrita a indivíduos que possuem vínculo empregatício ou associativo com determinadas empresas, órgãos públicos, sindicatos

e/ou associações representativas, que são patrocinadoras ou instituidoras do plano de benefícios administrado por essa entidade de previdência (REIS, 2020). A pessoa física que adere ao plano de benefício previdenciário administrado por uma EFPC é denominado de participante (BRASIL, 2020b).

Os planos de benefícios de caráter previdenciário das EFPCs são estruturados de acordo com o perfil dos potenciais participantes e regidos por meio de regulamento, o “contrato previdenciário”, que

dispõe sobre as regras de funcionamento do plano de benefícios, definindo as condições, direitos e obrigações do participante e do patrocinador. Portanto, nele [regulamento] estão contidos os benefícios providos, as contribuições do participante e do patrocinador, as regras de elegibilidades e outras disposições (BRASIL, 2020b, p.10).

De acordo com Reis (2020), os planos de previdência complementar possuem independência patrimonial, isto é, os recursos de um plano não se misturam ou respondem por obrigações de outros planos ou mesmo da própria entidade que o administra. Dessa forma, cada plano deve ter identidade própria quanto aos aspectos regulamentares, cadastrais, contábeis, atuariais e de investimentos, além de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), diferente do CNPJ da EFPC.

As EFPC podem ter planos de benefícios enquadrados em três modalidades: Benefício Definido (BD), Contribuição Definida (CD) e Contribuição Variável (CV). O enquadramento de um plano em uma das modalidades ocorre em função da qualificação dada ao benefício de aposentadoria (benefício principal, programado) (REIS, 2020).

Nos Planos enquadrados como BD, o benefício programado tem seu valor ou nível previamente estabelecido na contratação do plano, isto é, os participantes têm conhecimento do nível de benefício a ser recebido futuramente. Por esse motivo, o valor da contribuição poderá variar para mais ou para menos ao longo dos anos, visto que a capitalização dos recursos aportados deve resultar obrigatoriamente em montantes que garantam o pagamento dos benefícios contratados (PREVIC, 2022; REIS, 2020).

Na modalidade CD, o benefício programado a ser recebido é indefinido, visto que resultam dos recursos acumulados em decorrência das contribuições aportadas até o momento da aposentadoria e de seus rendimentos. O valor do benefício pode, portanto, ser ajustado, inclusive na fase de percepção de benefícios, a depender do saldo em conta (PREVIC, 2022; REIS, 2020).

Por fim, os Planos enquadrados na modalidade CV mesclam características das duas modalidades anteriores, BD e CD, sendo a contribuição e o valor do benefício variáveis. No plano CV, o saldo acumulado é a base para o cálculo do benefício (característica do plano CD), e, a partir do momento em que é concedido, o valor do benefício é estabelecido e se torna vitalício (característica do plano BD). Além das reservas individuais, tais planos possibilitam a constituição de fundos de caráter mutualista, que financiarão alguns benefícios de risco atuarial. É, portanto, uma modalidade híbrida, combinando as características atuariais dos planos BD com as características financeiras dos planos CD (PREVIC, 2022; REIS, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

Considerando os aspectos metodológicos, este trabalho utilizou uma abordagem mista, quantitativa e qualitativa, ao buscar analisar resultados numéricos de uma empresa e dar significado às ações promovidas por ela, considerando um contexto ao qual está inserida.

De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20), pesquisas com abordagens quantitativas utilizam como base informações quantificáveis, classificando e interpretando os dados numéricos, por meio de técnicas estatísticas, tais como percentagem, média e desvio-padrão. O cunho qualitativo da pesquisa, por outro lado, segundo Silva e Menezes (2005, p. 20), está



vinculado a análise dos fenômenos com atribuição de significado, de forma subjetiva, não pode ser traduzido em números.

Considerando os objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, visto que essas pesquisas, de acordo com Lakatos e Marconi (1996, p. 87),

são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar conceitos.

Este estudo, portanto, busca explicar o problema, trazendo maior familiaridade ao tema, sem, entretanto, esgotá-lo.

Em relação aos procedimentos técnicos, entende-se que é uma pesquisa bibliográfica, além de um estudo de caso. A escolha pela empresa foco do estudo, se deu, dentre outros motivos, pela sua relevância no mercado de previdência complementar fechado, visto que é uma das maiores empresas do ramo no Norte e Nordeste do Brasil, com planos de previdência consolidados no mercado e público alvo formado, essencialmente, por funcionários de uma empresa de grande porte. Por questões de confidencialidade, a instituição não foi identificada neste trabalho, mas foram apresentadas algumas informações gerais para contextualizar a situação da entidade.

