



Os efeitos da pandemia de Covid-19 no comportamento dos consumidores de planos de previdência complementar: um estudo de caso

The Effects of the COVID-19 Pandemic on the Behavior of Supplementary Pension Plan Consumers: A Case Study

Los Efectos de la Pandemia de COVID-19 en el Comportamiento de los Consumidores de Planes de Pensiones Complementarios: Un Estudio de Caso

Larissa Pontes Colares

Graduada em Administração, UFC, Brasil.
larissacolares@gmail.com

Juliana Vieira Correa Carneiro

Professora mestra em Administração, UFC, Brasil.
julianvcc@ufc.br

Janaina dos Santos Benvindo

Mestra em Administração e Controladoria, UFC, Brasil.
janainabenvindo@gmail.com



RESUMO

Durante a pandemia de COVID-19, que começou a se intensificar no início de 2020, o mundo enfrentou uma crise sem precedentes, que não apenas transformou a vida cotidiana das pessoas, mas também gerou grandes desafios econômicos para diversos setores. As medidas de isolamento social e as restrições de movimento foram implementadas para conter a propagação do vírus, levando a uma significativa retração econômica e alterando padrões de comportamento dos consumidores em várias áreas. Em meio a essa turbulência, o setor de previdência complementar conseguiu manter um ritmo de crescimento, apesar das dificuldades. Este estudo explora como a pandemia impactou a decisão dos consumidores em relação aos planos de previdência complementar, investigando a atuação de uma entidade fechada desse setor que, apesar das adversidades, viu um aumento no número de contribuições e na digitalização de seus processos. O foco está em entender se as mudanças no comportamento do consumidor durante a pandemia foram refletidas nos resultados dessa empresa e em identificar as estratégias implementadas para enfrentar o cenário desafiador. Utilizando uma abordagem mista que combina análise quantitativa e qualitativa, o estudo examina como a empresa se adaptou às novas demandas e quais práticas de gestão foram eficazes para sustentar a operação e engajar os participantes, oferecendo insights valiosos para o setor.

PALAVRAS-CHAVE: Previdência complementar fechada. Comportamento do consumidor. Pandemia.

ABSTRACT

During the COVID-19 pandemic, which began to intensify in early 2020, the world faced an unprecedented crisis that not only transformed people's daily lives but also created significant economic challenges for various sectors. Social distancing measures and movement restrictions were implemented to curb the spread of the virus, leading to a substantial economic contraction and altering consumer behavior patterns across multiple areas. Amidst this turbulence, the complementary pension sector managed to maintain a growth trajectory despite the difficulties. This study explores how the pandemic impacted consumer decisions regarding complementary pension plans by investigating the performance of a closed pension entity in the sector that, despite the adversities, saw an increase in contributions and the digitalization of its processes. The focus is on understanding whether the changes in consumer behavior during the pandemic were reflected in the results of this company and identifying the strategies implemented to navigate the challenging scenario. Using a mixed-method approach that combines quantitative and qualitative analysis, the study examines how the company adapted to new demands and which management practices were effective in sustaining operations and engaging participants, offering valuable insights for the sector.

Keywords: Closed complementary pension. Consumer behavior. Pandemic.

RESUMEN

Durante la pandemia de COVID-19, que comenzó a intensificarse a principios de 2020, el mundo enfrentó una crisis sin precedentes que no solo transformó la vida cotidiana de las personas, sino que también creó importantes desafíos económicos para diversos sectores. Se implementaron medidas de distanciamiento social y restricciones de movimiento para frenar la propagación del virus, lo que llevó a una contracción económica significativa y alteró los patrones de comportamiento de los consumidores en varias áreas. En medio de esta turbulencia, el sector de pensiones complementarias logró mantener un ritmo de crecimiento a pesar de las dificultades. Este estudio explora cómo la pandemia impactó las decisiones de los consumidores en relación con los planes de pensiones complementarias, investigando el desempeño de una entidad cerrada de este sector que, a pesar de las adversidades, vio un aumento en las contribuciones y en la digitalización de sus procesos. El enfoque está en comprender si los cambios en el comportamiento del consumidor durante la pandemia se reflejaron en los resultados de esta empresa e identificar las estrategias implementadas para enfrentar el escenario desafiante. Utilizando un enfoque mixto que combina análisis cuantitativo y cualitativo, el estudio examina cómo la empresa se adaptó a las nuevas demandas y qué prácticas de gestión fueron efectivas para mantener las operaciones y comprometer a los participantes, ofreciendo información valiosa para el sector.

Palabras clave: Pensiones complementarias cerradas. Comportamiento del consumidor. Pandemia.



1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 se tornou um marco global, devido ao surgimento de casos de infecção pelo Sars-Cov-2, posteriormente conhecido como o novo Corona vírus, na cidade de Wuhan, China, em dezembro de 2019, o vírus rapidamente se espalhou pelo mundo. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou oficialmente a pandemia de COVID-19 (Ricarte, 2020).

Mesmo nesse cenário de crise econômica e de saúde pública, o setor de previdência complementar continuou a crescer. Atualmente, com aproximadamente 17 milhões de pessoas cobertas (número de contratos), o setor apresentou um aumento de 26% na sua base total de clientes entre 2013 e 2022, conforme dados do Relatório Gerencial de Previdência Complementar, do Ministério do Trabalho e Previdência (Brasil, 2023a).