Para a coleta de dados, foram analisados documentos, tais como relatórios anuais, regulamentos dos planos de previdência, informações presentes no *site* da instituição e demais informações relevantes disponibilizadas pela empresa.

Isso posto, unindo o embasamento teórico apresentado neste trabalho, com a análise e interpretações dos dados coletados, foram apresentadas as considerações sobre a influência da pandemia no comportamento dos consumidores em relação aos planos de previdência complementar de uma empresa brasileira.

#### 4 ANÁLISE

O objeto analisado nesse estudo consiste em uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, atuante no mercado brasileiro há mais de 50 anos. Com cerca de 12.500 participantes, atualmente, a entidade administra dois planos de previdência, um na modalidade de Benefício Definido (BD) e outro na modalidade de Contribuição Variável (CV). Com sede em uma capital nordestina, a instituição possui 60 colaboradores efetivos e atende participantes de todo o Brasil.

O plano da modalidade de benefício definido, identificado, neste estudo, como “Plano BD”, é voltado para empregados de três empresas patrocinadoras. Desde o fim da década de 1990, o plano não aceita novas adesões e possui cerca de 6.300 participantes, entre empregados ativos (17% do total de participantes), aposentados (59%) e beneficiários de pensão (24%).

O plano da modalidade de contribuição variável, identificado, neste estudo, como “Plano CV”, foi lançado no início da década de 2010 e está aberto a novas adesões. O Plano CV é ofertado aos empregados de duas empresas patrocinadoras (também patrocinadoras no Plano BD) e possui cerca de 6.200 participantes, sendo a grande maioria de ativos (92,5% do total de participantes), além de aposentados (6%) e beneficiários de pensão (1,5%).

Há três tipos de benefícios principais, em ambos os planos previdenciários: Aposentadoria, Pensão e Pecúlio. A aposentadoria é o benefício mensal e vitalício pago ao participante assistido, titular do plano previdenciário, podendo ocorrer, a depender do plano, por tempo de contribuição, por idade, de forma programada ou por invalidez do participante. O benefício de pensão, por sua vez, é um benefício mensal pago, de forma vitalícia ou temporária, aos beneficiários assistidos (pensionistas), enquadrado nas regras do plano de benefício. Por fim, o pecúlio é o benefício de pagamento único, realizado por ocorrência do óbito do participante ativo ou assistido, aos dependentes indicados por ele.

Nos dois planos, BD e CV, as contribuições mensais efetuadas pelos participantes ativos são dobradas pelas empresas patrocinadoras, isto é, as empresas também efetuam uma contribuição ao plano, de igual valor, em nome do participante. Os participantes ativos podem efetuar, também, contribuições facultativas, isto é, aporte de recursos, a qualquer tempo e de qualquer valor, entretanto, sem a contrapartida das empresas patrocinadoras.

Um grupo de participantes ativos do Plano CV podem realizar, também, contribuições extraordinárias, a título de serviço passado. Essas contribuições são referente ao período em que esse grupo de participantes, apesar de vínculo com o patrocinador, não tinha opção de cobertura previdenciária, visto que o Plano BD estava encerrado para novas adesões e o Plano CV ainda não tinha sido lançado. Essas contribuições possuem contrapartida de igual valor das empresas patrocinadoras e são limitadas ao montante de contribuições que o funcionário teria direito, desde o momento do encerramento do Plano BD até o lançamento do Plano CV. Essa contribuição é opcional e o participante ativo poderá efetuá-la a qualquer tempo, desde que possua saldo para contribuição dentro do limite estabelecido.

Em ambos os planos, ao atingir a quantidade de contribuições estipuladas pelo regulamento ou a meta previdenciária, os participantes ativos (e patrocinadoras) suspendem as contribuições mensais. Os participantes, entretanto, podem continuar realizando contribuições facultativas, enquanto estão na fase ativa, visando um incremento do benefício previdenciário.

#### 4.1 IMPACTO EM NÚMEROS

A partir de dados coletados na empresa, especialmente aqueles obtidos por meio dos relatórios anuais e presentes no *site* da instituição, buscou-se fazer uma análise para tentar verificar se a pandemia do COVID-19 impactou nas quantidades de óbitos entre participantes dos planos, em resultados relativos ao número de adesões, além do volume de contribuições aportadas aos planos de previdência complementar. Para fins de análise, foi realizado um recorte temporal das informações pertinentes aos planos de previdência administrados pela entidade foco da análise, considerando, portanto, o período entre os anos de 2018 a 2022. Como a pandemia do COVID-19 só foi declarada em 2020, tem-se os resultados dos anos de 2018 e 2019, anterior ao contexto de pandemia, para comparação. Além disso, com a vacina disponível a partir de 2021, temos um contexto de pandemia diferente em 2022.

Considerando o elevado índice de mortalidade nos anos de 2020 e 2021, o primeiro ponto a ser analisado é o próprio impacto relacionado ao número de óbitos de participantes (ativos, aposentados e beneficiários de pensão) de ambos os planos, conforme tabela a seguir.

Tabela 1 - Óbitos por COVID-19 – Planos BD e CV

<b>ÓBITOS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Plano BD</b>	101	134	136	184	156
<b>Por COVID-19 / BD</b>	0	0	32	41	4
<b>Plano CV</b>	2	10	14	19	7
<b>Por COVID-19 / CV</b>	0	0	4	4	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Verifica-se que ocorreu um aumento acentuado da quantidade de óbitos no ano de 2021, ano mais letal da Pandemia do COVID-19 no Brasil, em comparação com os anos anteriores. A maior quantidade de óbitos ocorrida entre participantes do plano BD explica-se pela base de participantes formada, em sua grande maioria, por assistidos (aposentados e beneficiários de pensão), com média de idade superior a 70 anos. Salienta-se que os governos consideraram idosos como “grupo de risco” diante da Pandemia do COVID-19, isto é, grupo populacional mais sensível a doença. Os participantes do plano CV, em sua maioria, são participantes ativos, com idade média de 42 anos, e, portanto, fora do grupo considerado de risco.

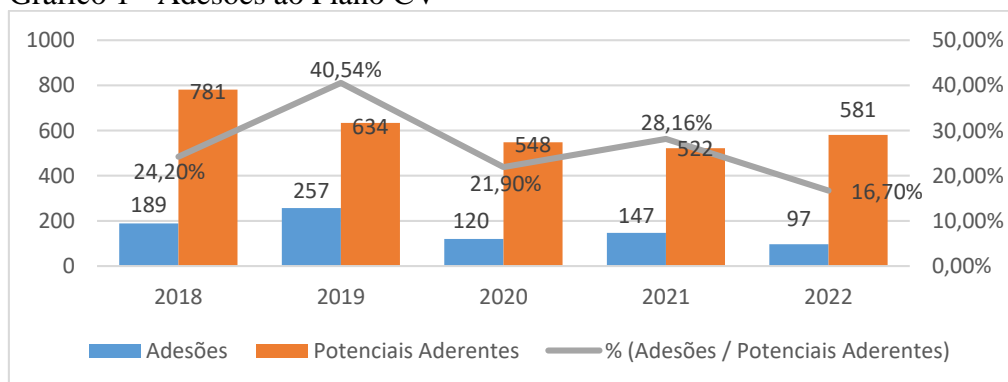
Outro fator que chama atenção é a quantidade de registros de óbitos por COVID-19 entre os participantes e beneficiários de pensão da entidade. Apesar do aumento na quantidade de óbitos, apenas 77 pessoas vinculadas ao plano BD e oito pessoas vinculadas ao CV possuem, na certidão de óbito, referências ao COVID-19, do período de 2020 até 2022. Acredita-se, entretanto, que as dificuldades de registros ou subnotificações de casos, especialmente no ano de 2020, foram determinantes para “mascarar” a quantidade de óbitos relacionados a doença.

Em relação aos dados de adesões e volume de contribuições, foram analisados apenas as informações relativas ao Plano CV, visto que é o único plano que permite adesões de novos participantes, além de possuir a maioria de seus participantes na fase ativa, realizando contribuições mensais e facultativas.

Considerando o número de adesões, é importante ressaltar que apenas empregados das empresas patrocinadoras, que atendem aos critérios previstos em regulamento, podem aderir ao Plano CV, logo, este grupo foi descrito como “potenciais aderentes”. Uma das empresas patrocinadoras, que é de grande porte, anualmente, contrata uma quantidade considerável de novos funcionários. Durante o processo de contratação, a entidade de previdência realiza contatos com os novos funcionários, visando apresentar o plano de previdência. Nos anos de 2020 e 2021, em virtude de efeitos da pandemia, a quantidade de novas contratações de funcionários nas empresas patrocinadoras foi menor, comparado aos anos anteriores. Isso impactou na quantidade de pessoas aptas a aderir ao plano e, por fim, nas quantidades de adesões realizadas nesse período.