No final de 2022, o patrimônio do Regime de Previdência Complementar (RPC) alcançou R\$ 2,46 trilhões, representando 27% do PIB do Brasil. Esse valor corresponde a um crescimento de 9,3% em relação ao patrimônio de 2021, que era de R\$ 2,25 trilhões. Já o patrimônio de 2021 havia crescido 6% em comparação ao de 2020, que somava R\$ 2,12 trilhões, o qual, por sua vez, já apresentava um aumento de 6,53% em relação ao ano anterior, 2019 (Brasil, 2021; 2022; 2023a). Em 2022, o setor de previdência complementar, composto por Entidades Abertas (EAPC) e Entidades Fechadas (EFPC), arrecadou mais de R\$ 192 bilhões em contribuições, de acordo com o Painel Estatístico da Previdência, do Ministério do Trabalho e Previdência (BRASIL, 2023b).

Apesar do grande potencial de crescimento, o setor de previdência complementar precisou se adaptar ao contexto da pandemia. Assim como em outros segmentos da economia, as entidades de previdência complementar tiveram que acelerar a digitalização de seus processos, devido às restrições de distanciamento social impostas pelos governos, que dificultavam o contato presencial com os clientes.

Compreende-se que "o comportamento do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais" (Kotler e Keller, 2012, p. 164), e as mudanças sociais e econômicas provocadas pela pandemia de COVID-19 também impactaram diretamente o comportamento dos consumidores. Essas mudanças afetaram o estilo de vida, o poder de compra e outros fatores psicossociais que influenciam a aquisição de produtos e serviços.

Além disso, diante da crise sanitária, econômica e social, empresas de diversos setores adotaram estratégias para atrair e reter seus clientes, como investimentos em marketing, digitalização de processos e atendimento personalizado.

Com base nesses dados, a questão central desta pesquisa surge: A pandemia de COVID-19 impactou o comportamento dos consumidores na contratação e realização de aportes financeiros em planos de previdência complementar? O objetivo geral deste trabalho é investigar se o contexto da pandemia afetou o comportamento dos consumidores de planos de previdência complementar, por meio da análise de uma empresa de previdência complementar fechada. Também se pretende identificar as estratégias adotadas por essa empresa para mitigar os riscos da pandemia e garantir a sustentabilidade do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento do consumidor e novas tendências de consumo pós-pandemia



Devido à pandemia, as organizações foram obrigadas a ajustar-se rapidamente ao atendimento à distância, sendo necessário elaborar novas abordagens voltadas para o futuro, como o trabalho remoto, o ensino a distância e a promoção digital (silva et al., 2021). A exigência de isolamento social resultou em um aumento expressivo nas aquisições pela internet, transformando de maneira substancial os hábitos de consumo (Nascimento; Rocha; Oliveira, 2024). O foco passou a ser nas necessidades básicas, saúde, segurança e bem-estar. Itens como produtos de proteção individual, materiais de limpeza e tecnologias voltadas ao trabalho remoto ganharam relevância, evidenciando uma alteração significativa nos padrões de consumo (Jamett; Schweitzer, 2021).

Diante disso, a capacidade de acompanhar novas tendências é fundamental para as empresas que desejam se manter competitivas em um ambiente em constante transformação. A ampliação da oferta de produtos e serviços, junto à digitalização das operações comerciais, se consolida como uma estratégia eficaz para adaptar-se às mudanças nas preferências do consumidor (Freitas, 2023).

Para Kotler (2017), as empresas passaram a enxergar os consumidores como seres humanos que buscam soluções para seus problemas e desejam uma satisfação profunda, tanto emocional quanto espiritual. Em vez de vê-los meramente como compradores, os profissionais de marketing passaram a tratá-los como indivíduos completos, com mente, coração e espírito. Isso permite que as empresas atendam às suas necessidades físicas e emocionais de maneira mais eficaz.

Giglio (2005) discute a existência de diversas teorias sobre o comportamento do consumidor, cada uma buscando compreender as ações e decisões dos indivíduos a partir de diferentes perspectivas científicas e concepções sobre a natureza humana. O autor apresenta três grandes grupos de teorias. O primeiro grupo, denominado de teorias racionais, parte do pressuposto de que os consumidores agem de maneira consciente e lógica, utilizando sua capacidade de raciocínio para controlar suas decisões de compra. Exemplo disso são as teorias econômicas, que veem o consumidor como um agente que busca maximizar seu bem-estar por meio de escolhas eficientes, e as teorias de avaliação de risco e decisão, que se concentram na análise dos riscos e benefícios envolvidos em cada decisão.

O segundo grupo de teorias é o das teorias de motivação do comportamento do consumidor, que coloca as emoções e afetos no centro do processo decisório, relegando a racionalidade a um papel secundário. Entre essas abordagens, estão as teorias de Freud e Maslow, que enfatizam o papel do inconsciente e das necessidades humanas, respectivamente. Por fim, as teorias comportamentais focam na observação e modelagem experimental do comportamento humano, com destaque para a teoria do condicionamento de Skinner, que busca explicar o comportamento a partir de respostas a estímulos específicos, utilizando métodos experimentais para entender como os consumidores reagem a diferentes incentivos.

Solomon (2016) também se aprofunda nas abordagens teóricas sobre o comportamento do consumidor, destacando duas grandes perspectivas que influenciam os estudos na área. A primeira, chamada de perspectiva positivista, foca na racionalidade do consumidor, que é visto como um agente que toma decisões lógicas e racionais para maximizar seu bem-estar pessoal. Sob essa ótica, o comportamento de compra é entendido como um processo objetivo, em que o consumidor avalia diferentes opções de forma calculada, sempre



visando o melhor resultado possível.