Ao comparar a quantidade de adesões efetuadas com a quantidade de pessoas que ainda poderiam aderir ao final de cada ano, verifica-se que ocorreram, proporcionalmente, mais adesões no ano de 2019, isto é, o total de adesões realizadas no ano representava cerca de 40% do total de pessoas que ainda poderiam aderir ao fim daquele ano. Os anos de 2020 e 2021, entretanto, ficaram com percentuais relativamente próximos ao ano de 2018, anterior ao contexto de pandemia. O ano de 2021, em especial, apesar de ter um número menor de adesões, teve uma maior proporção de adesões em relação aos potenciais aderentes (28,16%), se comparado com 2018 (24,20%). O ano de 2022, apesar de ter uma maior quantidade de potenciais aderentes considerando os três anos de pandemia, registrou a menor quantidade de adesões no período analisado, como pode ser visto no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Adesões ao Plano CV



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Outro importante fator que pode explicar a queda do número de adesões nos anos de 2020, 2021 e 2022 é a falta de encontros presenciais com os potenciais aderentes. Apesar de estar localizada numa capital nordestina, sem outras filiais além da própria sede, é comum que a EPCF organize visitas às filiais das empresas patrocinadoras, localizadas em outras capitais e demais cidades do interior, tendo em vista aproximar a instituição de seus participantes, fomentando o conhecimento sobre o Plano CV e entrando em contato direto com funcionários

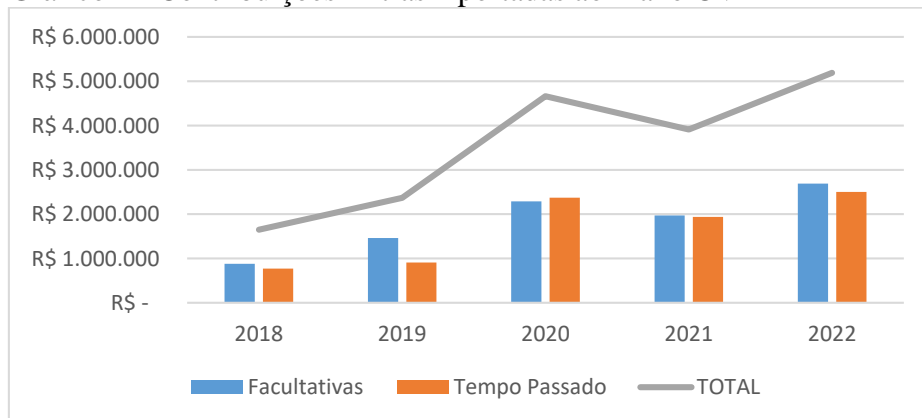
que ainda não realizaram a adesão, objetivando a venda do plano de previdência. Com a pandemia do COVID-19 e restrições sociais impostas pelos governos em todo o Brasil, não foi possível a realização de visitas para promoção do plano de previdência.

A quantidade de contribuições extras aportadas ao Plano CV durante os anos de 2020, 2021 e 2022 é outro dado a ser analisado. Diferente das contribuições mensais, que são obrigações do participante em relação ao plano, as contribuições extras são aquelas realizadas de forma opcional pelo participante ativo. Conforme descrito anteriormente, há dois tipos principais de contribuições extras: as contribuições facultativas e as contribuições extraordinárias a título de serviço passado, que tem contrapartida do patrocinador. Salienta-se, entretanto, que, para fins de pesquisa, no montante classificado como contribuições extraordinárias, considerou-se apenas o valor pago pelo participante.

Por ter a contrapartida do patrocinador, contribuições extraordinárias de tempo passado podem se tornar mais atrativas aos participantes. Contudo, conforme descrito anteriormente, apenas um determinado grupo de participantes possui direito a realizar esse tipo de aporte ao plano de previdência, com limitação de valor.

Em 2020, ano em que foi decretado a pandemia do COVID-19, mais de 4,6 milhões de reais foram aportados ao plano CV pelos participantes ativos, sem considerar as contribuições mensais e valores pagos pelo patrocinador. Em 2021, foram mais de 3,9 milhões de reais em contribuições extras. Em 2022, por sua vez, foram mais de 5 milhões de reais aportados pelos participantes. No período da pandemia, ocorreu um volume de contribuições extras bem superior aos anos de 2018 e 2019, como pode ser verificado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Contribuições Extras Aportadas ao Plano CV



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os dados relativos a adesões e aportes efetuados por participantes ativos mostram que, mesmo no contexto da pandemia do COVID-19, com crise econômica e social, os consumidores desse tipo de produto buscaram aderir ao plano de previdência e incrementar o futuro benefício previdenciário. Ressalta-se, entretanto, que os participantes vinculados aos Planos analisados não tiveram redução de renda no período, uma vez que são vinculados aos patrocinadores e possuem certa estabilidade.

Considerando as teorias do comportamento do consumidor apresentadas, esse volume de aporte financeiro pode ser explicado pelas teorias da motivação do comportamento do consumidor, entendendo que os planos de previdência ofertados atendem uma necessidade de segurança dos consumidores, segundo nível de necessidade elencado por Maslow. Num contexto de insegurança econômica, com altas taxas de desemprego e inflação, além da insegurança sanitária, quando uma doença altamente contagiosa se espalha pelo mundo causando inúmeras mortes, medo e caos social, o consumidor dos planos de previdência busca

uma segurança financeira para si, em caso de invalidez, e, especialmente, para seus familiares, caso venha a óbito.

Esses resultados, por outro lado, também podem ser explicados pelas teorias racionais, que se utilizam do pressuposto que os consumidores teriam consciência e capacidade de raciocínio para controlar seu comportamento. Com inúmeras ações promovendo a educação financeira e previdenciária por parte da EFPC e das empresas patrocinadoras, e estando ciente da importância de resguardar financeiramente a família, em caso de óbito ou invalidez do participante, o consumidor pode racionalizar que o plano de previdência é um investimento necessário e seguro, diante de um panorama pandêmico e incerto.

#### 4.2 AÇÕES DA ENTIDADE NO CONTEXTO DA PANDEMIA DO COVID-19

Assim como empresas pelo mundo todo, a entidade foco deste estudo adotou um plano de contingência visando mitigar os riscos associados a Pandemia do COVID-19. A adoção de trabalho na modalidade *home office* foi um exemplo disso. Com as políticas públicas de isolamento social, em março de 2020, a empresa se viu obrigada a adaptar o seu regime de trabalho, para continuar seu funcionamento. A maior parte da empresa migrou para esse novo modelo de trabalho e os processos foram se adaptando ao longo dos meses. Ressalta-se, entretanto, que apesar da mudança repentina, as atividades internas continuaram a ser realizadas normalmente, não ocorrendo impactos aos participantes relacionados à atividade fim da empresa, isto é, ao pagamento de benefícios previdenciários.

A medida que a situação ia melhorando e o governo flexibilizava o isolamento social, a empresa retornava ao modelo de trabalho presencial. Com as sucessivas “ondas” da pandemia, com aumento e redução do número de casos, a empresa, ao longo dos meses, alternou o modelo de trabalho presencial com o teletrabalho. Como verificou-se que a adoção de um modelo de trabalho de *home office* reduziu despesas administrativas, promoveu satisfação dos funcionários e permitiu que a entidade continuasse seu pleno funcionamento, a empresa passou a adotar, em 2022, um regime de trabalho híbrido, mesclando o modelo presencial com o *home office*.

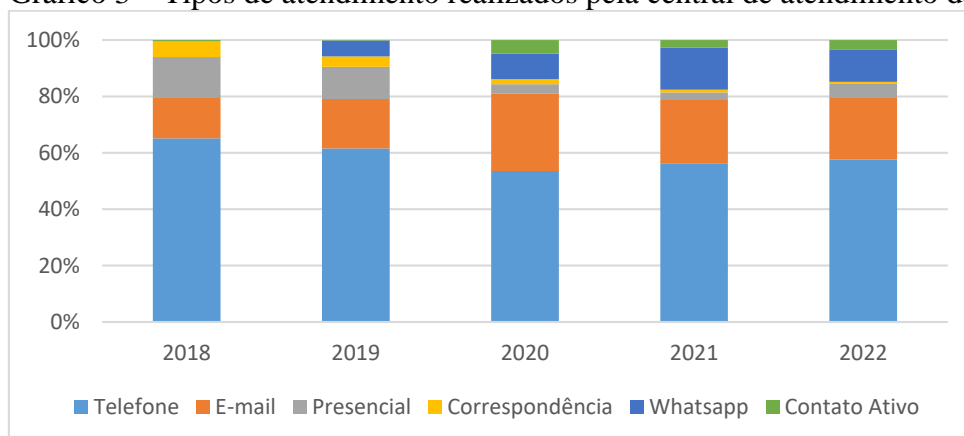
Com a adoção do modelo de *home office* e considerando as restrições impostas pelos governos, durante os anos de 2020 e 2021, a forma de contato com os participantes sofreu modificações. Por atender participantes de diferentes Estados, a empresa já tinha uma tendência a realizar um volume maior de atendimentos telefônicos e por e-mail. Entretanto, o atendimento presencial representava, até 2019, mais de 10% do total de atendimentos realizados pela entidade. Com as restrições sociais e considerando que parte do público-alvo da entidade é formado por idosos (assistidos com aposentadoria ou beneficiários de pensão), grupo de risco, os atendimentos presenciais foram suspensos durante alguns meses críticos da pandemia.