A segunda perspectiva, conhecida como interpretativista, oferece uma visão mais subjetiva do comportamento do consumidor. Nesse caso, a ênfase está na experiência individual e nas interações culturais dos consumidores, que constroem significados a partir de suas vivências e valores compartilhados. Essa abordagem considera que as escolhas dos consumidores não são puramente racionais, mas influenciadas por suas emoções, experiências pessoais e pelo contexto cultural em que estão inseridos.

Kotler e Keller (2012) ampliam a discussão ao apontarem que o comportamento de compra dos consumidores é moldado por três categorias principais de fatores: culturais, sociais e pessoais. Os fatores culturais, por exemplo, abrangem os valores e normas que regem a sociedade e que são transmitidos através das instituições, como a família, a escola e os meios de comunicação. Além disso, subculturas, como nacionalidades, religiões e grupos étnicos, também desempenham um papel fundamental ao fornecer um senso de identidade e pertencimento aos indivíduos, influenciando diretamente suas preferências de consumo.

As classes sociais, outro elemento cultural, organizam a sociedade de forma hierárquica, afetando o comportamento de compra de acordo com o nível socioeconômico em que o indivíduo se encontra. Já os fatores sociais incluem a influência de grupos de referência, como a família, amigos e colegas de trabalho, além de aspectos como o status social, que também impactam as decisões de compra. Finalmente, os fatores pessoais se relacionam com as características individuais dos consumidores, como idade, personalidade, ocupação e condições econômicas, que influenciam suas escolhas de consumo de forma mais direta e específica.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012), esses diferentes fatores — sejam eles culturais, sociais ou pessoais — são capazes de influenciar os processos de tomada de decisão dos consumidores por meio de estímulos externos e internos. Esses estímulos, que podem vir do ambiente ou de estratégias de marketing, são capazes de penetrar no consciente dos consumidores, ativando certas necessidades que levam à ação de compra. O reconhecimento de uma necessidade, seja ela desencadeada por um fator emocional ou racional, é o ponto de partida para que o consumidor inicie o processo de busca por informações, comparação de alternativas e, finalmente, a decisão de compra. Esse processo é fortemente influenciado por um conjunto de fatores psicológicos e características individuais, que guiam o comportamento dos consumidores de acordo com suas preferências e circunstâncias.

2.2 Entidades Fechadas de Previdência Complementar

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), ou Fundos de Pensão, são organizações autônomas com personalidade jurídica própria e sem fins lucrativos, responsáveis pela gestão de planos de benefícios de previdência privada (Brasil, 2020b). A previdência complementar fechada é um mecanismo relevante de proteção ao trabalhador, contribuindo tanto para a preservação do poder de compra das famílias após a aposentadoria quanto para o aumento da poupança interna de longo prazo, essencial para diversificar fontes de financiamento e fortalecer a capacidade de investimento do País (Previc, 2022).

A participação nos planos de benefícios das EFPCs é limitada a indivíduos com vínculo empregatício ou associativo com empresas, órgãos públicos, sindicatos ou associações que



patrocinam ou instituem o plano de benefícios administrado por essas entidades (reis, 2020). Quem adere a um plano previdenciário gerido por uma EFPC é denominado participante (brasil, 2020b).

Os planos previdenciários das EFPCs são estruturados conforme o perfil dos potenciais participantes e regulados por meio de um regulamento que funciona como um contrato previdenciário, determinando as regras, direitos e obrigações tanto do participante quanto do patrocinador. Esse regulamento define os benefícios oferecidos, as contribuições de ambas as partes, as regras de elegibilidade, entre outros aspectos (brasil, 2020b).

Conforme observado por reis (2020), os planos de previdência complementar possuem autonomia patrimonial, o que significa que os recursos de um plano não se misturam com os de outros ou com os da própria entidade gestora. Cada plano deve manter identidade própria em aspectos regulatórios, cadastrais, contábeis, atuariais e de investimentos, além de ter um CNPJ distinto do da EFPC.

As EFPCs oferecem planos de benefícios em três modalidades: Benefício Definido (BD), Contribuição Definida (CD) e Contribuição Variável (CV), sendo a classificação baseada na forma como o benefício de aposentadoria é definido (reis, 2020). Nos planos BD, o valor do benefício a ser recebido é previamente estabelecido no momento da adesão, podendo as contribuições variar ao longo do tempo para garantir o cumprimento do montante contratado (previc, 2022; reis, 2020).

Nos planos CD, o benefício é indefinido, pois depende dos recursos acumulados até a aposentadoria e de seus rendimentos, podendo ser ajustado conforme o saldo disponível, até mesmo durante a fase de recebimento (previc, 2022; reis, 2020). Já os planos CV combinam elementos dos planos BD e CD, onde a contribuição e o benefício são variáveis, sendo o saldo acumulado utilizado para calcular o benefício, e uma vez concedido, torna-se vitalício (previc, 2022; reis, 2020). Além disso, esses planos permitem a criação de fundos mutualistas para financiar benefícios de risco atuarial, formando uma modalidade híbrida que mescla características atuariais dos planos BD com financeiras dos planos CD.

3 METODOLOGIA

Este estudo utilizou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, com o objetivo de analisar resultados numéricos de uma empresa e interpretar as ações realizadas por ela, levando em conta o contexto em que está inserida. Silva e Menezes (2005) apontam que as pesquisas quantitativas se baseiam em informações mensuráveis, utilizando técnicas estatísticas como percentuais, médias e desvios-padrão para classificar e interpretar os dados. Já a abordagem qualitativa, segundo os mesmos autores, envolve a análise subjetiva de fenômenos, atribuindo significado às ações e eventos sem que esses possam ser traduzidos em números.

Quanto à classificação da pesquisa, ela é exploratória, pois tem o propósito de aumentar a familiaridade com o tema e formular hipóteses, conforme descrito por Lakatos e Marconi (1996). Esse tipo de investigação visa preparar o terreno para estudos futuros mais detalhados, oferecendo uma visão inicial do problema sem, no entanto, esgotá-lo. Assim, este estudo busca elucidar o tema proposto, sem a pretensão de fornecer uma análise definitiva.



Em termos de procedimentos técnicos, a pesquisa foi conduzida como uma investigação bibliográfica, complementada por um estudo de caso. A escolha da empresa foco se deu, entre outros fatores, por sua relevância no mercado de previdência complementar fechado, sendo uma das principais empresas desse setor nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. A empresa estudada possui planos de previdência consolidados e atende principalmente funcionários de uma grande organização. Por razões de confidencialidade, o nome da instituição não foi revelado, mas algumas informações gerais foram apresentadas para contextualizar a situação da empresa.

Os dados foram coletados por meio da análise de documentos, como relatórios anuais, regulamentos dos planos de previdência e informações disponíveis no site da empresa, além de outros dados relevantes fornecidos pela própria instituição. Com a análise desses dados e o suporte da literatura apresentada ao longo do trabalho, foram elaboradas considerações sobre os impactos da pandemia no comportamento dos consumidores em relação aos planos de previdência complementar oferecidos por essa empresa brasileira.

A entidade previdenciária do estudo atua no mercado brasileiro há mais de cinco décadas e conta com aproximadamente 12.500 participantes. Ela administra dois tipos de planos de previdência: um de Benefício Definido (BD) e outro de Contribuição Variável (CV). Com sede em uma capital da região Nordeste, a instituição tem 60 funcionários e atende participantes espalhados por todo o Brasil.

O plano de Benefício Definido, identificado neste estudo como "Plano BD", é direcionado aos empregados de três empresas patrocinadoras. Desde o final dos anos 1990, o plano está fechado para novas adesões e conta com cerca de 6.300 participantes, entre os quais 17% são empregados ativos, 59% são aposentados e 24% são pensionistas.

Já o plano de Contribuição Variável, chamado "Plano CV", foi lançado no início da década de 2010 e continua aceitando novos participantes. Este plano é oferecido aos empregados de duas das mesmas patrocinadoras do Plano BD e possui aproximadamente 6.200 participantes, com a maioria composta por empregados ativos (92,5%), seguidos de 6% de aposentados e 1,5% de beneficiários de pensão.

Ambos os planos oferecem três principais tipos de benefícios: Aposentadoria, Pensão e Pecúlio. A aposentadoria é um benefício mensal e vitalício concedido ao participante titular do plano, podendo ser solicitada com base no tempo de contribuição, idade, invalidez ou por outros critérios definidos pelo regulamento do plano. O benefício de pensão é pago mensalmente, de forma vitalícia ou temporária, aos dependentes do participante falecido. Já o pecúlio é um pagamento único feito aos dependentes do participante, seja ele ativo ou já aposentado, em caso de óbito.

Em relação às contribuições, os participantes ativos de ambos os planos (BD e CV) fazem contribuições mensais que são duplicadas pelas empresas patrocinadoras. Além disso, os participantes podem realizar contribuições voluntárias, sem a contrapartida das empresas, a qualquer momento e em qualquer valor. Um grupo específico de participantes do Plano CV pode realizar contribuições extraordinárias referentes ao período em que não tinham cobertura previdenciária, entre o fechamento do Plano BD e o lançamento do Plano CV. Essas contribuições, que também são equiparadas pela patrocinadora, referem-se ao tempo de serviço anterior e são limitadas ao montante que o participante teria contribuído desde o encerramento do Plano BD até a abertura do Plano CV.

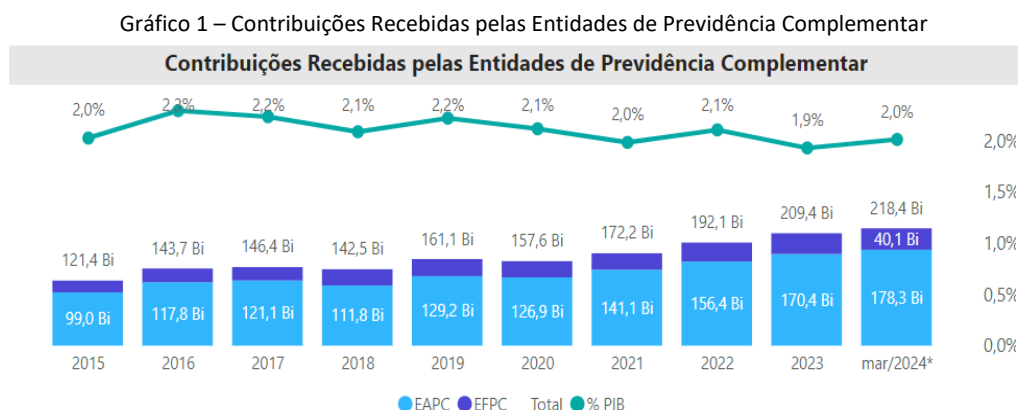


Nos dois planos, ao atingir a quantidade de contribuições estabelecida pelo regulamento ou alcançar a meta previdenciária, as contribuições mensais dos participantes e das patrocinadoras são suspensas. No entanto, os participantes podem continuar fazendo contribuições facultativas enquanto ainda estão na ativa, com o objetivo de aumentar o valor de seus benefícios previdenciários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao final do ano de 2021, o patrimônio do Regime de Previdência Complementar (RPC) atingiu um montante de R\$ 2,25 trilhões, ressaltando um crescimento 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; 2022a).