O atendimento realizado por meio do aplicativo *Whatsapp* foi disponibilizado no fim de 2018, já sendo bastante utilizado em 2019. Durante os anos de 2020 e 2021, o uso dessa ferramenta para o contato entre empresa e participantes foi consolidado. Em 2021, por exemplo, os contatos via *Whatsapp* já representavam cerca de 15% do total de atendimentos.

Todos os atendimentos realizados são iniciados pelos participantes e beneficiários de pensão, com exceção do atendimento denominado de “contato ativo”. Esse tipo de atendimento, que começou a ser estruturado em 2019, mas fortaleceu-se a partir de 2020, tem por base a identificação de uma necessidade do participante ativo por parte da EFPC, para realização do contato. Quando o participante faz *login* no *site* da instituição e realiza uma ação, como a simulação de contribuições extraordinárias, por exemplo, o setor de atendimento recebe um alerta com a solicitação do participante e entra em contato visando dar continuidade ao processo – incentivo realização da contribuição extra, entre outras ações.

Um comparativo entre os tipos de atendimento realizados pela empresa, de 2018 a 2022, pode ser visualizado no Gráfico 3. Percebe-se uma redução da quantidade de atendimentos presenciais e um aumento da demanda de atendimentos virtuais, tais como via *Whatsapp*.

Gráfico 3 – Tipos de atendimento realizados pela central de atendimento da EFPC



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com a redução e/ou suspensão dos horários de atendimento, a empresa ampliou a divulgação dos canais de autoatendimento disponíveis em seu *site* e aplicativo, tais como simuladores e formulários eletrônicos. Como resultado, verificou-se o aumento no número de acessos ao *site* em 82% e ao aplicativo em 230%, período de 2018 a 2022. Além disso, ao longo de 2020, a empresa disponibilizou novos simuladores para alguns processos e desenvolveu uma nova versão do aplicativo - com melhorias relacionados a design, disponibilidade de menus e segurança - lançado no ano de 2021.

De acordo com dados divulgados nos relatórios anuais, a transformação digital na empresa teve início em 2019, porém foi acelerada em decorrência da pandemia do COVID-19. Com investimentos em tecnologia, além de aprimorar o *site*, aplicativo e simuladores, a entidade adaptou e fez melhorias em alguns processos, tais como a digitalização total do processo de concessão de benefícios, ainda em 2020, e o processo de recadastramento, em 2021.

Outro ponto a se considerar é o viés educativo da empresa, que periodicamente promove ações de educação financeira e previdenciária. Até 2019, a empresa promovia ações presenciais de incentivo à educação, tais como oficinas, estandes de atendimento, seminários e visitas às filiais da empresa patrocinadora. A partir de 2020, a empresa passou a viabilizar as ações educativas por meio do ambiente online, promovendo eventos virtuais, tais como debates, palestras, seminários, além de disponibilizar, aos seus participantes, acesso a cursos de ensino à distância, voltados para a educação financeira e previdenciária. Além disso, a empresa passou a ter uma participação mais ativa nas redes sociais, com produção de conteúdo sobre educação financeira, notícias da entidade e dos planos, promovendo uma interação mais próxima ao participante.

As mudanças no modelo de trabalho, nos tipos de atendimento, buscando uma aproximação virtual com os participantes, por meio da promoção do *site*, do aplicativo e das redes sociais, demonstram que a empresa buscou dinamizar e flexibilizar as estruturas, para uma melhor adaptação ao contexto global, seguindo uma gestão estratégica, conforme explanado por Varela, Barbosa e Farias (2015). Além disso, em consonância com Costa (2010), percebe-se que a empresa buscou uma estratégia multidimensional, ao fazer melhorias de viés tecnológico em seus processos, promover a educação financeira e previdenciária, além de buscar entender o comportamento do seu público-alvo, para superar o ambiente incerto provocado pela pandemia do COVID-19.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo geral de verificar se o contexto da pandemia do COVID-19 influenciou o comportamento do consumidor de planos de previdência

complementar, por meio da análise dos resultados de uma empresa de previdência complementar fechada. A partir disso, foi realizado um estudo de caso e constatou-se que o contexto de pandemia influenciou o consumidor a adotar uma postura mais segura em relação aos planos de previdência privada, buscando efetuar aportes extras para incrementar os futuros benefícios previdenciários. Verificou-se, portanto, resultados positivos da empresa estudada em relação a quantidade de adesões e aportes financeiros ao plano previdenciário, no contexto de pandemia do COVID-19 e crise econômica, comparando os anos de 2018 a 2022.