Em 2021, o setor, formado por Entidades Abertas de Previdência Complementar (EAPC) e Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), arrecadou mais de 172 bilhões de reais em contribuições, conforme Painel Estatístico da Previdência, do Ministério do Trabalho e Previdência (BRASIL, 2022b), apresentado no Gráfico 1.



Fonte: Painel Estatístico da Previdência - Ministério do Trabalho e Previdência (Brasil, 2024).

Embora o setor de previdência complementar apresente um grande potencial de expansão, foi necessário que ele se ajustasse ao cenário imposto pela pandemia. Assim como diversas empresas de outros segmentos da economia, as entidades de previdência complementar precisaram, por exemplo, implementar a digitalização de seus processos, já que as medidas de distanciamento social adotadas pelos governos dificultavam o atendimento presencial aos clientes.

4.1 Análise do impacto da pandemia nos dados de óbitos e contribuições dos planos de previdência

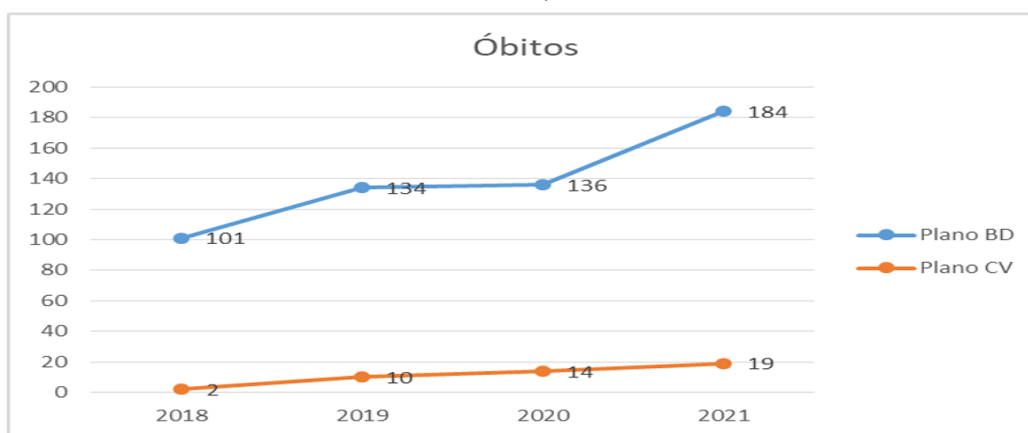
Com base em dados obtidos na empresa, principalmente através dos relatórios anuais e informações disponibilizadas no site institucional, foi realizada uma análise para verificar o possível impacto da pandemia de COVID-19 no número de óbitos entre os participantes dos

planos, bem como nos resultados relacionados às adesões, cancelamentos e volume de contribuições realizadas nos planos de previdência complementar.

Para essa análise, foi feito um recorte temporal abrangendo o período de 2018 a 2021, considerando os planos de previdência geridos pela entidade em questão. Em alguns casos, também foram incluídas informações do ano de 2022, com dados até o mês de maio. Como a pandemia foi oficialmente declarada em 2020, os resultados dos anos de 2018 e 2019, que precedem o contexto pandêmico, foram utilizados para efeito de comparação.

Diante do aumento significativo na taxa de mortalidade em 2020 e 2021, o primeiro ponto de análise é o impacto sobre o número de falecimentos entre os participantes dos planos (ativos, aposentados e pensionistas), conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Óbitos de Participantes e Beneficiários de Pensão