Além disso, pode-se apurar as estratégias usadas por uma empresa do segmento de previdência complementar fechada para mitigar os riscos associados a pandemia do COVID-19, além de atrair e permanecer próxima aos seus clientes, mantendo-se como um negócio sustentável. Foi possível perceber que a empresa parte desse estudo adotou um regime de trabalho *home office*, buscou fortalecer um contato virtual com seus participantes, digitalizando seus processos, realizando atendimentos por meio de telefone, e-mail e *whatsapp*, estimulando o uso do *site*, aplicativo e redes sociais, substituindo eventos presenciais por *online*, além de promover uma educação financeira e previdenciária entre seus participantes.

Considerando as contribuições acadêmicas, o presente trabalho possibilitou a visualização de ações preconizadas em teoria, na prática de uma empresa, demonstrando que o contexto ao qual o consumidor está inserido pode influenciá-lo e a estratégia utilizada por uma empresa é importante para se obter bons resultados. Em relação as contribuições gerenciais, o trabalho auxilia na identificação de boas práticas de gestão, tais como investimento em educação previdenciária (para o público entender a importância do produto ofertado) e em tecnologia (para adaptar os sistemas e processos), a busca por uma interação mais direcionada, mesmo que virtual, com os participantes, entre outras ações. Tais práticas, que podem ser reaplicadas por outras instituições, possibilitaram a obtenção de resultados positivos para a empresa analisada, mesmo diante de um cenário instável, de crise econômica e social.

É importante ressaltar, entretanto, as limitações deste estudo. A análise foi realizada com uma empresa do setor de previdência complementar fechada, o que representa uma pequena parcela do universo total de consumidores de planos de previdência privada. Os resultados dessa pesquisa, portanto, não necessariamente podem ser visualizados da mesma forma em outras empresas, especialmente em Entidades Abertas de Previdência Complementar. Além disso, parte do estudo teve como base uma análise qualitativa, assim, as interpretações dos dados possuem certa subjetividade, e não utilizou-se método estatístico para fundamentar as conclusões.

Por fim, o trabalho não visou esgotar o tema proposto. Sugere-se, entre outras lacunas deste trabalho, que pesquisas futuras possam realizar uma análise com base em respostas dos próprios consumidores de planos de previdência complementar, isto é, o impacto da pandemia do COVID-19 no comportamento do consumidor a partir da visão dos participantes de planos de previdência privada.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Wanessa da Silva de et al. Mudanças nas condições socioeconômicas e de saúde dos brasileiros durante a pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Epidemiologia [online]**. 2020, v. 23 Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1980-549720200105>> Acesso em: 02 set. 2023.

BRASIL. Presidência da República, Secretaria-Geral, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **DECRETO Nº 10.393, DE 9 DE JUNHO DE 2020**. 2020a Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10393.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10393.htm)> Acesso em 13 jun 2022.

BRASIL, Ministério da Economia, Secretaria Especial de Trabalho e Previdência. **Guia da Previdência Complementar Para Entes Federativos**, 2020b. Disponível em:

<[https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/guia\\_3ed3.pdf](https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/guia_3ed3.pdf)> Acesso em: 18 jun. 2023.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **Relatório Gerencial de Previdência Complementar – 6º Bimestre / 2020**, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/relgersurpc20-12.pdf>> Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **Relatório Gerencial de Previdência Complementar – 6º Bimestre / 2021**, 2022. Disponível em: <[https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/relgersurpc\\_21-12b.pdf](https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/relgersurpc_21-12b.pdf)> Acesso em: 25 jun 2023.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **Relatório Gerencial de Previdência Complementar – 1º Trimestre / Mar/2023**, 2023a. Disponível em: <[https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/rgpc\\_supl\\_2023.pdf](https://www.gov.br/previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-complementar/mais-informacoes/arquivos/rgpc_supl_2023.pdf)> Acesso em: 25 jun 2023.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **Painel Estatístico da Previdência - Regime de Previdência Complementar**, 2023b. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/previdencia/painel-estatistico-da-previdencia/regime-de-previdencia-complementar>> Acesso em: 15 jun 2023.

CARO, Abrão; Mazzon, José Afonso; Caemmerer, Barbara; Wessling, Matthias. Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6. São Paulo, 2011. p. 568-584. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/5XxTyH9MZyQHNpPzDc5LNxw/?lang=pt>> Acesso em 20 mar 2023.

COSTA, C. C. D. **Estratégia de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FERREIRA, Daniela Assis Alves; COSTA, Renato Ramalho; ZIVIANI, Fabricio. O comportamento do consumidor on-line: análise bibliométrica de artigos publicados na base de dados SciELO. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.19, n.2, maio/agosto 2018, p.72-90. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/341420082\\_O\\_comportamento\\_do\\_consumidor\\_on-line\\_analise\\_bibliometrica\\_de\\_artigos\\_publicados\\_na\\_base\\_de\\_dados\\_SciELO](https://www.researchgate.net/publication/341420082_O_comportamento_do_consumidor_on-line_analise_bibliometrica_de_artigos_publicados_na_base_de_dados_SciELO)> Acesso em 13 set 2023.

GARCIA, Gabriel Marin; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. O impacto das características pessoais na intenção de compra pela internet e o papel de mediação da familiaridade e da atitude ante a compra pela internet. **Revista de Administração Mackenzie [online]**, v. 12, n. 5. 2011, p. 151-181. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000500007>>. Acesso em: 08 set 2023.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**, 2022. Disponível em: <[https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm\\_source=landing&utm\\_medium=explica&utm\\_campaign=desemprego](https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=series-historicas&utm_source=landing&utm_medium=explica&utm_campaign=desemprego)> Acesso em 26 jun 2023.

INSTITUTO BUTANTAN. **Entenda o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia e endemia**. S.D. Disponível em <<https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia>> Acesso em 10 set 2023.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, I. P. de; OLIVEIRA, E. R. de; SANTOS, G. C.; SANTOS, D. L. de J. S. dos; DIHL OLIVEIRA, E. Análise da relação da quantidade de participantes ativos das entidades fechadas de Previdência Complementar (EFPC) com o ambiente socioeconômico. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte** - ISSN 2176-9036, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 174–195, 2022. DOI: 10.21680/2176-9036.2022v14n1ID24014. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/24014>. Acesso em: 21 jun. 2023.

MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral; GABRIEL, Marcelo Luiz Dias da Silva; PRADO, Rejane Alexandrina Domingues Pereira do; FAGUNDES, André Francisco Alcântara. Comportamento dos consumidores durante a pandemia de COVID-19: análise de classes latentes sobre atitudes de enfrentamento e hábitos de compra. **Estudios Gerenciales**, 37(159), 303-317, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Trabalhando com o Brasil**. Paris: OCDE, 2020. Disponível em: <[https://issuu.com/oecd.publishing/docs/active\\_with\\_brazil\\_2020\\_\\_en\\_web-1a\\_](https://issuu.com/oecd.publishing/docs/active_with_brazil_2020__en_web-1a_)> Acesso em 15 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**, 2023. Disponível em: <<https://covid19.who.int/>> Acesso em: 15 set. 2023.

Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC Domicílios 2020 - edição COVID-19: metodologia adaptada. **Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR**. 1ª ed. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2021.

REIS, Adacir. **Curso Básico De Previdência Complementar**. 4. Ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

REZENDE, Joffre Marcondes de. Epidemia, Endemia, Pandemia. **Epidemiologia. Revista de Patologia Tropical**, v. 27, n.1, p.153-155, 1998.

SILVA, Edna Lúcia da Silva; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 11. ed. Tradução: Beth Honorato. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SOUZA, Alex Sandro Rolland; AMORIM, Melania Maria Ramos; MELO, Adriana Suely De Oliveira; DELGADO, Alexandre Magno; FLORÊNCIO, Anna Catharina Magliano Carneiro da Cunha; OLIVEIRA, Thaise Villarim de; LIRA, Lara Caline Santos; SALES, Lucas Martins dos Santos; SOUZA, Gabriela Albuquerque; MELO, Brena Carvalho Pinto de; MORAIS, Ítalo; KATZ, Leila. Aspectos gerais da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, 21 (Supl. 1): S47-S64, Recife, fev 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbsmi/a/mtYzFSPbdMbxSk8qVhzjfsr/abstract/?lang=pt#>> Acesso em: 20 mar. 2022.

SUPERINTENDÊNCIA NACIONAL DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (PREVIC). **Relatório de Gestão Integrado 2021**. Brasília: PREVIC, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/orgaos/entidades-vinculadas/autarquias/previc/aceso-a-informacao/transparencia/relatorios-de-gestao-tribunal-de-contas-da-uniao-tcu/relatorio-de-gestao-integrado-2021.pdf/view>> Acesso em 20 jun. 2022.

VARELA, Aida Varela; BARBOSA, Marilene Lobo Abreu; FARIAS, Maria Giovanna Guedes. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento, Joao Pessoa**, v. 5, n. 2, p. 49–68, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/22890>. Acesso em: 23 mar. 2023.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.