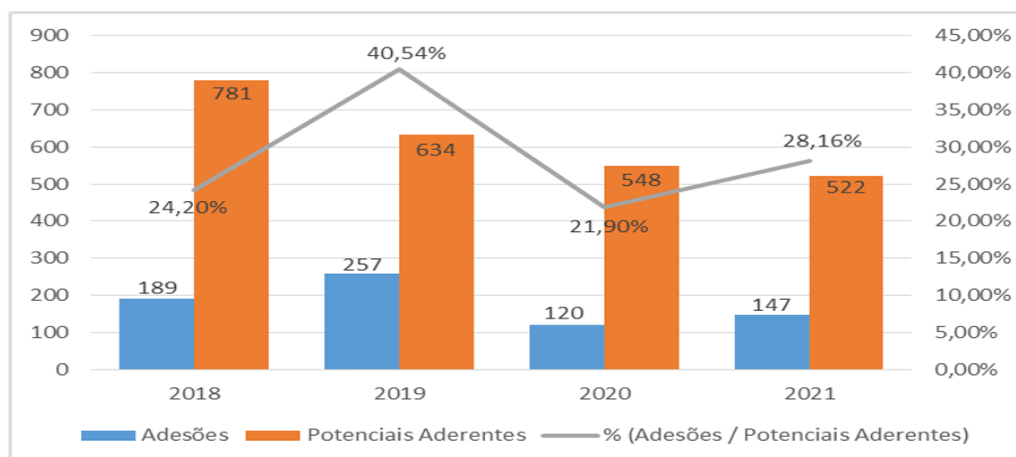


Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Constatou-se um aumento expressivo no número de óbitos em 2021, considerado o ano mais devastador da pandemia de COVID-19 no Brasil, em comparação com os anos anteriores. O elevado número de falecimentos entre os participantes do plano BD pode ser explicado pela composição desse grupo, que é majoritariamente formado por assistidos, ou seja, aposentados e pensionistas, com média de idade acima de 70 anos. Vale ressaltar que os governos classificaram os idosos como parte do "grupo de risco" durante a pandemia, por serem mais vulneráveis à doença. Por outro lado, os participantes do plano CV são predominantemente ativos, com média de idade de 42 anos, e, portanto, fora do grupo considerado de risco. Em 2022, até maio, já haviam sido registrados 75 óbitos no Plano BD e quatro no Plano CV.

Também foi realizada uma comparação, utilizando o Gráfico 3, entre o número de adesões e o total de potenciais aderentes no período de 2018 a 2021. Observa-se que, ao comparar o número de adesões realizadas com o total de pessoas que ainda podiam aderir ao final de cada ano, o ano de 2019 apresentou, proporcionalmente, mais adesões, com cerca de 40% das adesões em relação ao total de potenciais aderentes. Já os anos de 2020 e 2021 mostraram percentuais semelhantes aos de 2018, antes da pandemia. Em particular, apesar de 2021 ter registrado menos adesões em número absoluto, a proporção de adesões em relação aos potenciais aderentes foi maior (28,16%) em comparação com 2018 (24,20%).

Gráfico 3 - Adesões ao Plano CV



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Outro importante fator que pode explicar a queda do número de adesões nos anos de 2020 e 2021 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 do patrocinador, localizadas em outras capitais e demais cidades do interior, tendo em vista aproximar a instituição de seus participantes, fomentando o conhecimento dos empregados da patrocinadora 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 impostas pelos governos em todo o Brasil, para restringir a disseminação da doença, não foi possível a realização de visitas, por parte da entidade de previdência aos locais de trabalho da empresa patrocinadora.

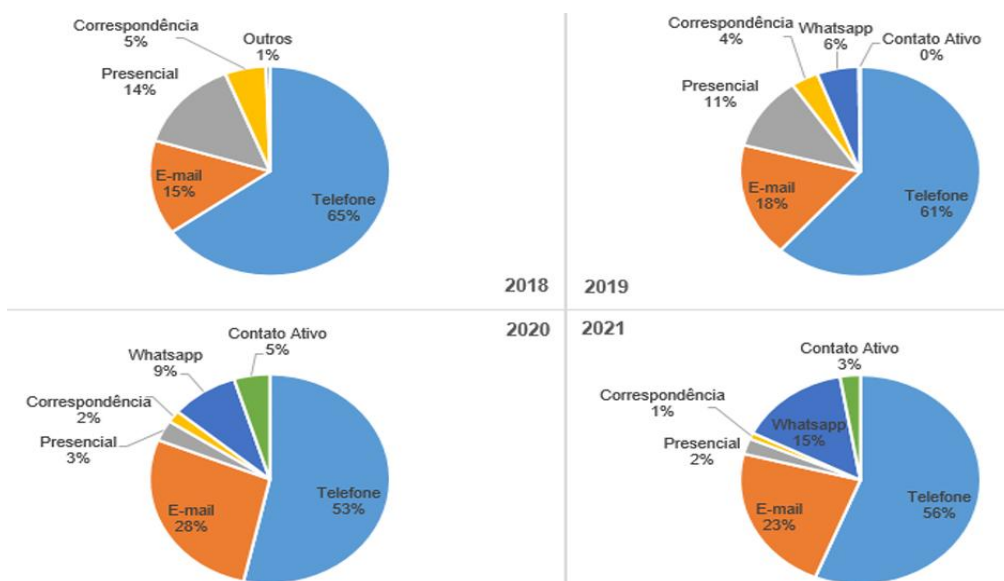
4.2 Ações da empresa no Contexto de Pandemia do COVID-19

Assim como diversas organizações, a entidade foco deste estudo implementou um plano de contingência para minimizar os riscos da pandemia de COVID-19, adotando o home office. Com o isolamento social iniciado em março de 2020, a empresa precisou adaptar seu regime de trabalho, e a maioria dos colaboradores migrou para o modelo remoto. Mesmo com a mudança abrupta, as atividades essenciais, como o pagamento de benefícios previdenciários, continuaram normalmente. À medida que as restrições foram flexibilizadas, a empresa alternou entre o trabalho remoto e presencial. Em 2022, observando a redução de custos e a satisfação dos funcionários, adotou-se um regime híbrido, ainda em fase de teste.

Nos anos de 2020 e 2021, o atendimento aos participantes também foi ajustado. Antes da pandemia, mais de 10% dos atendimentos eram presenciais, mas com as restrições e o perfil de risco dos participantes, essa modalidade foi suspensa temporariamente. O uso do WhatsApp, iniciado em 2018, ganhou força durante a pandemia, representando cerca de 15% dos atendimentos em 2021. O "contato ativo", estruturado em 2019, também se intensificou, com a empresa entrando em contato com participantes após identificações de necessidade no site. O Gráfico 4 ilustra a redução dos atendimentos presenciais e o aumento dos atendimentos virtuais, como WhatsApp e e-mail, entre 2018 e 2021.



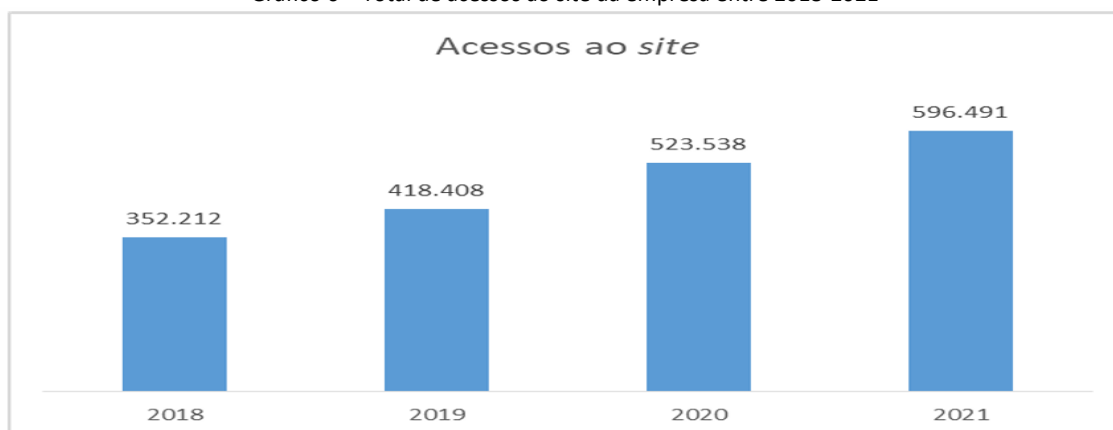
Gráfico 4 – % dos tipos de atendimento realizados pela central de atendimento



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A interação entre empresa e participantes aumentou, refletida pelo crescimento no acesso ao site e aplicativo, como ilustrado nos Gráficos 5 e 6. Com a redução dos horários de atendimento, a empresa investiu na divulgação de canais de autoatendimento, como simuladores e formulários eletrônicos, o que resultou no aumento de acessos às plataformas digitais. Em 2020, foram lançados novos simuladores e, em 2021, uma nova versão do aplicativo, aprimorando design, menus e segurança.

Gráfico 6 – Total de acessos ao site da empresa entre 2018-2021



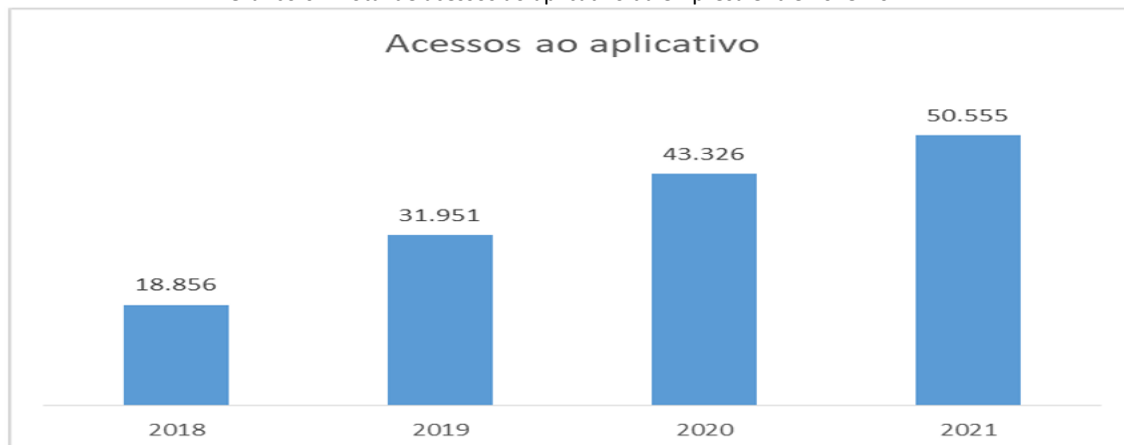
Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A transformação digital, iniciada em 2019, foi acelerada pela pandemia, com investimentos em tecnologia que modernizaram processos. Um exemplo foi a digitalização do processo de concessão de benefícios, que eliminou o envio de documentos físicos e permitiu que tudo fosse feito de forma online. O cadastramento de aposentados e pensionistas



também se tornou digital, com prova de vida por reconhecimento facial, garantindo agilidade e segurança nos pagamentos.

Gráfico 6 – Total de acessos ao aplicativo da empresa entre 2018-2021



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Além dessas mudanças, a empresa adaptou suas ações educativas, que antes eram presenciais, para o ambiente virtual, com seminários e cursos de educação financeira e previdenciária. Também ampliou sua presença nas redes sociais, gerando conteúdo voltado para educação financeira e previdenciária, o que resultou no aumento de seguidores, especialmente no Instagram e LinkedIn.

Essas iniciativas mostram a adaptação estratégica da empresa ao contexto da pandemia, dinamizando seus processos e se aproximando dos participantes de forma virtual, de acordo com a gestão estratégica proposta por autores como varela, barbosa e farias (2015). Ao modernizar suas operações e compreender as necessidades do público, a empresa seguiu uma abordagem multidimensional, conforme costa (2010), superando os desafios impostos pela COVID-19.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal avaliar se o cenário da pandemia de COVID-19 influenciou o comportamento dos consumidores de planos de previdência complementar, por meio da análise dos resultados de uma empresa de previdência fechada. O estudo de caso revelou que o contexto pandêmico levou os consumidores a adotar uma postura mais cautelosa, favorecendo a adesão ou manutenção nos planos de previdência, além de incentivar aportes adicionais para aumentar os benefícios futuros.

Com o primeiro objetivo específico, que foi contextualizar os efeitos da pandemia e o panorama da previdência complementar no Brasil, foi possível compreender o significado de uma pandemia, seus impactos sociais, com um grande número de mortes, e as principais medidas governamentais adotadas para controlar a disseminação do vírus. Também se observou como a Previdência Social está estruturada no Brasil, destacando o papel do Regime de Previdência Complementar (RPC) e seu potencial de crescimento, além de ressaltar a importância da educação financeira e previdenciária para o bem-estar econômico e social.



O segundo objetivo específico que buscava avaliar os resultados da empresa em termos de adesões, aportes financeiros e cancelamentos durante a pandemia, apontou resultados positivos, com aumento no número de adesões e contribuições, além de uma redução no número de cancelamentos, quando comparados os anos de 2020 e 2021 com os anos anteriores.

O terceiro objetivo, de identificar as estratégias adotadas por uma empresa de previdência complementar fechada para mitigar os riscos da pandemia e manter seus clientes, também foi atingido. A empresa adotou o regime de home office, intensificou o contato virtual com os participantes por meio do site, aplicativo e redes sociais, substituiu eventos presenciais por online e promoveu a educação financeira e previdenciária.

Em termos de contribuições acadêmicas, este trabalho mostrou na prática como as teorias podem ser aplicadas, evidenciando que o contexto em que o consumidor se encontra pode influenciar suas decisões, e que as estratégias empresariais são cruciais para alcançar bons resultados. Quanto às contribuições gerenciais, o estudo destacou boas práticas de gestão, como o investimento em educação previdenciária, adaptação tecnológica e uma interação mais focada, mesmo que virtual, com os participantes, estratégias que podem ser replicadas por outras empresas e que permitiram resultados positivos, mesmo em um cenário de crise econômica e social.

É relevante mencionar as limitações do estudo, que foi realizado com uma única empresa de previdência complementar fechada, representando apenas uma parte do mercado de previdência privada. Assim, os resultados podem não ser generalizáveis para outras empresas, especialmente para Entidades Abertas de Previdência Complementar. Além disso, a pesquisa incluiu uma análise qualitativa, o que traz certo grau de subjetividade na interpretação dos dados.

Por fim, este estudo não pretendeu esgotar o tema. Para pesquisas futuras, sugere-se a análise a partir das percepções dos próprios consumidores de planos de previdência complementar, investigando o impacto da pandemia em seu comportamento.

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.

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> Acesso em 13 jun 2024.

BRASIL, Ministério da Economia, Secretaria Especial de Trabalho e Previdência. **Guia da Previdência Complementar Para Entes Federativos**, 2020b. Disponível em: 15 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/maisinformacoes/arquivos/relgersurpc20-12.pdf>> Acesso em: 25 jun. 2024.

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/maisinformacoes/arquivos/relgersurpc_21-12b.pdf> Acesso em: 25 jun 2024.

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/maisinformacoes/arquivos/rgpc_supl_2023.pdf> Acesso em: 25 jun 2024.



BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **Painel Estatístico da Previdência - Regime de Previdência Complementar, 2023b**. Disponível em: < <https://www.gov.br/trabalho-eprevidencia/pt-br/assuntos/dados-e-estatisticas/previdencia/painel-estatistico-daprevidencia/regime-de-previdencia-complementar> > Acesso em: 15 jun 2024.

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.

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: Acesso em 13 set 2023.

FREITAS, L. F. V. **Projeto em empresa: Filipe Vieira Freitas, Unipessoal, Lda.: adaptação do marketing digital da empresa à fase pós-Covid-19: estudo empírico aplicado a uma PME no setor do turismo**. masterThesis—[s.l.: s.n.].

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: . 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-dedomicilios-continua-trimestral.html?=&t=serieshistoricas&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 Acesso em 10 set 2023.

JAMETT, A. C. D.; SCHWEIZER, L. T. Mudanças no comportamento do consumidor nos cenários pós COVID-19: o consumidor brasileiro em 2025. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 1, p. 1318–1326, mar. 2021

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

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.

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.

NASCIMENTO, Raquel Lopes; ROCHA, Lucas Tavares; OLIVEIRA JÚNIOR, Manoel Carlos. TENDÊNCIAS DE CONSUMO PÓS-PANDEMIA: O NOVO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR. **REVISTA FOCO**, v. 17, n. 9, p. e6057-e6057, 2024.



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_ Acesso em 15 jun. 2024.

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.

RICARTE, Élmano. A expansão do processo de digitalização durante a pandemia de COVID-19. **Finisterra**, v. 55, n. 115, p. 53-60, 2020.

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

SILVA, Walyson Monteiro da.; MORAIS, Lucas Andrade de.; FRADE, Cinthia Moura.; PESSOA, Mariana Ferreira. Marketing digital, e-commerce e pandemia: uma revisão bibliográfica sobre o panorama brasileiro. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, n. 5, pág. e45, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15054>

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: Acesso em: 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/acesso-ainformacao/transparencia/relatorios-de-gestao-tribunal-de-contas-da-uniao-tcu/relatorio-degestao-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.

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